

# PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

## NACHFOLGER

So gelingt die Übergabe optimal

## FÖRDERMITTEL

So profitieren Sie von EU-Geldern

## NETZWERKE

So spart Ihr Unternehmen Energie

DOSSIER  
IMMOBILIEN  
GÜNSTIG  
FINANZIEREN

## FAHRZEUGPARK

# MEHR PS FÜR IHRE FIRMA

Tiefbauunternehmer Florian Weber, Geschäftsführer der Franz Hohenrainer GmbH aus Ohlstadt, finanziert seinen Fuhrpark günstig per Leasing



## Flotter Service für den Fuhrpark



**Ralf Kustermann,**  
stellvertretender Chefredakteur  
ralf.kustermann@dsv-gruppe.de

Keine andere Branche sorgte in diesem Jahr für mehr Schlagzeilen als die Automobilwirtschaft. Und das waren leider keine guten: Betrugssoftware, Klüngerlei mit der Politik und mögliche Fahrverbote waren nur einige der medienintensiven Schlagwörter. Der hochgelobte deutsche Dieselmotor geriet dabei kräftig in Verruf. Gleichzeitig betonten aber die Automobilexperten, dass der Elektroantrieb nicht das Allheilmittel sein kann – zumindest nicht sofort –, denn dafür müssen erst einmal die Batterien leichter, die Reichweiten der Fahrzeuge größer, das Lade-netz deutlich besser und die Autos weitaus günstiger werden.

In diesem Spannungsfeld haben wir uns ganz bewusst dafür entschieden, das Thema Fahrzeuge in den Mittelpunkt dieser Ausgabe zu stellen. Wir schauten uns im Vorfeld der diesjährigen Internationalen Automobil-Ausstellung um, welche neuen Modelle es für Ihren Fuhrpark gibt – in diesem Zusammenhang vergleichen wir Benziner mit Elektroautos. Unser Ergebnis: Die Stromer sind auch jetzt schon sehr attraktiv. Mehr dazu finden Sie in unserer Titelgeschichte ab Seite 16. Doch egal, ob Ihr Dienstwagen mit Strom oder Benzin fährt: Einen Fuhrpark zu unterhalten, zieht einen größeren administrativen Aufwand nach sich. Auch die Finanzierung will hier wohlüberlegt sein. Viele Unternehmer kaufen deshalb ihre Fahrzeugflotte nicht, sondern leasen sie. Das schont die Bilanz, verbessert das Eigenkapital und schafft Planungssicherheit durch feste Leasingraten.

Zudem unterstützen Anbieter wie die Deutsche Leasing Firmen durch attraktive Zusatzleistungen, etwa ein durchdachtes Fuhrparkmanagement oder Servicecards, die Tanken oder Reifenwechsel erleichtern. Sprechen Sie Ihren Firmenkundenberater doch einfach darauf an!

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht

Ralf Kustermann



**Florian Weber**, Chef des Bauunternehmens Franz Hohenrainer GmbH, hat einen Teil seines Fuhrparks liquiditätsschonend per Leasing finanziert.  
[Seite 16]



**Kein Pardon.** Unternehmen müssen gut vorbeugen, damit bei ihnen Diskriminierung am Arbeitsplatz keine Chance hat.  
[Seite 13]

## 5|2017 INHALT

### AUFTAKT

- 6 Macher  
Martin Krämer, Mitglied des Vorstands der Sick AG. Das Unternehmen wurde jetzt für seine gute Personalarbeit ausgezeichnet.
- 6 Immer mehr Digitalpioniere  
60 Prozent aller Mittelständler rechnen mit Konsequenzen für das eigene Geschäftsmodell durch die Digitalisierung.
- 7 Mit Anreizen Azubis ködern  
Viele Betriebe machen ihre Ausbildungsplätze mit Prämien und Geschenken attraktiver.
- 8 S Broker startet neue Plattform  
Der zentrale Onlinebroker der Sparkassen-Finanzgruppe verbessert sein Angebot.
- 9 Online bekannter werden  
Vier von zehn Firmen wollen ihr Social-Media-Budget in den kommenden fünf Jahren aufstocken.

### FÜHREN

- 10 Richtig loslassen  
Der große Abschied vom eigenen Lebenswerk fällt vielen Unternehmern schwer. Doch es gibt praktische Lösungen, wie die Nachfolge optimal gemeistert werden kann.
- 13 Auf Achtung achten  
Diskriminierung am Arbeitsplatz ist kein Kavaliersdelikt. Unternehmen tun gut daran, ein Klima zu gewährleisten, in dem der Schutz jedes Einzelnen garantiert ist.

### TITELGESCHICHTE

- 16 Beweglich bleiben  
Beim Investieren in den Fuhrpark lohnt sich ein Blick auf die aktuellen Neuheiten der Autohersteller. Und bei der Finanzierung der Fahrzeuge sind praktische Lösungen gefragt – zum Beispiel Leasing.

### FINANZIEREN

- 22 Transparenz zahlt sich aus  
Der Dialog mit dem Firmenkundenberater der Sparkasse lohnt sich. Die Analyse der Bilanzen gibt interessante Rückschlüsse.
- 24 Für Ideen von morgen  
Die EU unterstützt Firmen vor allem bei grenzüberschreitenden Projekten mit attraktiven Fördermitteln.

### PRODUZIEREN

- 27 Kosten auf dem Schirm  
Mit cleveren Strategien können Unternehmen ihre Kosten im Einkauf um bis zu 25 Prozent senken.
- 30 Lichtblick für alle  
Energiefresser im Betrieb identifizieren und Anlagen effizienter machen: Das ist ein Projekt, das gut organisiert sein will. Dabei helfen Energieeffizienznetzwerke.



## DOSSIER

Architekten haben im Moment Hochkonjunktur. Auch bei Betriebsimmobilien ist ihre Erfahrung sehr gefragt. Warum sich die Investition in Betongold für viele Firmen rechnet.

[Seite 32]



Mit einem Klick lassen sich heute schon viele Funktionen steuern – im eigenen Haus und im Unternehmen.  
[Seite 42]

## DOSSIER

### | BETRIEBSIMMOBILIEN

- 32 Sauber geplant  
Nie mehr Miete: Diese Vorstellung hat großen Charme – allein schon, weil Eigentümer einer Betriebsimmobilie diese selbst gestalten können. Bei der Finanzierung des Projekts hilft die Sparkasse.

## VERKAUFEN

- 40 Leckerer liefern  
Obst, Gemüse und andere frische Waren werden immer öfter im Netz geordert. Dieser Trend bietet kleinen Manufakturen und Mittelständlern neue Umsatzchancen.
- 42 Intelligente Installationen  
Die Vernetzung der Haustechnik ist ein interessantes Geschäftsfeld für Unternehmer – wenn sie ihre Kunden richtig ansprechen.

## ANLEGEN

- 45 Edle Tropfen in Holz  
Whisky und andere hochwertige Spirituosen können sich zu flüssigem Gold entwickeln, wenn es Premiumprodukte sind.
- 48 Eindeutige Zeichen  
Viele Anleger nutzen sogenannte Limitorders, um sich vor großen Kursverlusten beim Handel mit Wertpapieren zu schützen.

## SCHLUSSTAKT

- 50 20 Fragen an ...  
Sven-Oliver Pink, Gründer des Taschenherstellers Fond of Bags, über Sparen, Winnetou und die Mecklenburger Seenplatte.

## RUBRIKEN

- 3 Editorial  
5 Impressum

## Impressum

### Herausgeber und Verlag:

Deutscher Sparkassen Verlag GmbH,  
70547 Stuttgart, Telefon +49 711 782-0

**Chefredakteur:** Thomas Stoll

**Stlv. Chefredakteur:** Ralf Kustermann

**Art Director:** Joachim Leutgen

**Redaktionsleitung:** Gunnar Erth,

Telefon +49 711 782-12 72,

Fax +49 711 782-12 88,

E-Mail: [gunnar.erth@dsv-gruppe.de](mailto:gunnar.erth@dsv-gruppe.de)

**Chefin vom Dienst:** Antje Schmitz

**Redaktion Berlin:** KahlenMedia GmbH,  
Rudolf Kahlen (Leitung)

**Layout und Grafik:**

Glückert Graphic Design, Köln

**Bildredaktion:** Diana Pfordte,  
Heiko Specht

**Titelfotografie:** Thomas Dashuber

**Autoren dieser Ausgabe:**

Eli Hamacher, Andreas Hohenester, Rudolf Kahlen, Harald Klein, Jan Münster, Eva Neuthinger, Iris Quirin, Britta Scholz, Heiner Sieger, Dirk Wohleb

**Inhalt:** Trotz sorgfältiger Bearbeitung keine Gewähr. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck nur mit Erlaubnis der Redaktion. Diese Publikation enthält keine Finanzanalysen bzw. Informationen mit Empfehlungen nach § 34b WpHG.

**Nachdruck oder sonstige Wiedergabe nur mit schriftlicher Erlaubnis des Deutschen Sparkassenverlags.**

**Abo-Hotline:**

Telefon +49 711 782-11 30,

E-Mail: [abo@dsv-gruppe.de](mailto:abo@dsv-gruppe.de)

**Anzeigenverkauf:**

Deutscher Sparkassen Verlag GmbH,  
Margarete Werdermann, Telefon +49 711 782-11 99, Fax +49 711 782-20 80, E-Mail: [margarete.werdermann@dsv-gruppe.de](mailto:margarete.werdermann@dsv-gruppe.de)

**Druck:** Dierichs Druck + Media GmbH & Co. KG, Kassel

**Hinweis:** Wertpapiere sind Risikoanlagen, die überdurchschnittliche Kapitalerträge abwerfen, aber auch erhebliche Verluste verursachen können. Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass sämtliche Angaben in diesem Heft keine Anlageempfehlungen darstellen. Alle Informationen beruhen zudem auf sorgfältigen Recherchen; eine Gewähr kann jedoch nicht übernommen werden. Die Wiedergabe sämtlicher Angaben und Abbildungen, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet.

Art.-Nr.: 330 109 105

ISSN 1612-7113

Bayern: 330 112 105

ISSN 1613-6888



## MACHER



**Martin Krämer**, Mitglied des Vorstands der Sick AG, fördert seine Mitarbeiter.

## Personalstärken gut einbringen

Der neue Slogan der Sick AG in der Personalarbeit ist klar formuliert: „Führen und zusammenarbeiten: Kompetenz zählt“. Der Hersteller von Sensoren für die Fabrik-, Logistik- und Prozessautomation hat unter der Verantwortung des Personalvorstands Martin Krämer die Trainings-, Förder- und Entwicklungsprogramme für die Beschäftigten weiterentwickelt. Ein Beispiel ist das sogenannte Kompetenzfeedback im Rahmen des Gesprächs, das die Führungskräfte mit ihren Teammitgliedern halbjährlich führen. Beide Seiten geben sich auf freiwilliger Basis Rückmeldung zu Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten in fachlichen und in Führungsfragen. Das kommt an. In einer Befragung gaben 85 Prozent der Belegschaft an, in dem Unternehmen aus Waldkirch bei Freiburg könnten sie ihre Fähigkeiten optimal einbringen. Und 88 Prozent sagten, sie erhielten viel Verantwortung bei der Arbeit. Die Profis des Beratungsinstituts Great Place to Work vergaben an die zu Deutschlands besten Arbeitgebern zählende Firma dieses Jahr den Sonderpreis „Talent- und Potenzialförderung“ für ausgezeichnete Personalarbeit. Dazu sagt Jurist Martin Krämer: „Wir werden den Weg der starken Förderung von Talenten und Potenzialen weitergehen.“



Intelligente Maschinen werden künftig kompetentere Mitarbeiter erfordern.

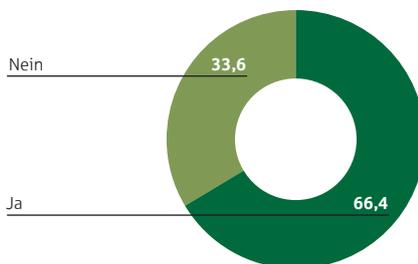
## Industrie 4.0 erreicht den Mittelstand

**Kompetenzen.** Sechs von zehn kleinen und mittelgroßen Firmen erwarten durch die Digitalisierung starke oder sehr starke Veränderungen für die eigenen Geschäftsmodelle. Mehr als 66 Prozent der Betriebe rechnen

darüber hinaus mit organisatorischen Veränderungen in Verbindung mit einer neuen Verteilung der Führungsverantwortung in den Unternehmensbereichen. Das zeigt die Trendstudie „Digitaler Reifegrad im Mittelstand 2017“ der Beratungsfirma Lünenonk. Auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung hat die Folgen der Digitalisierung analysiert. Die Arbeitgeber fordern von neuem Personal besonders Kenntnisse, die durch Weiterbildung erworben werden, sowie kommunikative Kompetenzen. Obwohl qualifiziertes Personal knapp sei, müssten bislang keine höheren Löhne gezahlt werden.

### Neue Verantwortung

Digitale Transformation erfordert eine neue Verteilung der Führungsaufgaben in Firmen.



Angaben in Prozent. Quelle: Lünenonk

[www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de), [www.iab.de](http://www.iab.de)

## Whatsapp im Kundenkontakt überfällig

**Chat.** Fast 70 Prozent der Deutschen nutzen das Kurznachrichten-Handyprogramm Whatsapp. Eine Businessversion des Messengerdienstes befindet sich schon im Testlauf, trotzdem wird das Potenzial von Whatsapp als Kommunikationskanal von Unternehmen kaum genutzt. Dabei ist jeder Fünfte in der Bevölkerung der Meinung, dass Whatsapp und Chats mit Unternehmen schon

längst überfällig seien. Jeder dritte Whatsapp-Nutzer findet darüber hinaus, dass der Kontakt zu Firmen über soziale Netzwerke oder Apps unkomplizierter sei als via E-Mail, Post oder Telefon. Das zeigen die Ergebnisse einer Studie der Marktforscher von Yougov. Ein Rat der Kommunikationsagentur K12: nur wirklich relevante Nachrichten senden.

[www.yougov.com](http://www.yougov.com), [www.k-zwoelf.com](http://www.k-zwoelf.com)

## Betriebe setzen auf Anreize für Azubis

**Lehre.** Ob Smartphone, Fitnessstudiomitgliedschaft oder Bahntickets: Mittlerweile locken 13 Prozent der Ausbildungsunternehmen mit Sonderleistungen – 2 Prozentpunkte mehr als 2016. Das ergab die DIHK-Ausbildungsumfrage. Gut jeder zweite Firmenvertreter fördert die Mobilität der jungen Leute durch Jobtickets und Ähnliches. 40 Prozent bieten übertarifliche Vergütung. Und: 29 Prozent derer, die Goodies anbieten, gewähren mehr als den gesetzlichen Urlaub. Außerdem bieten 9 Prozent der Betriebe Auslandsaufenthalte für Azubis. Die Not ist groß: In fast jeder dritten Firma blieben Ausbildungsplätze unbesetzt.



**Fit dank Job.** Nicht wenige Ausbildungsbetriebe locken mit attraktiven Extras.

### ZAHL-TAG

Die deutsche Wirtschaft wird **13 700 000 000** Euro Umsatz mit Robotik und Automation im Jahr 2017 machen.

Quelle: VDMA

## Auszeichnung für Exzellenz

**Wettbewerb.** Um herausragende Leistungen in der Wirtschaft zu würdigen, vergeben das Deutsche Institut für Service-Qualität und das „DUB Unternehmer“-Magazin erstmals den Deutschen Exzellenz-Preis. Schirmherr ist Wolfgang Clement, Kuratoriumsvorsitzender der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft und ehemaliger Bundeswirtschaftsminister. Er sagt, die Auszeichnung rücke „Firmen und ihre Mitarbeiter ins Rampenlicht, die Besonderes leisten und dabei häufig übersehen werden“. Unternehmen und Manager können sich online bewerben. Die Frist endet am 16. Oktober 2017. [www.deutscherexzellenzpreis.de](http://www.deutscherexzellenzpreis.de)

## Leichter teilnehmen an Ausschreibungen

**Vergabe.** Unternehmer können sich jetzt einfacher an öffentlichen Ausschreibungen beteiligen. Üblicherweise müssen sie ihre Leistungsfähigkeit nachweisen und darstellen, dass keine Ausschlussgründe vorliegen. Hierzu sind Erklärungen und Dokumente notwendig, die von den Firmenchefs ständig aktualisiert werden müssen. Seit diesem August können die Nachweise einfacher erbracht werden. Firmen lassen sich jetzt in das vom DIHK geführte amtliche Verzeichnis eintragen. Im Rahmen einer vorgeschalteten Präqualifizierung legen sie lediglich einmal jährlich die nötigen Nachweise vor. [www.dihk.de](http://www.dihk.de)

### | TOPS | & | FLOPS |

## Was Mitarbeiter ohne Ausbildung verdienen

Montagehelfer erhalten in Deutschland das höchste Gehalt unter allen Berufsgruppen ohne abgeschlossene Ausbildung. Am unteren Ende der Skala stehen Küchenhilfen, ergab eine Auswertung des Portals Gehalt.de.

#### TOP 5

| Rang | Beruf             | Euro   |
|------|-------------------|--------|
| 1    | Montagehelfer     | 29 435 |
| 2    | Logistikhelfer    | 29 102 |
| 3    | Produktionshelfer | 28 376 |
| 4    | Dachdeckerhelfer  | 27 549 |
| 5    | Berufskraftfahrer | 26 285 |

#### FLOP 5

| Rang | Beruf                      | Euro   |
|------|----------------------------|--------|
| 1    | Küchenhilfe                | 18 536 |
| 2    | Callcenteragent            | 21 205 |
| 3    | Pflegehelfer               | 21 269 |
| 4    | Reinigungskraft            | 21 912 |
| 5    | Verkaufsaushilfe im Handel | 23 480 |

Quelle: Gehalt.de

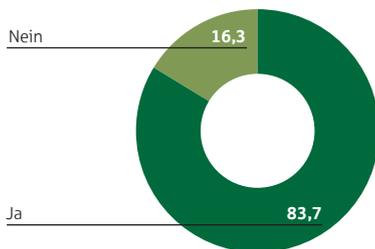
CHARTS & TRENDS

## Weiterbildung zu selten genutzt

Die Arbeitnehmer sind sehr aufgeschlossen für Weiterbildung, kümmern sich selbst aber kaum darum, so eine Untersuchung von Indeed Deutschland.

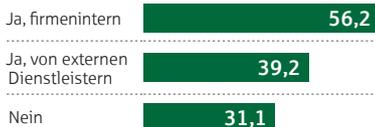
### Der Wille zum Ausbau des Wissens ist da ...

Grundsätzliches Interesse der Arbeitnehmer an Fortbildungen.



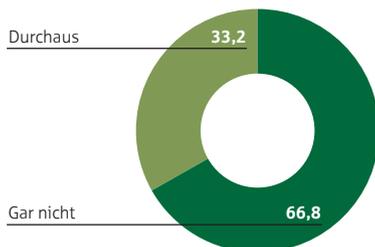
### ... das entsprechende Maßnahmenpaket auch ...

Inwieweit der Arbeitgeber Fortbildungsangebote macht.



### ... nur die Eigeninitiative des Personals ist begrenzt

Wie sehr sich Arbeitnehmer selbst um Fortbildungen kümmern.



Angaben in Prozent. Quelle: Indeed Deutschland



Kein altes Eisen. Ältere Mitarbeiter sind oft viel kompetenter und leistungsstärker.

## Gute Erfahrungen mit Älteren

**Neueinstellungen.** Mehr als jeder vierte Betrieb erhält Bewerbungen von Personen, die 50 Jahre oder älter sind. Nach Befunden des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung stellte mehr als die Hälfte der angesprochenen Arbeitgeber auch mindestens einen Bewerber dieser Altersklasse ein. Überwiegend berichten Firmen von positiven Erfahrungen mit älteren neuen Arbeitnehmern. Wenige Betriebe

gaben an, besondere Bedingungen an die Einstellung älterer Bewerber zu stellen. Dabei handelt es sich um „spezielle Kenntnisse und Fertigkeiten“. Damit sich neue Kollegen gut ins Team integrieren lassen, suchen weitsichtige Führungskräfte das Gespräch. Es geht darum, die Stärken der Gruppenmitglieder zu thematisieren und Anregungen zu besprechen, wer wem helfen könnte.

[www.iab.de](http://www.iab.de)

## S Broker startet neue Handelsplattform

**Aktienhandel.** Die neue Handelsplattform des zentralen Onlinebrokers der Sparkassen-Finanzgruppe ermöglicht den Kunden einen noch intuitiveren Handel mit Wertpapieren. Direkt in der Ordermaske erhalten Kunden jetzt zahlreiche erweiterte Informationen zum gewählten Wertpapier sowie zu Handelsplätzen. Eine weitere Neuerung: Ob auf dem Tablet, Smartphone oder Notebook – die Handelsplattform passt sich den Geräten an. **s broker**

## Neuer Leitfaden zur Abwärmenutzung

**Ratgeber.** Vom Heizen bis zum Schmelzen: Produzierende Betriebe erzeugen meist reichlich Abwärme, die oft aus wirtschaftlichen und technischen Gründen ungenutzt abgeführt wird. Die Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz hat einen Leitfaden herausgebracht, der sich mit der Planung und Umsetzung von Projekten zur besseren Abwärmenutzung befasst. Er steht kostenlos zum Download bereit.

[www.mittelstand-energiewende.de](http://www.mittelstand-energiewende.de)

Fotos: Getty Images, Mauritius

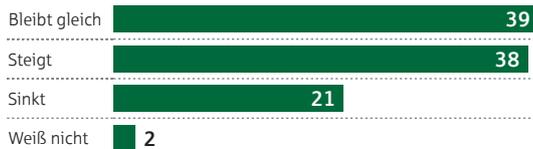
## Bekanntheit im Netz steigern

**Social Media.** Vier von zehn Unternehmen wollen ihr Budget für Facebook & Co. in den kommenden fünf Jahren aufstocken. So lautet das Ergebnis einer Befragung des Digitalverbands Bitkom. Die meistgenutzten Formate in der Kommunikation sind Texte, Fotos, Videos und Infografiken. Nur selten eingesetzt werden Live-Videos und Audiobeiträge, etwa Musik oder Podcasts. Als Ziel der Social-Media-Aktivitäten geben 94 von 100 Unternehmen an, die Zahl der Besucher auf der Unternehmenswebsite und die Bekanntheit der Marke zu erhöhen.

[www.bitkom.de](http://www.bitkom.de)

## Draht zum Kunden

Wie sich das Social-Media-Budget der Betriebe bis zum Jahr 2022 verändern wird.



Angaben in Prozent. Quelle: Bitkom

## Gutes Internet wird wichtiger

**Büro.** Langsame Up- und Downloads, schlechter Empfang auf mobilen Geräten oder Probleme mit Videotelefonaten: Drei von vier Entscheidern bestätigen, dass ihre Mitarbeiter Problemen begegnen, die auf eine schlechte Internet- oder Mobilfunkverbindung zurückzuführen sind. So lautet eines der Ergebnisse einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens Yougov. Heute sei eine gute Internetverbindung bei der Büroauswahl sogar oft wichtiger als die Höhe der Miete. Für Transparenz in Bezug auf die Verbindungsqualität sorgen beispielsweise Zertifikate für Gewerbeimmobilien.



**Gutes Netz,  
gutes Büro.**  
Immer mehr  
Firmen achten  
auf die Verbindungsqualität.

## Wir fördern das Gute in NRW.



**Unternehmer wie Dirk Franke setzen für die Digitalisierung auf die Förderprogramme der NRW.BANK**

Auf immer digitaler werdenden Märkten ist Durchblick der Schlüssel zum Erfolg. Die NRW.BANK finanziert die Realisierung Ihrer Digitalisierungsvorhaben – mit attraktiven Förderprogrammen und Beratungskompetenz. Sprechen Sie uns an!

[www.nrwbank.de/durchblick](http://www.nrwbank.de/durchblick)



# Richtig loslassen

**Übergabe.** Der Abschied vom eigenen Lebenswerk fällt vielen schwer. Umsichtige Unternehmer vollziehen die Übergabe deshalb mit Bedacht. So stellen sie sicher, dass der Nachfolger ihre Firma erfolgreich fortführt.

**A**nton Weidenthaler kann den neuen Lebensabschnitt rundum genießen. Morgens geht der 62-Jährige in Ruhe mit den Hunden spazieren und kümmert sich dann um sein Ingenieurbüro, das der jung gebliebene Senior führt, seitdem er seinen eigentlichen Betrieb verkauft hat.

Der Unternehmer beschäftigte sich frühzeitig mit dem Thema Nachfolge, was sich letztlich auszahlte. Für ihn, so Weidenthaler, seien drei Maßgaben besonders wichtig gewesen: Nach seinem Ausscheiden blieb die Kontinuität gewahrt, seine 15 Mitarbeiter sind gut versorgt, und der Nachfolger hat die Firma und das Geschäft von der Pike auf kennengelernt. Zwei Jahre hatte sich der Senior Zeit genommen, um den vom Großvater gegründeten Münchner Handwerksbetrieb an einen Mitarbeiter weiterzureichen. Ende 2015 war der Verkauf perfekt. „Ab und an übernehme ich

noch die Urlaubsvertretung, aber nur, wenn wirklich Not am Mann ist“, sagt der Diplom-Ingenieur.

Für Professorin Birgit Felden hat der Münchner eine der wichtigsten Voraussetzungen für einen erfolgreichen Generationswechsel erfüllt. „Man sollte rechtzeitig beginnen“, sagt die Direktorin des Instituts für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen an der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin (siehe „Die Meilensteine präzise festlegen“). Wer die von ihrem Institut konzipierte Website [nachfolge-in-deutschland.de](http://nachfolge-in-deutschland.de) mit zahlreichen Analysewerkzeugen und Checklisten eingehend studiert, der weiß, warum: Der Prozess ist komplex. Betroffen sind zahlreiche Firmeninhaber. Allein zwischen 2014 und 2018 sind 135 000 Familienunternehmen übergabereif, hat das Institut für Mittelstandsforschung ermittelt (siehe „Produzenten dominieren“).



Wer seinen Betrieb noch nicht ganz aus der Hand geben möchte, kann beim Nachfolger schrittweise den Verantwortungsbereich erweitern – innerbetrieblich und nach außen zu den Kunden. Wenn einem potenziellen Käufer die Eigenmittel fehlen, kann gegebenenfalls eine Verpachtung mit Kaufoption die ideale Lösung sein. Jurist Hans Christian Blum von der Anwaltskanzlei CMS Hasche Sigle weist allerdings darauf hin, dass die Betriebsverpachtung als Nachfolgeregelung eher ein Spezialfall sei. Wichtig sei hier ein wasserdichter Vertrag (siehe „Erst verpachtet, dann verkauft“).

### Training in der Königsdisziplin

Anton Weidenthaler hatte darauf geachtet, dass sein Nachfolger die Abläufe bis ins Detail kennt. „Ich habe den Mitarbeiter in alle Entscheidungen eingebunden“, sagt er. Sechs Monate vor dem Verkauf begann dann ein Training in der Königsdisziplin: der Kundendis-



**„Das Pachtmodell hat die Übernahme erst ermöglicht“**

**Stephan Sommer**, Hemminger – die Einrichtung nach Maß

position. Weidenthaler: „Nur wenn es uns gelingt, die Termine unserer Monteure mit Augenmaß zu planen, entstehen keine Wartezeiten.“

Damit der neue Eigentümer, ein dreifacher Familienvater, nicht wie Weidenthaler als Einzelunternehmer mit dem gesamten Privatvermögen haften muss, gründete er eine GmbH, behielt aber den Namen des Althinhabers bei. Das gab dem Senior nicht nur ein gutes Gefühl, der Junior profitierte auch vom Renommee des bald 100 Jahre alten Unternehmens.

Einen langen Atem brauchte auch Otto Hemminger. Schon im Jahr 2005 hatte der Inhaber einer florierenden Schreinerei den Generationswechsel einläuten wollen, denn früh stand fest:

Die eigenen Töchter verfolgten andere Pläne. Mehrere Versuche der Übergabe scheiterten – einer gar in letzter Minute, als alle Verträge unterschriftsreif auf dem Tisch lagen. Mal fehlte das Geld, mal der Wille, die unternehmerische Last zu schultern. Aufgeben wollte der Chef aus Denksdorf bei Esslingen trotzdem nicht, denn es ging um sein Lebenswerk.

Sein Durchhaltevermögen hat sich ausgezahlt: Anfang 2014 wechselte die Firma Hemminger – die Einrichtung nach Maß e. K. den Besitzer. Stephan Sommer, der schon in dem Betrieb seine Lehre gemacht hatte, führt seitdem die Geschäfte. Für die Übergabe wählten die beiden Parteien ein Pachtmodell mit zunächst fünfjähriger Laufzeit und der Option auf eine Verlängerung. Für den heute 41-jährigen Nachfolger steht fest: „Ich hatte damals gar nicht die finanziellen Mittel, um den Betrieb zu kaufen, wollte mich aber gern selbstständig machen.“

Dem Wunsch seines Chefs, den Firmennamen weiterzuführen, kam der Schreinermeister gerne nach, denn der Hersteller maßgefertigter Einrichtungen und Möbel genießt bei Privat- und Geschäftskunden in der Region einen sehr guten Ruf. Mit einem Förderdarlehen der L-Bank und einer Kontokorrentlinie der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen ging auch die Betriebsmittelfinanzierung reibungslos über die Bühne. Den Schritt hat Sommer nicht bereut. „Anfangs habe ich viel Geld in Werbung für Anzeigen in Medien und auf Bussen, bei Facebook sowie in eine neue Website gesteckt, um noch mehr private Kunden zu gewinnen“, sagt er. Das habe sich ausgezahlt. Vom Pachtmodell profitierten aus heutiger Sicht beide ►

## Erst verpachtet, dann verkauft

**Anwalt Hans Christian Blum über wasserdichte Verträge.**

**§ Betrag.** Der künftige Kaufpreis sollte für den Pächter bereits vor der Verpachtung bestimmbar sein. Ist er das nicht, droht eventuell eine höhere Summe, etwa wenn der Pächter das Unternehmen erfolgreicher und wertvoller macht.

**§ Zahlweise.** Der Pachtzins wird meist als monatlicher Festbetrag oder variabler Betrag, etwa umsatzabhängig, vereinbart.

**§ Vertragsverhältnisse.** Alle Vertragspartner müssen zustimmen. Die Arbeitsverhältnisse gehen durch gesetzliche Regelung auf den Pächter über.

**§ Vermögen.** Meist werden Warenlager und Forderungsbestand verkauft und nicht verpachtet, da der Pächter beispielsweise die Waren verarbeitet. Der Pächter ist verpflichtet, das Anlagevermögen wie Gebäude auf seine Kosten zu erhalten.

## Produzenten dominieren

Anzahl der Firmen nach Branchen, wo die Nachfolge zu regeln ist.

|                             |        |
|-----------------------------|--------|
| Produzierendes Gewerbe      | 41 100 |
| Dienstleistungen für Firmen | 38 400 |
| Handel                      | 38 200 |
| Personenbezogene Services   | 14 200 |

Im Zeitraum von 2014 bis 2018. Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn

Seiten: Hemminger sieht, dass sein ehemaliger Mitarbeiter die Firma in seinem Sinne weiterführt, und Sommer hat sich den Traum von der Selbstständigkeit erfüllt.

### Fortbestand gesichert

Eine schrittweise, mit viel Umsicht durchgeführte Übergabe hat auch den erfolgreichen Fortbestand beim Wolfgang Sorge Ingenieurbüro für Bauphysik GmbH & Co. KG gesichert. Schon 2008 hatte der damals 60-jährige Sohn des Gründers erste Gespräche mit zwei Beschäftigten begonnen. Einer von ihnen war der Büroleiter des Nürnberger Unternehmens. Aber erst sechs Jahre später wechselte die Firma mit ihren 40 Angestellten die Eigentümer. Drei Mitarbeiter übernahmen den Betrieb.

Die lange Übergangsphase, in der beide Seiten versuchten, optimale Bedingungen auszuhandeln, nutzte Wolfgang Sorge, um seinen Nachfolgern sukzessive mehr Verantwortung zu übertragen, zunächst via Prokura und mit Vertragsunterzeichnung Anfang 2013 als Geschäftsführer. Aber erst nach Inkrafttreten der Übergabe Anfang 2014 informierten

die Ingenieure ihre Auftraggeber in einem Rundschreiben.

Für Wolff Fülle, einen der heutigen Geschäftsführer, war das genau die richtige Strategie. Wäre der Verkauf doch noch gescheitert, hätte das für zu viel Verunsicherung nach außen und nach innen gesorgt, sagt er. Immerhin sei jeder Kunde an Bord geblieben. In der Baubranche mit ihren langen Projektlaufzeiten sei es unerlässlich, dass ein Unternehmen zukunftssicher aufgestellt sei. Dazu gehöre im Falle älterer Firmenchefs auch eine weitsichtige Nachfolgeplanung. Fülle ist überzeugt: „Erfolgreich kann ein Übernahmeprozess nur verlaufen, wenn beide Seiten in allen wichtigen Punkten eine Einigung erzielen.“ Und das braucht eben Zeit.

Eli Hamacher 



**Den Junior früh in Entscheidungen einzubeziehen, ist ein Erfolgsrezept.**



Mittelstandsexpertin Professor **Birgit Felden** über einen gelungenen Stabwechsel

## „Die Meilensteine präzise festlegen“

**PROFITS:** Wie gut sind Familien auf die Nachfolge vorbereitet?

**Felden:** Das Bewusstsein hat sich verändert. Die Chefs wissen, dass das Thema komplex ist. Mit spätestens 60 kümmern sich deshalb viele um die Übergabe.

**PROFITS:** Was ist optimierbar?

**Felden:** Für unerlässlich halte ich eine schriftliche Nachfolgeplanung, die detailliert die Meilensteine festlegt. Wer hat wann was zu sagen? Damit sollte man frühzeitig beginnen, also drei bis fünf Jahre vor dem anstehenden Wechsel.

**PROFITS:** Wie sieht eine gelungene Schlüsselübergabe aus?

**Felden:** Wichtig ist Klarheit für alle Beteiligten. Dazu gehört auch, dass bei der familieninternen Nachfolge Vater oder Mutter mit Sohn oder Tochter das Büro tauscht, damit klar ist, wer im Betrieb der Chef ist.

**PROFITS:** Was ist mit dem Team?

**Felden:** Man muss die Belegschaft bei diesem großen Schritt unbedingt mitnehmen. Das ist eine klare Führungsaufgabe für den Nachfolger. Ein Juniorchef hat mir kürzlich erzählt, dass er in den ersten vier Wochen gar nichts geändert habe. In dieser Zeit konnten die Mitarbeiter anonym Veränderungsvorschläge auf einem Whiteboard notieren. Eine gute Idee.

**P**aukenschlag beim Fahrdienstleister Uber in San Francisco. Kaum war Susan Fowler als Entwicklerin eingestellt worden, habe ihr Vorgesetzter ihr im Firmenchat sexuelle Avancen gemacht, so ihr empörter Blogeintrag. Kein Einzelfall, wie sich herausstellte. Auf Druck des Aufsichtsrats mussten unter anderen der Vorstandschef und der Chefjustiziar gehen. Auch in Deutschland ist das Thema Diskriminierung verbreitet, wenngleich die meisten Firmen genau darauf achten, dass sie keinen Bewerber oder Beschäftigten drangsaliieren und Übergriffe zwischen Mitarbeitern unterbinden. Dennoch registrierte die Antidiskriminierungsstelle des Bundes eine Reihe von Benachteiligungen (siehe „Chefs besonders gefordert“).

### Gutes Betriebsklima

Für Tobias Rehder, Personalchef der Firma Türenmann Stuttgart GmbH & Co. KG, ist der kollegiale Umgang zwischen den Mitarbeitern und Vorgesetzten selbstverständlich. 60 Beschäftigte, darunter 13 Auszubildende, tragen auch dank des guten Betriebsklimas zum Erfolg des Unternehmens bei, das Fenster, Türen und Vordächer verkauft und montiert.

Der Schreinermeister und Geschäftsführer sagt: „Wir duzen uns hier alle, nicht als Mode, sondern in gegenseitiger Wertschätzung.“ Dass es dabei keine Unterschiede wegen der Herkunft gibt, zeigt allein die Tatsache, dass 17 Nationen in der Türenmann-Belegschaft vertreten sind.

Diskriminierung ist bei Türenmann kein Thema. Bei einem Trainingslager, das die Firma jährlich über zweieinhalb Tage mit der gan-



# Auf Achtung achten

**Kollegialität.** Wegen sexueller Belästigung mussten Manager des Taxi-App-Betreibers Uber in den USA gehen. Auch in Deutschland sollten Chefs ihre Mitarbeiter stärker schützen.

zen Mannschaft absolviert und für das sie gerade den Innovationspreis der IHK Stuttgart bekommen hat, entstand der Leitsatz „Wir behandeln und akzeptieren alle Mitarbeiter und Kunden gleich, unabhängig von ihrer Rasse, Religion oder Weltanschauung“. Das heißt etwa, dass ein muslimischer Kollege die Regeln des Ramadans befolgen darf und tagsüber

nichts isst oder trinkt, auch wenn sich das auf die Leistung auswirken könnte. Gibt es doch einmal Konflikte zwischen Mitarbeitern, hört Rehder die Beteiligten an. Er weiß: „Reden hilft, möglichst sachlich und unaufgeregt, dann findet sich meist eine Lösung.“

So vorbildlich verhalten sich nicht alle Betriebe. Jens Köhler, Fachanwalt für Arbeitsrecht ►

in Köln, sagt: „Schon bei kleinen Verstößen gegen das Diskriminierungsverbot droht Chefs eine Klage auf Schadenersatz.“ Wer jedoch die Regeln kennt und auch bei der Bewerberauswahl richtig umsetzt, vermeidet diese teuren Folgen und ein schlechtes Klima.

Vorgeschrieben ist die Antidiskriminierung seit 2006 im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Seitdem ist es explizit verboten, Menschen wegen ihrer ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu benachteiligen. Auf ihrer Website Antidiskriminierungsstelle.de bietet die Behörde unter anderem einen Leitfaden für Arbeitgeber an.



Die geschlechtsneutrale Stellenausschreibung ist inzwischen fast kein Thema mehr. Gute Kenntnisse der deutschen Sprache darf ein Arbeitgeber verlangen, wenn das für die Stelle wichtig ist. Ein AGG-Verstoß liegt dagegen vor, wenn der Betrieb bevorzugt Deutsche einstellt. Das etwa

unterstellte eine Ingenieurin russischer Herkunft, die sich im Alter von 45 Jahren auf eine Stelle beworben hatte, dem potenziellen Arbeitgeber. Der habe sie nicht zum Vorstellungsgespräch eingeladen, weil sie eine Frau, Migrantin und älter sei. Sie forderte die laut AGG fälligen drei Monatsgehälter Schadenersatz. Das Problem dabei: Der Betrieb musste nachweisen, dass er sie nicht diskriminiert hatte, denn laut AGG reicht es aus, wenn der Bewerber ein Indiz für die Diskriminierung nennt. Dann greift die Beweislastumkehr, und der Unternehmer muss belegen, dass er die Stelle aus anderen Gründen nicht mit der Bewerberin besetzt hat.

Wenn er die Gründe auf Nachfrage nicht detailliert nenne, könne das ein Anzeichen für die Diskriminierung sein, so der Europäische Gerichtshof (Az. C-415/10). So auch im Fall einer 63-jährigen Arzthelferin, der wegen der Umstrukturierung des Laborbereichs gekündigt worden war. Im Vorfeld hatte ihr einer der Ärzte das Ausscheiden mit der Bemerkung nahegelegt, sie sei ja „inzwischen pensionsberechtigter“. Ein klarer AGG-Verstoß, urteilte das Bundesarbeitsgericht (Az. 6 AZR 457/14).

### Klare Führungsaufgabe

Rechtsanwalt Köhler rät: „Um solche Risiken zu vermeiden, sollten sich Arbeitgeber genau überlegen, was sie formulieren, und zu Bewerbungsgesprächen bewusst beide Geschlechter, Ältere und Behinderte einladen, wenn sie grundsätzlich geeignet sind.“ Die Absage begründen Firmen am besten nicht, dazu sind sie auch nicht verpflichtet.

Antidiskriminierung ist nicht nur ein rechtliches Thema. Ulrich Strohmaier, Unternehmensberater und Diplom-Psychologe in Esslingen, weiß: „Sobald ein Gerücht oder eine Beschwerde aufkommt, dass sich Kollegen schikanieren, sollte der Vorgesetzte sofort die

## Experten einschalten

### Wie Firmenchefs am besten handeln.

**§ Information.** Firmen müssen ihre Mitarbeiter darüber informieren, dass Diskriminierung verboten ist. Der Text des Allgemeinen Gleichstellungsgesetzes sowie des Paragraphen 61b Arbeitsgerichtsgesetz wird ausgehängt, ein Ansprechpartner für Beschwerden benannt.

**§ Konflikt.** Beim Vorwurf der Diskriminierung hört der Vorgesetzte beide Seiten an und spricht je nach Schwere eine formlose Ermahnung, eine Abmahnung oder eine Kündigung aus.

**§ Beratung.** Am besten schaltet der Unternehmer früh einen Fachanwalt für Arbeitsrecht ein, der schon im Vorfeld möglicher Rechtsstreits Tipps gibt und den Chef im Prozess vertritt.

**§ Mediation.** Geht es um grundsätzliche Konflikte zwischen Mitarbeitern oder zwischen ihnen und dem Chef, kann ein Mediator helfen, sie beizulegen.

Initiative zu klärenden Gesprächen ergreifen.“ Das gehe am besten mit einem Stufenplan. Zuerst erörtert der Chef mit den beteiligten Beschäftigten getrennt in etwa 15 Minuten, was vorgefallen ist. Daraus ergibt sich eine möglichst genaue Bestandsaufnahme.

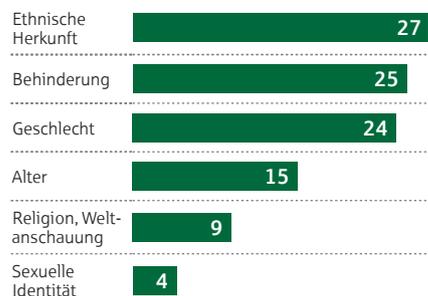
Als Nächstes folgt das gemeinsame Gespräch, in dem der Chef die Rolle des Moderators hat und dafür sorgt, dass alle Beteiligten ihre Sichtweise schildern können. Strohmaier sagt: „Dabei redet nur einer, dann kommt der andere zu Wort. Es geht hierbei weder um gegenseitige Beschuldigungen noch um eine Rechtfertigung.“ Anschließend fasst der Vorgesetzte die wesentlichen Punkte zusammen, klärt Inhalte und Emotionen.

Zum Schluss sollten sich die Mitarbeiter darauf verständigen, wie sie in Zukunft miteinander umgehen. Und wenn auf diesem Weg Konflikte nicht zu lösen sind oder der Chef Anteil an der gestörten Kommunikation hat, kann Mediation helfen, die Strohmaier auch anbietet. In wiederholten Streitfällen oder bei Diskriminierung, etwa durch sexuelle Belästigung, führt der Weg jedoch zu arbeitsrechtlichen Konsequenzen über die Abmahnung bis zur Kündigung, in extremen Fällen auch zur fristlosen Entlassung.

Bei Türenmann in Stuttgart kam es dazu noch nicht. Nur in seltenen Fällen habe der Chef energisch eingreifen müssen. Etwa bei einem für seine rechte Gesinnung

## Chefs besonders gefordert

Auf welche Ursachen sich in Deutschland die Diskriminierungen besonders verteilen.

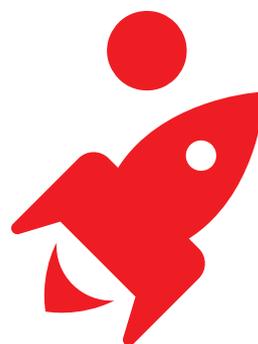


In Prozent. Quelle: Antidiskriminierungsstelle des Bundes

bekanntem Mitarbeiter, der nach dem Anschlag in Berlin 2016 pauschal gegen Muslime gehetzt hatte. Doch der kam einer Rüge und möglichen arbeitsrechtlichen Maßnahmen zuvor, indem er von sich aus kündigte. Harald Klein **P**



**Fortschritt ist einfach.**



[sparkassen-leasing.de](http://sparkassen-leasing.de)

**Weil unsere Experten Ihr Unternehmen mit der richtigen Finanzierung voranbringen.**

Deutsche Leasing 

Wenn's um Geld geht





**Großes Gerät** hat  
Unternehmer Florian  
Weber auf vielen Bau-  
stellen in Oberbayern.  
Seine Firma ist auf  
Tiefbau spezialisiert.



# BEWEGLICH BLEIBEN

**Fahrzeuge.** Flexibilität ist wichtig im Rahmen des betrieblichen Erfolgs. Für Firmenchefs lohnt sich daher ein Blick auf das, was Autohersteller aktuell an Neuheiten zu bieten haben. Beim Investieren in den Fuhrpark sind kostengünstige Finanzierungen gefragt.

**F**lorian Weber ist mit seinem E-Klasse-Mercedes unterwegs zu einer Baustelle in Gräfelfing bei München, wo seine Firma, die Franz Hohenrainer GmbH, die Kanalbauarbeiten für den Mensa-Bau einer Schule vorantreibt. Das Auftragsvolumen: 120 000 Euro. Vor Ort ist mit einem Radlader und einem Bagger lediglich ein kleiner Teil seines Fuhrparks. Der Geschäftsführer verfügt über sechs Dienst- sowie elf Lieferwagen, fünf Radlader, fünf schwere Lkw und sechzehn Bagger, die auf vielen Baustellen verteilt sind, wo der Großteil seiner 48 Beschäftigten arbeitet. „Die Dienstwagen sind alle geleast“, erzählt der 52-jährige Straßenbaumeister und Betriebswirt. Der Rest sei gekauft – zum Großteil mithilfe der Kreissparkasse Garmisch-Partenkirchen.

Mobilität ist entscheidend für den Erfolg der eigenen Firma. Der Fahrzeugbestand darf weder zu klein noch zu üppig ausfallen. Und manchmal muss in neue Dienst- wie auch Firmenwagen investiert werden. Da gibt es aktuell interessante Modelle, wie die Internationale ►

Automobil-Ausstellung (IAA) in Frankfurt am Main während der zweiten Septemberhälfte zeigt (siehe „So rechnet sich ein Elektro-Auto“). Insgesamt ist der Anteil der Fahrzeuge mit umweltfreundlicheren Antriebstechniken zwar noch gering, aber er wächst.

**Externe Hilfe von Profis**

Das alles will kostengünstig finanziert sein. Dabei helfen die Firmenkundenberater der Sparkassen vor Ort sowie die Spezialisten der zur Sparkassen-Finanzgruppe zählenden Deutschen Leasing. Und weil das Management des firmeneigenen Fuhrparks mitunter recht aufwendig ist, kann die Hilfe externer Profis sehr wertvoll sein (siehe Seite 21: „Schwer, alles im Blick zu behalten“).

Immer mehr Arbeitgeber steigern ihre Attraktivität, indem ihr Mobilitätskonzept auch Jobtickets beinhaltet, die sie Beschäftigten für den öffentlichen Nahverkehr geben, und indem auch umweltfreundliche Fahrräder häufiger überlassen werden (siehe Seite 20: „Vorteil Elektrorad“).

Im Fokus stehen allerdings Dienst- und Firmenwagen. Auf der IAA rücken dieses Jahr wieder Firmen wie Audi, BMW, Ford, Mercedes, Opel und VW ihre neuen Fahrzeuge ins Scheinwerferlicht. Die Ingolstädter präsentieren ihre Dickschiffe Audi A8 sowie A7 gründlich überarbeitet auf dem Frankfurter Messegelände. Der A8 soll von 2018 an bis 60 Stundenkilometervollautomatisch fahren können.

Die Münchner feiern ihren neuen BMW 6er GT, den Nachfolger des 5er GT, den Sportgeländewagen BMW X7 sowie dessen ebenfalls überarbeiteten kleine-

ren und um 55 Kilogramm leichter gewordenen Bruder X3. Opel bringt das neue SUV Grandland X in Position. An seiner Seite steht der allradgetriebene Insignia Country Tourer.

Mercedes präsentiert anlässlich des Jubiläums des 50-jährigen Bestehens der Tuningtochter AMG das Hypercar mit kolportierten 1000 PS. VW zeigt die dritte Generation des auf fünf Meter Länge gewachsenen Sportgeländewagens Touareg auf der IAA. Zwei Klassen darunter enthüllt VW einen Golf-Sportgeländewagen, der auf den Namen T-Roc hört. Er schließt die Lücke zum Tiguan. Die Technik teilt sich der rund 4,35 Meter lange T-Roc mit dem Audi Q2. In Sachen Elektromobilität statten fast alle Hersteller ihre neuen Modelle mit Hybridantrieb

aus, also mit der Kombination aus Verbrennungs- und Elektromotor.

Die Bauleiter der Franz Hohentrainer GmbH fahren Opel Insignia. Die Motorisierung von 180 PS sei stärker, die Ausstattung üppiger als üblich. „Das kommt gut an“, weiß Florian Weber. Seine Führungskräfte nutzen die Fahrzeuge auch privat, was als geldwerter Vorteil die Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit erhöht. „Hierfür wenden wir die 1-Prozent-Regel an“, erzählt der Unternehmer. Und Steuerberater Uwe Nowotnick, Partner bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG, erklärt: „In diesem Fall ist monatlich 1 Prozent der vom Autohersteller benannten unverbindlichen Preisempfehlung pauschal als zusätzlicher Arbeitslohn anzusetzen.“

Im Dienstwagen sind viele Beschäftigte unterwegs – geschäftlich wie auch privat.

VERGLEICH

SO RECHNET SICH EIN ELEKTROAUTO

Kosten für einen BMW 220d Active Tourer und einen BMW i3 in der Gegenüberstellung.

Im Vergleich werden mehrere Kostenarten aufgelistet. Größter Posten ist der Wertverlust. Von den Gesamtkosten ist das Elektroauto günstiger.

| Modell                       | BMW 220d Active Tourer | BMW i3 (60 Ah) |
|------------------------------|------------------------|----------------|
| Listenpreis in €             | 35 050                 | 34 950         |
| Fixkosten <sup>1</sup>       | 118                    | 89             |
| Werkstattkosten <sup>1</sup> | 69                     | 67             |
| Betriebskosten <sup>1</sup>  | 86                     | 69             |
| Wertverlust <sup>1,2</sup>   | 402                    | 373            |
| Gesamtkosten <sup>1</sup>    | 675                    | 598            |
| Kosten <sup>3</sup> je km    | 54                     | 48             |

<sup>1</sup> In Euro/Monat; <sup>2</sup> bei Haltedauer von 5 Jahren; <sup>3</sup> in Eurocent. Quelle: ADAC



Alternativ kann ein Fahrtenbuch geführt werden. „Dort ist dann auf den Kilometer genau zu vermerken, welche Fahrt einen dienstlichen oder privaten Grund hat. Auch die zurückgelegten Kilometer zwischen Wohnung und der sogenannten ersten Tätigkeitsstätte sind zu notieren“, so der Fachberater für internationales Steuerrecht. Diese Variante lohne sich nur, wenn die Privatnutzung sehr gering ausfalle, meint Nowotnick.

Michael Bleicher, Geschäftsführer der BB-Net Media GmbH, hat vor Kurzem ebenfalls einen neuen E-Klasse-Mercedes für seinen Vertriebsleiter erworben. „Mit solch einem Fahrzeug kann man bei jedem Kunden vorfahren“, sagt er. Der Chef des auf das Aufbereiten von Hardware spezialisierten Unternehmens aus Schweinfurt hat bislang Fahrzeuge via Kredit finanziert. Seine Überlegung dabei: „Wir können es uns leisten, zahlen einen Teil an und machen eine überschaubare Finanzierung zu einem günstigen Zins. Und dann

gehört der Firma das Fahrzeug.“ Doch je länger das Auto genutzt werde, umso stärker nehme der Reparaturbedarf zu. Das sei anders bei geleasteten Fahrzeugen, die nach etwa drei Jahren wieder zurückgegeben werden. Deshalb hat der 36-Jährige diesmal einen Leasingvertrag abgeschlossen.

Michael Jänichen, Bereichsleiter Firmenkunden bei der Berliner Sparkasse, erklärt den zusätzlichen Vorteil fürs Unternehmen: „Durch die Finanzierung des Firmenfahrzeugs via Leasing schont der Unternehmer sein Eigenkapital, verbessert seine Bilanzrelationen und bleibt liquide.“ Er könne den Vertrag dabei auf seine Bedürfnisse ausrichten und habe Planungssicherheit durch die festen Leasingraten. Der Finanzexperte ergänzt: „Die Finanzierung eines Fahrzeugs über einen Kredit oder Mietkauf bietet sich immer dann an, wenn der Unternehmer das Fahrzeug in der Bilanz ausweisen und die Abschreibungen über die Gewinn-und-Verlust-Rechnung buchen möchte.“

Wer als Unternehmer mit der Leasingfinanzierung für Dienstwagen und Firmenfahrzeuge ein Rundum-sorglos-Paket abschließt, der entledigt sich während der Vertragslaufzeit jeder Menge an Papierkram. Dabei hilft dann etwa die Servicecard der zur Spar-

kassen-Finanzgruppe zählenden Deutschen Leasing. Die Fahrer der geleasteten Autos könnten damit, so erklärt Harald J. Frings, Geschäftsführer Fleet der Deutschen Leasing AG, bargeldlos tanken und in der Werkstatt den Reifenwechsel, die jährliche Wartung wie auch mögliche Reparaturen bezahlen. „Und alle Buchungen gehen gebündelt im gewünschten Turnus an die betriebseigene Buchhaltung“, so Frings. Das spart allen Beteiligten viel Zeit. Die Kosten für Wartungen und Reparaturen kontrolliert ein Team von Kfz-Meistern bei der Deutschen Leasing. Frings folgert: „Dadurch kann die Werkstatt nicht unangemessene Leistungen in Rechnung stellen.“

### Wohltuende Entlastung

Maximilian Ellinger, Fuhrparkleiter und Mitglied der Geschäftsleitung der Nothnagel GmbH & Co. Kommunikationssysteme KG, spürt diese Entlastung. Das Unternehmen nutzt das Full-Service-Angebot für die neu angeschafften Dienst- und Firmenwagen des Fuhrparks. Der Handlungsbevollmächtigte sagt: „Wichtig ist uns auch, dass die Deutsche Leasing die jährlichen Prüfungen entsprechend der Unfallverhütungsvorschrift für die geleasteten Fahrzeuge erledigt.“ Der ▶



| Audi A7 Sportback        |                  |
|--------------------------|------------------|
| Leistung                 | 200 kW/272 PS    |
| Verbrauch                | 5,4–5,2 l/100 km |
| CO <sub>2</sub> -Ausstoß | 142–138 g/km     |



| BMW i3 (94 Ah)           |                 |
|--------------------------|-----------------|
| Leistung                 | 125 kW/170 PS   |
| Verbrauch                | 12,9 kWh/100 km |
| CO <sub>2</sub> -Ausstoß | 0 g/km          |



## VORTEIL ELEKTROBAD

Tipps von Steuerberater Uwe Nowotnick.

- **Anreiz.** Stellt der Arbeitgeber einem Mitarbeiter ein Elektrofahrrad zur dienstlichen wie auch privaten Nutzung zur Verfügung, so erhöhen sich für den Begünstigten die Einkünfte aus nicht selbstständiger Arbeit. Monatlich muss er 1 Prozent des Herstellerpreises als zusätzlichen Arbeitslohn versteuern.
- **Nutzen.** Das E-Bike hat für den Beschäftigten gegenüber dem Dienstwagen einen Vorzug: Für die zwischen seiner Wohnung und der ersten Tätigkeitsstätte zurückgelegten Kilometer muss er keinen geldwerten Nutzungsvorteil versteuern.
- **Eingrenzen.** Um ein begünstigtes Fahrrad handelt es sich, wenn beim E-Bike die Motorunterstützung beim Treten auf 25 Stundenkilometer begrenzt ist.



Neue Modelle sind auf Messen wie der Internationalen Automobil-Ausstellung die Hingucker.

Darmstädter Anbieter von Lösungen rund um den betrieblichen Bürobedarf hat klare Richtlinien für die Fahrzeuge, die dienstlich wie privat genutzt werden können. Verfügbar seien Modelle der Hersteller Opel und Mercedes. „Als Farben stehen Schwarz und Grau zur Wahl“, so der 26-Jährige.

### Sparsames Fahren belohnen

Bei der Goldbeck Bauelemente Bielefeld SE gilt eine Dienstwagenrichtlinie, die stark an Umweltstandards ausgerichtet ist. Thomas Eilers, der Koordinator Arbeitsschutz, Qualität und Energiemanagement, erläutert das an einem Beispiel: „Wir haben CO<sub>2</sub>-Grenzen entsprechend den Größen einzelner Fahrzeuge festgelegt. Wer mit seinem Dienstfahrzeug darunterliegt, kann auch eine bessere Ausstattung wählen.“ Das solle die Mitarbeiter animie-

ren, im Rahmen zu bleiben, sagt der Diplom-Ingenieur.

Dienstfahrten per Auto genießen allerdings keine Priorität. Eilers: „Als Erstes stellt sich die Frage, ob solch eine Reise nötig ist. Per Skype ist es möglich, selbst komplizierte Dinge darzustellen.“ Deshalb müsse man nicht immer durch die Republik fahren. „Wenn es trotzdem eine Reise sein soll, könnte ja auch die Bahnfahrt eine Alternative sein“, erklärt er. Bei wenigen Fahrten lohne sich schon eine Bahncard, die der Arbeitgeber den Betroffenen zahle.

Und was die Wegstrecke von zu Hause zur Arbeit anbelangt, so bietet Goldbeck den Beschäftigten vergünstigte Jobtickets, die das Unternehmen vom örtlichen Verkehrsanbieter bezieht. Für solch eine umweltbewusstere Mobilität der Beschäftigten kann ein Arbeitgeber unabhängig vom Lohn Sachleistungen gewähren. Die sind im Gegenwert von bis zu 44 Euro pro Monat steuer- und sozialabgabenfrei. Steuerberater Uwe Nowotnick erläutert, der Firmenchef könne die Jobtickets beim jeweiligen Nahverkehrsbetrieb bestellen



Jaguar XF

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| Leistung                 | 147 kW/200 PS |
| Verbrauch                | 6,8l/100km    |
| CO <sub>2</sub> -Ausstoß | 154 g/km      |



VW E-Crafter

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| Leistung                 | 100 kW/136 PS |
| Verbrauch                | K.A.          |
| CO <sub>2</sub> -Ausstoß | 0 g/km        |



und an die interessierten Beschäftigten aushändigen. Koste ein Abo monatlich mehr als 44 Euro, müsse er die Differenz vom Lohn des Fahrkartenbezieher abziehen. „Das ist immer noch attraktiv für viele“, weiß Nowotnick.

Unternehmer Michael Bleicher hat sich etwas besonders Zukunftsweisendes für seine Beschäftigten überlegt. „Wir planen bei unserem Neubau am Stammsitz in Schweinfurt 2018 eine Ladestation für E-Bikes und Elektroautos ein“, berichtet er. Eine große Fotovoltaikanlage sei auch vorgesehen. Dazu komme ein Akkublock, der Energie in sonnenarmen Zeiten liefert – für Server und Elektrofahrzeuge. „Das Angebot können die Mitarbeiter dann kostenfrei nutzen“, sagt der Geschäftsführer. Er ergänzt: „Das passt zu unserem Geschäftskonzept, denn wir machen gebrauchte IT-Geräte ressourcenschonend wieder für Inte-

ressierte nutzbar.“ Bislang habe zwar noch kein Beschäftigter ein Elektroauto, aber das dürfte sich ändern. „Vielleicht könnte das sogar mal etwas für mich persönlich sein“, so der 36-Jährige.

Das sagten sich zunehmend mehr Unternehmer, hat Andreas Wien von der Deutschen Leasing beobachtet. „Wir spüren diesen beginnenden Trend hin zum Elektrofahrzeug als Dienstwagen verstärkt im Top-Management oder zur Mitarbeitermotivation im Rahmen eines Gehaltsumwandlungsmodells“, sagt der Business Development Manager. Für Angestellte im Außendienst, die am Tag 400 Kilometer oder mehr zu fahren hätten, seien Elektroautos als Dienstwagen mangels Reichweite keine Option. Doch da könne es durch technologische Sprünge in der Batterietechnik bald zu einer größeren Nachfrage kommen.

Rudolf Kahlen 

**Harald J. Frings,**  
Geschäftsführer  
Fleet, Deutsche  
Leasing AG, über  
Fahrzeugflotten  
für Firmen



## „Schwer, alles im Blick zu behalten“

**PROFITS:** Wann lohnt es, den Fuhrpark managen zu lassen?

**Frings:** Bei vielen Mittelständlern kümmert sich teilweise der Leiter Controlling oder der Hausmeister um die Firmenfahrzeuge. Da fällt es oft schwer, alle Themen rund um den Fuhrpark im Blick zu behalten. Da ist ein externer Fuhrparkmanager auch bei einem überschaubaren Bestand an Fahrzeugen sinnvoll.

**PROFITS:** Wo sind Profis besser?

**Frings:** Wer alles selbst macht, muss jede Werkstattrechnung, jeden Tankbeleg prüfen und alles verbuchen lassen. Auch muss er alle Wartungsintervalle im Auge behalten. Hinzu kommen die Themen der Halterhaftung. Jährlich sind die Fahrzeuge etwa zur Unfallverhütung fachmännisch auf ihre Sicherheit hin zu kontrollieren.

**PROFITS:** Wie profitieren Chefs?

**Frings:** Für einen reibungslosen Ablauf erhalten die Fahrer von Dienst- und Firmenwagen beispielsweise Servicecards von der Deutschen Leasing. Mit denen können sie bargeldlos tanken, in der Werkstatt den Reifenwechsel, die jährliche Wartung wie auch mögliche Reparaturen bezahlen. Und alle Buchungen gehen gebündelt im gewünschten Turnus an die betriebseigene Buchhaltung.

# Transparenz zahlt sich aus

**Austausch.** Der regelmäßige Dialog mit dem Firmenkundenberater der Sparkasse lohnt sich. Neben einem Blick in die Bilanz lässt sich auch die Jahresplanung besprechen.

**F**ast 18 Jahre ist es her, dass Mathias Petre und Karl Heinz Lorenz in Nürnberg eine Druckerei eröffneten. Das Spezialgebiet der beiden Maschinentechner ist das Veredeln von Oberflächen. Sie bedrucken, prägen und beflocken Schreib- wie auch Spielwaren, Kosmetikbehälter sowie Sonderanfertigungen der Automobilindustrie. Lorenz ist der kreative Kopf des Duos, während sich Petre um alles Organisatorische der Firma kümmert, die im fränkischen Zirndorf rund 150 Mitarbeiter beschäftigt. Petre führt auch die Jahresgespräche mit Julia Rit-

ter, seiner Firmenkundenberaterin bei der Sparkasse Nürnberg. Der Geschäftsführer sagt selbstbewusst: „Wir beherrschen unser Geschäft, aber man kann einfach nicht alles gut können. Deshalb brauchen wir einen kompetenten Partner an unserer Seite.“

Auf das Gespräch bereitet sich Mathias Petre akribisch vor. Er geht mit dem Steuerberater die aktuelle Betriebswirtschaftliche Auswertung wie auch den Jahresabschluss durch und überlegt gemeinsam mit seinem Unternehmensberater, wie sich der Betrieb in den kommenden zwölf Mona-

ten entwickeln könnte (siehe „Perfekt vorbereitet“). Liegt der Jahresabschluss bei der Sparkasse vor, dauert es in der Regel vier bis acht Wochen, bis die Daten mit der Sparkassen-eigenen Bilanzanalyse-Software Ebil ausgewertet sind. Dann verabredet sich Ritter mit ihren Kunden zum Jahresgespräch. Manch einer bringt seinen Steuerberater gleich mit zum Termin, aber meist nur, wenn große Investitionen anstehen oder es vorübergehende Engpässe geben könnte (siehe „Wichtiger Gesprächsstoff“). Für den Drucktechniker ist es vor allem wichtig,

Foto: Getty Images



**Die gemeinsame Analyse der Investitionspläne ist hilfreich für Unternehmer.**

jederzeit liquide zu sein. „In der Regel bezahlen unsere Kunden pünktlich“, berichtet Geschäftsführer Petre. „Aber Irritationen kommen immer wieder einmal vor. Wir sind darauf angewiesen, solche heiklen Situationen gut zu bewältigen.“

### Gute Ideen im Miteinander

Für das Rating entwickelt die Sparkassen-Beraterin auf Basis der Bilanzanalyse ein konkretes Stärken-Potenzial-Profil. Mithilfe anschaulicher Grafiken erklärt sie ihrem Kunden die Bilanzkennzahlen für dessen Unternehmen und zeigt sie im Vergleich zur Branche. Ritter: „Der Unternehmer kann seinen Geschäftserfolg einordnen und bewerten, wo er im Vergleich zu Mitbewerbern steht. Gemeinsam formulieren wir daraus konkrete Handlungsansätze.“

## Perfekt vorbereitet

### Checkliste für das Jahresgespräch.

**Abschluss.** Die Bilanz ist die Grundlage für das Kreditwürdigkeitsrating eines Betriebs. Gibt es erklärungsbedürftige Positionen, sollte der Steuerberater beim Jahresgespräch mit am Tisch sitzen.

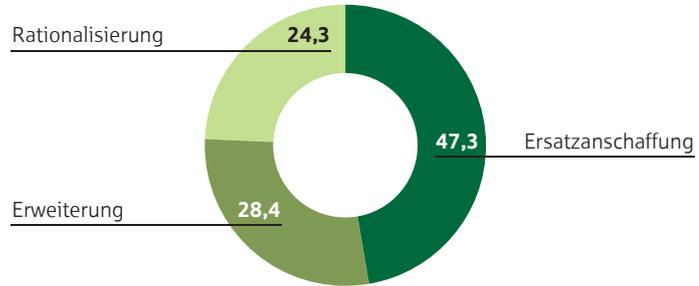
**Umfeld.** Die Sparkasse möchte erfahren, welche Strategie der Unternehmer verfolgt, ob er seine Wettbewerber kennt und ein gutes Gefühl für den Markt hat.

**Firma.** Bei Schwachstellen erläutert der Firmenchef, was er künftig verbessern will. Wichtig sind Maßnahmen, die das Eigenkapital und die Liquidität des Unternehmens positiv beeinflussen.

**Ausblick.** Unternehmer sollten im Jahresgespräch auch den Planungsbericht fürs Folgejahr vorstellen – mit Fokus auf Investitionen, Veränderungen im Angebot und möglicherweise die Nachfolge.

## Wichtiger Gesprächsstoff

Die Investitionsabsichten der Unternehmer in Deutschland – geschildert aus Sicht von Firmenkundenberatern der Sparkassen.



Angaben in Prozent. Quelle: Diagnose Mittelstand 2017 des DSGV

Aber auch ohne einen bestimmten Anlass ist es für die Beraterin wichtig, ihre Firmenkunden einmal im Jahr zu treffen. Oft ergäben sich im Gespräch Anknüpfungspunkte, die man zuvor nicht auf dem Plan gehabt habe, etwa mit Blick auf den Versicherungsschutz.

Ritter klopft jede einzelne Bilanzposition ab. Prüft etwa, ob sich der Materialaufwand im Rahmen hält oder der Unternehmer sich schwertut, Personal zu finden. Den Fachkräftemangel bekommen viele Firmen zu spüren. Auch LP-Drucktechnik hat damit zu kämpfen. Petre: „Wir sind ein Ausbildungsbetrieb und bemühen uns sehr, gegen den Fachkräftemangel anzukämpfen, leiden aber darunter, dass unser sehr gut qualifiziertes Personal von großen Wettbewerbern abgeworben wird.“

Um für Arbeitnehmer attraktiv zu sein, bieten Sparkassen verschiedene Möglichkeiten der Mitarbeiterbindung an, beispielsweise über Zusatzleistungen wie die betriebliche Altersversorgung oder die Krankenzusatzversicherung. Ritter erklärt: „Kleinere Firmen können so einen Mehrwert gegenüber ihren mächtigeren Konkurrenten schaffen.“

Die Beraterin bespricht außerdem die wirtschaftlichen Rahmen-

bedingungen: Wie ist das jeweilige Produkt am Markt positioniert und wie hat sich der Markt entwickelt? Das ist gerade vor dem Hintergrund der voranschreitenden Digitalisierung interessant. Unternehmer brauchen einen fundierten Plan, wie sie ihre Produkte bewerten, welche Vermarktungsmöglichkeiten die digitale Zukunft mit sich bringt oder wie ein Produkt vielleicht verändert werden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Digitalisierung betrifft jede Firma. Hier können die Unternehmen voneinander lernen.

Ritterschlüpft denn auch ab und an in die Rolle der Vermittlerin und knüpft Kontakte zwischen den Firmen. Sie sieht die Synergieeffekte und erläutert: „Da wir nah an den Unternehmen sind, ihre Prozesse und auch die Schwierigkeiten kennen, können wir unterstützen und zum Austausch der Unternehmen untereinander anregen.“ Zur Verantwortung einer Sparkasse zählt es ihrer Ansicht nach auch, den Kunden die digitale Zahlungsverkehrsabwicklung zu erleichtern und sie für die Herausforderungen der Datensicherheit und des Datenschutzes zu sensibilisieren. Das dürfte auch Mathias Petre und Karl Heinz Lorenz interessieren.

Britta Scholz **P**

# Für Ideen von morgen

**Innovationen.** Mit der Digitalisierung entstehen neue Produkte und Dienstleistungen. Die Europäische Union unterstützt findige Firmenchefs vor allem bei grenzüberschreitenden Projekten. Wie man sich erfolgreich um Fördermittel bewirbt.

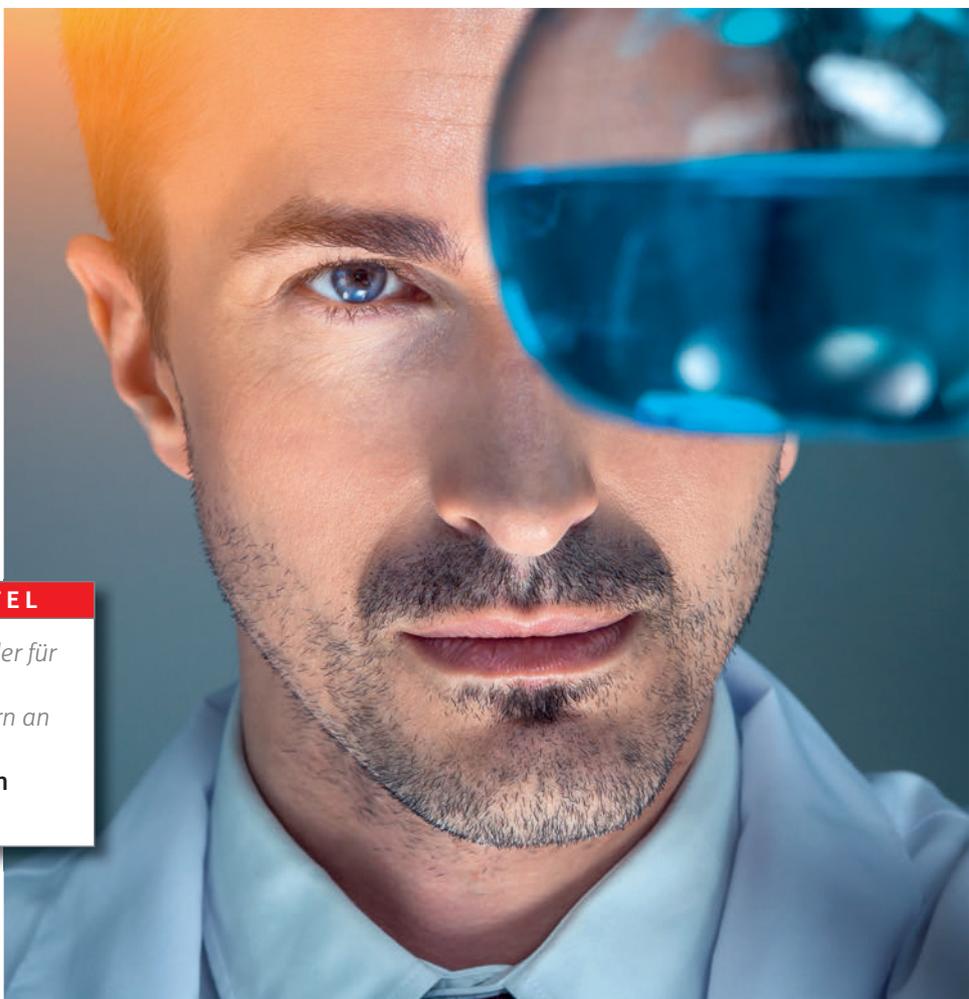
**A**uf den ersten Blick sieht Robo-Mate aus wie eine moderne Rüstung. Mithilfe der Montur wird die Wirbelsäule vor extremen Lasten geschützt. Das moderne Werkzeug wird in dem gleichnamigen europäischen Forschungsprojekt konzipiert. Die etwa 6 Millionen Euro teure Entwicklung wird zu 70 Prozent aus dem EU-Innovationsprogramm „Horizon 2020“ finanziert, das risikoreiche Forschungen unterstützt, die einen hohen Nutzen stiften.

Das Ziel von Robo-Mate: die Zahl an Rückenverletzungen reduzieren, die 25 Prozent aller Arbeitsunfälle in den Betrieben ausmachen. Peter Heiligensetzer, Geschäftsführer der MRK-Systeme GmbH, nennt Anwendungsmöglichkeiten: „Im Logistikbereich, etwa beim Transport von Koffern, oder im medizinischen Bereich, wo Patienten angehoben werden müssen, wären die Mitarbeiter für eine Unterstützung dankbar.“ Sein Unternehmen ist einer von zwölf Projektpartnern aus sieben Ländern, die gemeinsam die Idee verfolgen. Auch die Fraunhofer-

Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung in München ist einer der Projektpartner.

Oliver Hasse, Leiter Innovation Strategy/Finance der Beratungsgesellschaft Berliner Strategen GmbH, erläutert die generelle Zielrichtung: Forschungs- und Innovationsvorhaben, „die mit einem hohen Risiko verbunden sind“, seien ein Schwerpunkt der EU bei der Förderung von Firmen. Der Unternehmensberater unterstützt Mittelständler, wenn es beispiels-

weise um Förderprogramme geht. Geld von der EU gibt es ihm zufolge hauptsächlich für länderübergreifende Kooperationen. „Horizon 2020“ bietet mit einem Zuschuss von 70 bis 100 Prozent zwar eine sehr hohe finanzielle Beteiligung, dem stehen aber strenge Auflagen gegenüber. „Antragsteller können ihr Thema nicht selbst bestimmen, sondern bewerben sich auf eine Ausschreibung. Eine Bewerbung ist nur in einem Konsortium bei einem länderüberschreitenden



## SERIE: FÖRDERMITTEL

- *Programme der Bundesländer für Firmeninvestitionen*
- *Was der Bund Mittelständlern an finanziellen Hilfen bietet*
- **Wie die Europäische Union Unternehmer unterstützt**

## Der Aufwand lohnt

Wie sehr sich die Mühe, den Förderantrag zu stellen, auszahlt.



Projekt möglich“, betont Hasse. Eine weitere Hürde: Die Ausschreibungen erfolgen nach EU-Recht und unterliegen strengen Anforderungen. Der Aufwand ist enorm. Ohne Expertenhilfe lässt sich ein Antrag kaum stellen.

Die Ausschreibungen begutachtet eine Jury aus externen Gutachtern und der EU. Selbst wer alle Kriterien erfüllt, kann leer ausgehen. Von diesem Prozedere unterscheiden sich die Förderprogramme des Bundes und der Länder gewal-

tig, bei denen die Auswahl in der Regel in einem zweistufigen Verfahren erfolgt. Zunächst wird die Projektidee präsentiert und dann – bei positiver Beurteilung – in einem zweiten Schritt der Vollantrag gestellt. Zudem ist bei EU-Ausschreibungen der Wettbewerb deutlich größer, allerdings ist auch die Förderung pro Projekt meist voluminöser.

Das Spektrum der EU-Fördertöpfe ist enorm. Es reicht von der Forschungsunterstützung bis zum

Austausch von Mitarbeitern, die über den Tellerrand des eigenen Unternehmens oder des Landes blicken wollen (siehe „Passende Förderquellen für Unternehmer – vor allem im grenzüberschreitenden Geschäft“).

Die Berater bei den Sparkassen begleiten ihre Kunden dabei, die optimale Förderung zu finden. Rita Böcherer, Bereichsdirektorin des Firmenkundenzentrums Offenburg der Sparkasse Offenburg/Ortenau: „Wir prüfen ▶

Foto: Getty Images

## Passende Förderquellen für Unternehmer – vor allem im grenzüberschreitenden Geschäft

Die Europäische Union bietet eine Vielzahl von Programmen. Vier Beispiele sind besonders interessant für Mittelständler.



### INNOVATIONEN VORANTREIBEN

**Programme.** Die Europäische Union unterstützt mittelständische Unternehmen mit Zuschüssen für förderungswürdige Innovationen.

**Beispiel.** Das Rahmenprogramm mit dem Namen „Horizon 2020“ ist das zentrale Instrument, um betriebliche Neuerungen zu fördern.

**Details.** Der Staatenverbund unterstützt dabei länderübergreifende Projekte. Bis zu 100 Prozent der Kosten sind förderfähig. Unternehmen müssen sich dazu allerdings im Rahmen von Ausschreibungen bewerben.



### MARKTTEILNEHMER KENNENLERNEN

**Programme.** Die EU fördert die Weiterbildung und den Dialog junger Firmenchefs.

**Beispiel.** Unter dem Namen „Erasmus Entrepreneurs“ finanziert die Union den Austausch unter Firmenleitern.

**Details.** Junge Unternehmer profitieren hier vom Know-how erfahrener Kollegen in einem anderen Land. Die Kosten für Reise und Lebenshaltung werden teilweise übernommen. Im Rahmen der Exkursionen erhalten Interessierte neue Impulse. Auch die aufnehmenden Chefs können so Zugang zu einem für sie fremden Markt bekommen.



### KOOPERATIONEN UNTERSTÜTZEN

**Programme.** Unternehmen erhalten Hilfe, um erfolgreiche Kooperationen mit Betrieben in verschiedenen Nachbarländern eingehen zu können.

**Beispiel.** Das Netzwerk Enterprise Europe Network berät Firmen bei der Partnersuche: [www.een-deutschland.de](http://www.een-deutschland.de).

**Details.** Unternehmer können Partnerschaften bilden, neue Produkte entwickeln und erhalten Zugang zu interessanten Märkten. Sie bekommen Unterstützung bei Fragen zum geistigen Eigentum, zu Patenten und europäischen Rechtsvorschriften. Es findet keine finanzielle Förderung statt.



### WACHSTUM FÖRDERN

**Programme.** Die EU stellt Unternehmen auch Instrumente zur Verfügung, um Wachstum und Investitionsneigung nachhaltig zu stärken.

**Beispiel.** Der Europäische Fonds für strategische Investitionen will die Wettbewerbsfähigkeit stärken. 75 Milliarden Euro sind für Investitionen im Mittelstand vorgesehen.

**Details.** Die EU fördert wichtige Projekte, für die es keine andere Finanzierung gibt. So kann die Heidelberger Druckmaschinen AG mithilfe eines Kredits über 100 Millionen Euro eine Tintenstrahl-Druckmaschine entwickeln.



Besonders innovative Anwendungen fördert die Europäische Union mit Zuschüssen.

im Einzelfall, welche Fördermittel sich für ein mittelständisches Unternehmen am besten eignen. Dabei setzen wir auch EU-Förderprogramme ein.“ Wer sich um Mittel bemüht, tut gut daran, immer seine gesamte Unternehmensstrategie im Blick zu haben.

Berater Hasse empfiehlt deshalb: „Die Förderung soll immer zum gesamten Finanzierungskonzept und der Geschäftsstrategie passen.“ Mittelständler sollten sich fragen, ob sie risikoreiche, weil innovative Projekte durchführen oder sich mit neuen Partnern vernetzen wollen oder ob es eher darum geht, den Kapitalbedarf zu decken. Sind diese Fragen geklärt, lässt sich die passende Förderung leichter finden (siehe „Der Aufwand lohnt“).

Zurzeit sind Mittel aus dem Europäischen Fonds für strategische Investitionen besonders gefragt. Die gemeinsame Initiative der Europäischen Investitionsbank und der Europäischen Kommission ist als Juncker-Plan bekannt. Damit soll die Investitionsschwäche der europäischen Wirtschaft überwunden werden. Auch für kleine und mittelgroße Betriebe stehen die Töpfe offen. Die EU unterstützt nicht nur durch

eigene Angebote den Mittelstand in Europa. Auch viele Förderprogramme des Bundes und der Länder vergeben Mittel der EU, so zum Beispiel das Programm „Innovfin“. Die L-Bank gewährt hierbei innovativen Unternehmen Bürgschaften mit einem Volumen von über 1,25 Millionen bis 5 Millionen Euro. Für die sogenannten Innovfin-70-Bürgschaften bis 1,25 Millionen Euro ist die Bürgschaftsbank Baden-Württemberg zuständig.

### Hohe Summen stehen bereit

Sehr interessant sind zudem die Strukturfonds der Europäischen Union. Bei ihnen können Mittelständler auch Hilfen in Mittel- und Osteuropa in Anspruch nehmen. Das ist eine Möglichkeit für deutsche Betriebe, die in diesen Ländern produzieren oder vertreten sind. Der Vorteil: In strukturschwachen Ländern stellt die EU hohe Summen zur Verfügung.



„Die Förderung soll zur Geschäftsstrategie passen“

Oliver Hasse, Beratungsgesellschaft Berliner Strategen

Aber auch in Deutschland unterstützen Förderprogramme die regionale Wirtschaft. Ein Beispiel dafür ist der Hotelier Michael Behle aus Willingen im Rothaargebirge. Er hat das Strukturprogramm „Europäischer Fonds für regionale Entwicklung“ (EFRE) in Anspruch genommen, mit dem die EU die regionale Wirtschaftskraft der Bundesländer stärkt. Auf der Suche nach Fördermöglichkeiten für den Ausbau seines Hotels bekam er von der Sparkasse Waldeck-Frankenberg den Tipp, EFRE zu nutzen.

Das Programm fördert Firmen in industrieschwachen Regionen mithilfe von Zuschüssen. Behle erinnert sich: „Die Beratung bei der Sparkasse war sehr positiv. Sie hat mir den Kontakt zur Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen ermöglicht, über die ich dann das Förderprogramm in Anspruch nehmen konnte.“ Mithilfe des EFRE-Programms entstanden vierzehn neue Hotelzimmer, drei Tagungsräume und eine Bar mit 80 Sitzplätzen. Zudem konnte Behle neue Mitarbeiter einstellen, was der entscheidende Grund für die spezielle Förderung durch die Europäische Union gewesen war.

Dirk Wohleb

# Kosten auf dem Schirm

**Ordern.** Bei der Suche nach Einsparmöglichkeiten übersehen Firmen oft naheliegende Chancen. Mit guten Einkaufsstrategien lassen sich die Kosten um bis zu 25 Prozent senken.

**E**inkäufer fungieren in vielen Unternehmen als eine Art interne Dienstleister. Ihre Aufgabe ist es, die Fachabteilungen rechtzeitig mit den benötigten Produkten in der gewünschten Qualität zu versorgen. Dem Markt stellen müssen sie sich jedoch nicht. Ob sie gut oder schlecht wirtschaften, wird in vielen Firmen nicht geprüft. Ein Fehler, wie Experten meinen, denn gerade im Einkauf schlummert enormes Einsparpotenzial.

Davon war auch Philipp Jansen, Geschäftsleiter Finanzen & Recht beim Anlagenbauer Lühr Filter in Stadthagen, überzeugt, als er im Februar 2016 die Einkaufsoptimierer von Kloepfel Consulting aus Düsseldorf an Bord holte. Das niedersächsische Maschinenbauunternehmen Lühr Filter zählt rund 350 Mitarbeiter und ist welt-

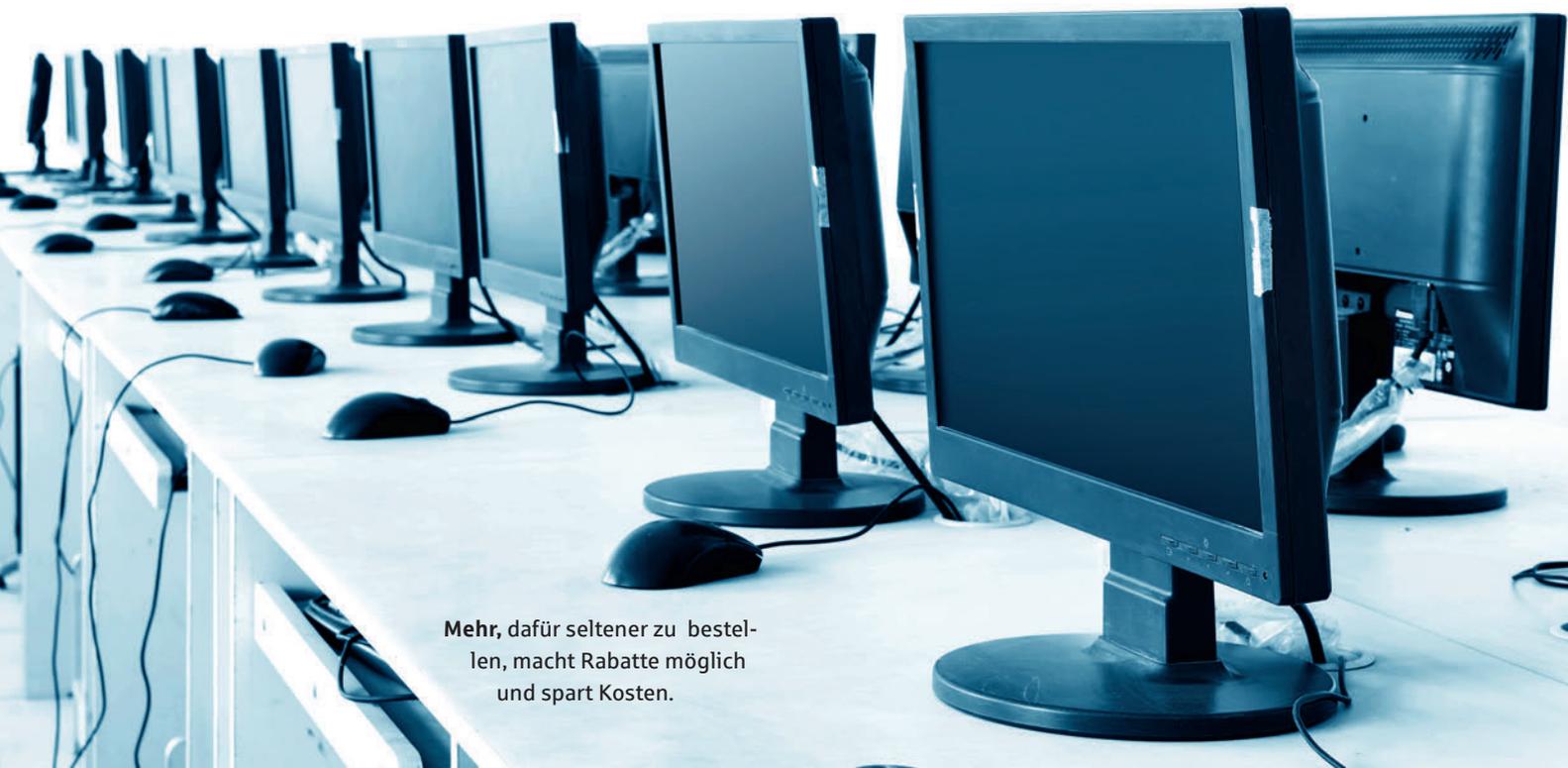
weit aktiv. „Unser Bestreben war es, unseren Einkauf auf die neuesten Verfahren, Technologien und Möglichkeiten zu bringen – sozusagen vom Einkauf 1.0 auf den Einkauf 4.0“, erklärt Jansen. „Wir glauben, dass ein strategisch aufgestellter Einkauf einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung im Unternehmen leisten kann.“

## Mehr Wettbewerb erzeugen

Nach einer Analyse der Strukturen, Abläufe und Erfordernisse von Lühr Filter ermittelte der Düsseldorfer Einkaufsoptimierer das Einsparpotenzial und die Strategie, wie sich der Markt besser nutzen lässt. Um diese vor Ort mit den langjährigen Einkäufern umzusetzen, stellte er ein Beraterteam mit Branchenerfahrung zusammen.

„Die anfängliche Skepsis unserer langjährigen Einkäufer gegenüber den Externen wich schnell“, so Jansen. „Sie akzeptierten die Berater als Kollegen.“ Zusammen mit den Einkäufern führten die Berater ein Ausschreibungstool ein und weiteten den Lieferantenstamm aus. Über das neue Tool bekommen nun alle hinterlegten Lieferanten automatisiert die Ausschreibungsunterlagen. „Das sorgt für mehr Wettbewerb“, sagt der Geschäftsleiter. Bis März dieses Jahres waren drei Berater vor Ort, bis Ende Juni nur noch einer.

Wie sieht nun der Einkauf 4.0 bei Lühr Filter aus? „Die Standardprozesse wie Erstellen einer Auftragsbestätigung sind weitgehend automatisiert. Unsere Einkäufer haben nun mehr Zeit für strategische Aufgaben wie die ▶



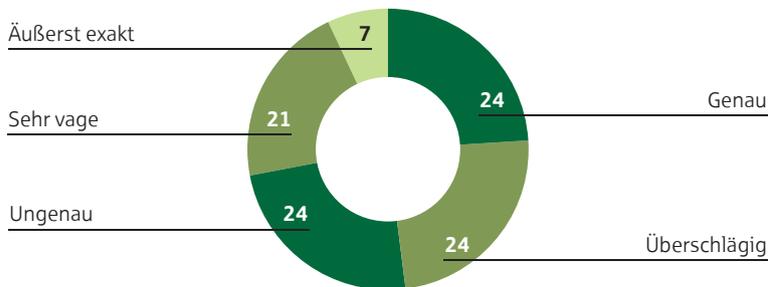
Mehr, dafür seltener zu bestellen, macht Rabatte möglich und spart Kosten.

Lieferantenentwicklung“, erklärt Philipp Jansen. Außerdem werden die Einkäufer künftig verstärkt projektbezogen ordern. „Früher gab es verschiedene Sparten im Einkauf. Eine hatte sich beispielsweise nur um Blech gekümmert, eine andere um Kleinteile. Jetzt entwickeln wir unsere Mitarbeiter zu Projekteinkäufern, die für den gesamten Auftrag die Verantwortung haben und bereichsübergreifend der einzige Ansprechpartner sind“, berichtet Jansen.

Die Mitarbeiter werden für das anspruchsvollere Arbeitsumfeld geschult und sind mit Begeisterung dabei. Konkret ist es der Firma nun möglich, bis zu 6 Prozent der Einkaufsausgaben einzusparen. „Ein gut strukturierter und effizienter Einkauf kann enorm zum Erfolg eines Unternehmens beitragen“, erklärt Marc Kloepfel, Geschäftsführer von Kloepfel Consulting (siehe „In gute Einkäufer investieren“). Generell werde der

## Blick fürs Ganze vernachlässigt

Nur jeder dritte Mittelständler berechnet die Gesamtkosten beim Einkauf exakt.



Angaben in Prozent. Quelle: Staufen AG

Einkauf in den meisten Firmen unterschätzt, meint der Experte. „Im Schnitt können produzierende Unternehmen 7 Prozent einsparen. Wenn man berechnet, dass der Einkauf im produzierenden Gewerbe etwa die Hälfte des Unternehmensumsatzes ausmacht, so kann ein Unternehmen mit 10 Millionen Euro Umsatz bereits 7 Prozent der 5 Millionen Euro sparen“, rechnet Kloepfel vor. Bei den Kostenblöcken außerhalb der Kernprodukte lassen sich mit

der richtigen Einkaufsstrategie sogar bis zu 25 Prozent einsparen. Doch vielen Unternehmen fehlt eine exakte Übersicht über ihre Beschaffungskosten (siehe „Blick fürs Ganze vernachlässigt“).

## Positionen sauber erfassen

Während die meisten Betriebe heute nicht nur den Anschaffungspreis sehen, sondern auch die Folgekosten wie Wartung, Reparatur, Ersatzteile und Energieverbrauch, haben sie die großen Positionen nicht sauber erfasst, so die Erfahrung von Bernhard Höveler, geschäftsführender Gesellschafter von Höveler Holzmann Consulting in Düsseldorf. „Die wenigsten Unternehmen hängen quasi ein Preisschild an ihre Kostenblöcke“, sagt er. So könnten sich die Verantwortlichen mögliche Problemfälle vor Augen führen.

Höveler nennt zwei große Bereiche in Betrieben, die sich oft ver-

## Viel Potenzial zum Einsparen

Tipps zum Optimieren des firmeneigenen Einkaufs.

- 1 Lieferanten bündeln.** Mit einer überschaubaren Schar an Zulieferern lassen sich günstigere Konditionen aushandeln. Es lohnt, sich dabei von einzelnen Lieferanten zu trennen.
- 2 Alternativen prüfen.** Einsparungen lassen sich erzielen, wenn man den Kreis seiner Lieferanten durchbricht und den Markt im In- und Ausland auf Alternativen hin überprüft.
- 3 Bestellungen überdenken.** Bei einer großen Order lässt sich ein besserer Preis erzielen als bei mehreren Kleinaufträgen. So lassen sich bis zu 4 Prozent Kosten sparen.
- 4 Margen einstreichen.** Oft lohnt es, die Möglichkeit des Bestellens direkt beim Produzenten zu prüfen, statt über einen Händler zu gehen. Das Einsparpotenzial: immerhin 5 bis 10 Prozent der Kosten.



Fotos: dpa/Picture Alliance, Kloepfel

bessern ließen. Das sei zum einen der Einfluss der Einkäufer auf erfolgsentscheidende Unternehmenskennzahlen. So kann ein gutes Lieferantenmanagement die Kosten beachtlich senken. Der zweite Bereich umfasst die Weiterentwicklung des Einkaufs. Hier hebt Höveler die Möglichkeiten der Digitalisierung hervor, etwa eine automatisierte Auswertung von elektronischen Ausschreibungen (siehe „Viel Potenzial zum Einsparen“).

Diese Strategie verfolgt die Kurtz Holding in Kreuzwertheim bei Würzburg. Bereits 2009 fasste das Unternehmen den Einkauf in einem Zentralbereich zusammen. Bis dahin hatte die Beschaffung innerhalb der vielen Geschäftsfelder – von Lötmaschinen bis zur Blechverarbeitung – in jedem der acht Werke eigenständig gehandelt. Dietmar Borgards, Leiter Zentralbereich Einkauf und Logistik, setzt als Mitglied der Geschäftsleitung bei der weiteren Entwicklung der Einkaufsabteilung auf zwei Pfeiler: Digitalisierung und strategische Partnerschaften mit den Lieferanten. „Es geht heute nicht mehr um das reine Preisverhandeln“, sagt er. Der Fokus liege auf der Qualität, der Liefertreue und den möglichen Risiken.

Auch gelte es, mit den wichtigsten Lieferanten eine strategische Partnerschaft einzugehen. Alle direkten Partner müssten die Veränderungen des Bedarfs der Kurtz Holding nach oben wie auch unten begleiten können. „Dies gelingt nur in einem stabilen Lieferantennetzwerk und durch intelligente Prozesse“, weiß

Borgards und ergänzt: Aufgrund des Vertragsmanagements sei das zwar bereits mit den strategischen Partnern vereinbart, aber die Informationen müssten auch „aktiv getauscht und die Partnerschaft gelebt werden“.

Bei der Zusammenarbeit mit den Lieferanten wird der Einkauf durch automatisierte Prozesse und elektronische Werkzeuge unterstützt. Die nötige Transparenz schafft eine Software für Einkaufscontrolling, die alle Informationen analysiert wie auch Einsparpotenziale aufdeckt, und zwar nicht nur in direkter Form mithilfe von Preissenkungen oder einer Erhöhung der Skonti, sondern auch indirekt, etwa durch Zahlungszielverlängerungen.

### Gezielt besser vernetzen

Eine erhebliche Arbeitserleichterung sind für die Mitarbeiter außerdem die Pflege und die Auswertung der Einkaufsdaten in einem einzigen Tool anstatt wie früher durch das Pflegen vieler Excel-Tabellen. „Diese Neuausrichtung erforderte auch einen neuen Typ von Einkäufern: unsere Materialgruppenmanager“, so Borgards. Das lernten die Mitarbeiter im Rahmen hausinterner Schulungen sowie im Verlaufe ihres beruflichen Alltags.

Dietmar Borgards sieht für die Zukunft noch weitere Einsparmöglichkeiten. „Als nächster Baustein des Einkaufs 4.0 steht bei uns das Vernetzen des Einkaufs mit der Technik auf dem Programm“, sagt er. „Wir wollen einen Hybrid-einkauf entwickeln, also einen Mix aus Technik und Einkauf, der uns sowie unsere strategischen Lieferanten bereits im Produktentstehungsprozess einbezieht.“

Iris Quirin 

**Marc Kloepfel,**  
Geschäftsführer  
Kloepfel Consulting,  
über Einsparpotenziale und Strategien,  
diese zu nutzen



## „In gute Einkäufer investieren“

**PROFITS:** Wo schlummern die größten Einsparpotenziale?

**Kloepfel:** Die Kernprodukte des Betriebs hat jede Einkaufsabteilung im Griff. Andere Kostenblöcke wie Gemeinkosten, Energie oder Fuhrpark werden oft vernachlässigt. Hier lässt sich bis zu ein Viertel der Kosten einsparen.

**PROFITS:** Wie können diese Schätze gehoben werden?

**Kloepfel:** Wir empfehlen drei Wege: die Einkaufsprozesse digitalisieren, die Zahl der Lieferanten optimieren und mit ihnen günstigere Konditionen aushandeln oder strategische Partnerschaften eingehen und die eigenen Mitarbeiter qualifizieren. Digitalisierte Einkaufsprozesse beschleunigen die Abläufe und bieten eine höhere Transparenz. Die meisten Einkaufsabteilungen sind so dünn besetzt, dass sie vom Tagesgeschäft beansprucht sind und kaum Zeit haben, sich mit strategischen Aufgaben zu beschäftigen. Hier lohnt sich eine Investition in gute Einkäufer.

**PROFITS:** Welchen Tipp können Sie Unternehmen geben?

**Kloepfel:** Eine Möglichkeit ist auch, die Mitarbeiter im Einkauf stärker erfolgsabhängig zu vergüten, wie das bei Vertrieblern üblich ist. Bislang ist es Einkäufern egal, ob sie Kosten einsparen oder nicht.

Mehr Durchblick hilft auch im Einkauf, die Kosten zu senken.



# Lichtblick für alle

**Sparmaßnahme.** Energiefresser im Betrieb identifizieren und Anlagen effizienter machen: Das ist ein Projekt, das gut organisiert sein will. Dabei können gleichgesinnte Unternehmer und Experten helfen.



Daniel Geiger ist Facility Manager beim rheinland-pfälzischen Pumpen- und Armaturenhersteller KSB. „Wegen der steigenden Strompreise suchen unsere Kunden verstärkt nach energieeffizienter Technik“, berichtet er. „Darum sind wir gefordert, unser Angebot an Pumpen mit Energiesparmotoren und Drehzahlregelsystemen kontinuierlich zu erweitern.“ Zugleich sinken die Preise für Produkte, die der Betrieb für die konventionelle Energiegewinnung anbietet.

Das erfordert eine noch kostengünstigere Herstellung. „Wenn wir dabei auch Energie sparen können, ist uns und der Umwelt gedient“, sagt der Fachmann. Da hilft es, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen.

Angeregt durch eine Initiative der Bundesregierung und führender Wirtschaftsverbände schließen sich immer mehr Mittelständler zu regionalen Netzwerken aus fünf bis fünfzehn Unternehmen zusammen. Gemeinsam arbeiten sie an Lösungen, die alle beteiligten Firmen effizienter machen. Seit Beginn dieser Initiative Ende 2014 haben sich rund 1300 Betriebe in 127 regionalen Gruppen zusammengeschlossen. Weitere 400 Netzwerke sollen in den kommenden Jahren folgen.

Die Resonanz ist durchweg positiv. Fast alle Unternehmer würden die Teilnahme weiterempfehlen; 74

Das Projekt Energiewende hat gewaltige Ausmaße. Die Bundesregierung will auf erneuerbare Energien umstellen und den Verbrauch von Primärenergie wie auch den Ausstoß umweltbelastender Treibhausgase bis 2050 halbieren. Den deutschen Mittelstand, insbesondere die Produktionsbetriebe, stellt das vor eine große Herausforderung. Bei 28 Prozent

aller Industrieunternehmen verursachen Heizung, Strom und Antriebstechniken mehr als 20 Prozent der Betriebs- und Herstellungskosten (siehe Grafik). Das eröffnet meist aber auch eine Chance. Die hohen Kosten lassen sich in Teilen durch effizienzsteigernde Maßnahmen senken, und die Wettbewerbsfähigkeit nimmt nennenswert zu.

## 28 Prozent aller Industriebetriebe haben hohe Energiekosten

Anteil der Aufwände für Wärme, Strom und Antrieb an den gesamten Betriebs- und Herstellungskosten.



Angaben in Prozent; <sup>1</sup> Anteil von bis zu 10 Prozent; <sup>2</sup> 11 bis 20 Prozent; <sup>3</sup> mehr als 20 Prozent. Quelle: PwC

Prozent von ihnen sind sehr oder außerordentlich zufrieden mit der Netzwerkarbeit. Steffen Joest ist Leiter der Geschäftsstelle der Initiative Energieeffizienz-Netzwerke und lädt mittelständische Unternehmen aller Branchen ein, sich einem Netzwerk anzuschließen. „Mitmachen kann im Grunde jeder Betrieb“, sagt er. „Aber natürlich beschäftigen sich energieintensivere Unternehmen eher mit der Frage, wie sie Energie einsparen können. Eine Netzwerkteilnahme lohnt sich insbesondere für Unternehmen mit jährlichen Energiekosten von 80 000 Euro und mehr.“

### Vertrauenswürdige Umfeld

Wer sich einer Gruppe anschließen möchte, kann sich auf der Internetseite der Initiative Energieeffizienz-Netzwerke über die Möglichkeiten in seiner Region informieren (siehe „Profis helfen beim gezielten Sparen“). Holger Müller vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) zählt auf, was ein gutes Energieeffizienznetzwerk ausmacht: „Engagierte und vielfältige Teilnehmer, ein vertrautes Umfeld und ein gemeinsames Ziel.“

Jede Projektgruppe ist in der Regel auf zwei Jahre angelegt. „Das ist ein guter Zeitraum, um den Überblick über die Maßnahmen zu behalten und die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren“, erklärt Müller, Referent für Energieeffizienznetzwerke beim VDMA, denn in einem regelmäßigen Monitoring wird abgefragt, was jedes Unternehmen im Detail umgesetzt hat. Das bewerten Experten dann energetisch und prüfen, wie viel die Veränderungen einsparen. Am Ende der Laufzeit entstehen eine Bilanz über

das Umgesetzte und ein Abgleich mit den einstigen Vorhaben.

In der Anlaufphase eines Netzwerks führt Müller Gespräche mit jedem Firmenvertreter über Einsparmöglichkeiten und die unternehmenseigenen Ziele. Daraus werden konkrete Schritte abgeleitet und auf ihre Wirtschaftlichkeit hin geprüft. Sie bilden die Grundlage für das gemeinsame Netzwerkziel.

Im VDMA-Energieeffizienznetzwerk Nordbayern, das Müller derzeit betreut und in dem auch die KSB AG mitwirkt, lautet dieses Ziel: 6500 Megawattstunden Energie und 2500 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen einsparen. Die Bilanz nach einem Jahr Netzwerkarbeit kann sich sehen lassen: 20 Maßnahmen wurden umgesetzt und 700 Tonnen Kohlendioxid eingespart.

Besonders großes Potenzial steckt in der Gebäudeheizung. 58 Prozent der Einsparungen aller Teilnehmer entfallen darauf. Größter Effizienztreiber ist die Firma KSB. Sie hat die komplette Heizzentrale am Standort Pegnitz umgestellt. Obwohl die elf Unternehmen unterschiedlich groß sind, profitieren alle vom Austausch. Müller: „Jeder verbraucht irgendwo Druckluft, nutzt Pumpen für die Heizenergieverteilung und Maschinen für die Zerspanung oder erzeugt Kälte für die Raumklimatisierung.“

Seit Februar 2016 treffen sich die Teilnehmer alle drei Monate

## Profis helfen beim gezielten Sparen

**Wie Unternehmer das passende Effizienznetzwerk für sich finden.**

**+++ Anlaufstelle.** Auf einer interaktiven Netzwerkkarte können sich Unternehmer informieren, ob in ihrer Region bereits ein Netzwerk besteht. <http://bit.ly/dieInitiativen>

**+++ Träger.** Die Gründung eines eigenen Netzwerks unterstützen die Trägerverbände. <http://bit.ly/dieHelfer>

**+++ Dauer.** Die beteiligten Firmenvertreter arbeiten in der Regel für zwei Jahre sporadisch miteinander. Dabei stützen sie sich, wenn es darum geht, den Zielen näherzukommen.

**+++ Kosten.** Die Teilnahme an der Initiative Energieeffizienz-Netzwerke ist kostenlos. Lediglich innerhalb der Netzwerkarbeit können Kosten anfallen, etwa für Dienste des Netzwerkträgers oder eines Beraters.

in einem rotierenden System an den Standorten der jeweiligen Betriebe und sprechen über Themen, die sie gerade beschäftigen.

Diese vertrauensvolle Atmosphäre schätzen auch die Teilnehmer. KSB-Facility-Manager Geiger berichtet: „Im Netzwerk erfährt man schnell, dass man nicht allein mit seinen Fragen ist. Einen echten Mehrwert bieten die vielen Erfahrungsberichte der anderen Teilnehmer.“

Wichtig sei es für ihn beispielsweise, Informationen zu Fördermöglichkeiten und zu Änderungen gesetzlicher Anforderungen zu bekommen. Zertifizierte Energieberater und Fachreferenten begleiten die Netzwerktreffen.

Britta Scholz **P**



# DOSSIER

34 **Marktlage.** Die Preise für Büro- und Gewerbeflächen bewegen sich weiterhin im Trend nach oben.

# SAUBER GEPLANT

**Eigentum.** Nie mehr Miete: Diese Vorstellung hat Charme – allein schon, weil Eigentümer einer Betriebsimmobilie diese selbst gestalten können. Noch wichtiger: Das Bauprojekt für die Firma rechnet sich meist. Viele Chefs ergreifen ihre Chance.

**M**ietler tragen zwar kein Risiko, wenn es um Reparaturen oder Modernisierungen von Betriebsimmobilien geht. Sie zahlen dafür aber zumindest in urbanen Regionen derzeit einen recht hohen Preis (siehe Seite 34: „Gutes Fundament legen“). Steffen Sebastian, Professor mit Spezialgebiet Immobilienfinanzierung an der Universität Regensburg, weiß: „Hier unterscheidet sich die Nachfrage nach Gewerbeflächen nicht wesentlich von jener nach Wohnungen.“

Für viele Unternehmer bietet es sich an, ein Objekt zu kaufen oder selbst zu bauen, denn nach den Prognosen von Marktforschern wird sich an der Marktlage kurz- bis mittelfristig wenig ändern. Zudem profitieren Unternehmen von extrem günstigen Finan-

zierungsbedingungen. Die Zinsen bewegen sich auf historisch niedrigem Niveau. Aufgrund der hohen Investitionssummen und langen Kreditlaufzeiten wirken sich die guten Konditionen deutlich positiv auf den Ertrag der Immobilie aus. Viele Firmenchefs zahlen momentan ein modernes Objekt mit dem gleichen monatlichen Kapitalaufwand ab, den sie an Miete dafür aufbringen müssten – oder weniger (siehe Seite 36: „Vom Niedrigzins profitieren“).

Das Vorhaben rechnet sich besonders, wenn noch Steuervorteile hinzukommen. Es bedarf aber einer guten Planung, um die Gestaltungsspielräume auszuschöpfen (siehe Seite 38: „Alle Kosten absetzen“). Das betrifft etwa die Grunderwerbsteuer. ➤

Foto: Getty Images

36 **Finanzierung.** Unternehmer sichern sich derzeit niedrige Zinsen und optimale Konditionen.

38 **Fiskus.** Richtig geplant, schöpfen Firmenchefs alle Spielräume zum Sparen von Steuern aus.

## MARKTLAGE

# GUTES FUNDAMENT LEGEN

Die Nachfrage nach Gewerbebauten ist in vielen Regionen deutlich größer als das Angebot. Die Preise entwickeln sich nach Marktanalysen stabil oder steigen noch. Wie Firmenchefs am besten vorgehen.



Vom ersten Spatenstich gilt es, den Top-Standort zu finden.

burg, erklärt: „Die Attraktivität des Standorts sowie des Gebäudes selbst spielt künftig für die Akquise von Fach- und Führungskräften eine immer größere Rolle.“ Dabei unterliegen die Kriterien einem stetigen Wandel. Kluge Unternehmer analysieren bei der Planung und Auswahl des Objekts nicht nur den Status quo, sie haben auch die zukünftigen Anforderungen an die Immobilie im Blick.

Andreas Schmidt, Leiter Gewerbeimmobilien bei der Kreissparkasse Ludwigsburg, weiß zum Beispiel: „Vor allem eine gut funktionierende Infrastruktur und verkehrsgünstige Anbindung erscheinen sehr wichtig.“ Weder Mitarbeiter noch

**V**or zwei Jahren war es so weit: Das baden-württembergische Modeunternehmen Riani öffnete die Türen seiner neuen Zentrale im Rems-Murr-Kreis. Martina Buckenmaier, Geschäftsführerin der GmbH, erklärt: „Für uns war es ein ganz besonderer Tag, wir erwarteten 400 Gäste.“ In dem Gebäude in Schorndorf arbeiten heute mehr als 100 Mitarbeiter. Sie entwerfen die Kollektionen des Hauses und organisieren die Verwaltung oder die Logistik. Alle Beschäftigten, die meisten sind Frauen, können den hauseigenen Spa- und Beautybereich nutzen. Der Neubau ist sogar preisgekrönt. Er erhielt den Award des Verbands Immobilienwirtschaft Stuttgart in der Kategorie „Gewerbe und Logistik“ für innovative und wirtschaftliche Bauten.

Steffen Sebastian, Inhaber des Lehrstuhls für Immobilienfinanzierung an der Universität Regens-

Geschäftspartner wollen auf ihrer Fahrt lange Staus in Kauf nehmen. „Innerstädtische oder auch stadtnahe Standorte gehen künftig als Gewinner hervor“, prognostiziert Schmidt (siehe „Auf die Lage kommt es an“). Der Experte weiß aber auch: Industrie und viele andere Betriebe verabschieden sich zunehmend aus den urbanen Regionen, und zwar einfach, „weil geeignete Flächen dort fast nicht vorhanden sind“. Schließlich lässt sich ein citynaher Standort mit Emissionen oder einem erhöhten Verkehrsaufkommen – etwa durch den Lieferantenverkehr – mit Wohngebieten kaum vereinbaren.

Einzelhandelsflächen allerdings betrifft dies nicht. Sie bleiben in erster Linie in den citynahen Regionen und innerstädtischen Eins-a-Lagen interessant. Unter dem Strich zeigt dies: Der beste Standort hängt von der

Branche ab. Roland Hustert, Geschäftsführer der LBS Immobilien GmbH NordWest in Münster, sagt: „Der Markt für Betriebsimmobilien ist sehr heterogen. Allgemeingültige Aussagen zum optimalen Objekt lassen sich kaum treffen.“

Unternehmer haben in ländlichen Regionen als Käufer in jedem Fall eine bessere Position als in den Stadtzentren. „Gewerbeimmobilien sind aufgrund des niedrigen Zinsniveaus knapp“, so Schmidt. In der Region um die Landeshauptstadt Stuttgart beispielsweise suchen zahlreiche Firmen nach Erweiterungsflächen sowie nach neuen Geschäftsräumen oder Betriebsstätten. Auf Grundstücke zwischen 2000 und 8000 Quadratmetern besteht genauso ein Run wie auf Gewerbehallen mit Flächen zwischen 5000 und 10000 Quadratmetern. Büroflächen zwischen 2500 und 3500 Quadratmetern stehen ebenfalls hoch im Kurs. „Das exorbitante Interesse an diesen Objekten wirkt sich auf die Preislagen aus“, betont Schmidt.

Das bestätigt eine Marktanalyse des Verbands deutscher Pfandbriefbanken (VDP). Danach war der Gewerbemarkt wesentlicher Preistreiber, insbesondere das Bürosegment (siehe „Die Häuser-Hausse geht weiter“). Der Kapitalwertindex für Büroimmobilien verzeichnete im ersten Quartal 2017 ein Plus von 8,4 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

### Kriterien für steigende Werte

Die Büromieten bewegten sich den Experten zufolge um 3,4 Prozent nach oben. Zum Vergleich: Die Mieten für Einzelhandelsflächen stiegen nur um 0,8 Prozent. Der VDP interpretiert das so: Vor dem Hintergrund großer Konkurrenz durch den Onlinehandel schei-

## AUF DIE LAGE KOMMT ES AN

### Was Standort und Objekt bieten sollten.

- **Anbindung.** Anschluss an die Autobahn, Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln, ausreichende Parkmöglichkeiten und möglichst noch Nahversorgung im Umkreis sind Determinanten für einen guten Standort.
- **Energieeffizienz.** Das Gebäude sollte den geltenden Standards entsprechen. Meist rentieren sich nötige Renovierungsmaßnahmen innerhalb von zehn Jahren.
- **Wachstum.** Das neue Objekt sollte groß genug sein, um neue Mitarbeiter gut unterbringen zu können. Im Zweifel bietet sich die Untervermietung an. Oder es gibt noch Freifläche, um via Anbau später zu erweitern.
- **Individualisierung.** Je mehr Besonderheiten die Immobilie aufweist, desto schwieriger gestaltet sich ein späterer Verkauf. Individualisierung versus Standardisierung sollte gut überlegt sein.

nen Einzelhändler nicht mehr bereit zu sein, jeder Mietforderung nachzukommen. Der Wettbewerb in der jeweiligen Branche beeinflusst also die Mieten und Kaufpreise. Letztere hängen von der Drittverwertbarkeit des Objekts ab. Wer ein Geschäftsgebäude mit angrenzender Produktionshalle in einer ländlichen Region baut, kalkuliert mögliche Wertsteigerungen vorsichtig. Den Sparkassen liegen hierzu Daten und Fakten vor. „Wir kennen uns in der jeweiligen Region bestens als einer der größten Immobilienmakler aus und können so den richtigen Preis eines Objekts ermitteln“, sagt Schmidt.

Eine qualifizierte Kaufpreisanalyse funktioniert allerdings nicht innerhalb von Minuten. Roland Hustert von der LBS erklärt dazu: „Wir gehen hier so detailliert vor, dass wir im Schnitt mindestens einen halben Tag Arbeit damit haben.“ ▶

## Die Häuser-Hausse geht weiter

So entwickelten sich die Immobilienpreise im ersten Quartal 2017 im Vergleich zum Vorjahresquartal.



Anstieg in Prozent. Quelle: Verband deutscher Pfandbriefbanken

FINANZIERUNG

# VOM NIEDRIGZINS PROFITIEREN

Unternehmer sichern sich momentan ideale Konditionen für den Kauf oder Bau einer Immobilie. Die Zinsen bewegen sich auf niedrigem Niveau. Wichtig sind eine gute Planung der Kosten und Wirtschaftlichkeit.

**D**ie Firma Heinzmann im baden-württembergischen Schönau bietet Ingenieurleistungen im Bereich der Steuerungs- und Regelungstechnik. Das Familienunternehmen beliefert weltweit Motorenhersteller. In diesem Jahr eröffnete das Haus eine neue Niederlassung in China. Beim Bau des Firmengebäudes in Jiashan hatten die Verantwortlichen den Anspruch, deutsche Baustandards zu erreichen.

Die Finanzierung lief nicht vor Ort. Geschäftsführer Markus Gromer erklärt: „Eine ausländische Bank zu akquirieren, die uns noch nicht kennt, wäre zu aufwendig geworden. Es erschien uns auch nicht sinnvoll.“ Die Finanzierungsplanung zog sich in Deutschland rund ein halbes Jahr hin. Im Ergebnis sei das Projekt „für uns ganz gut“ gelaufen, so der Firmenchef. Bau und Kauf einer gewerblichen Immobilie ziehen regelmäßig einen erhöhten Kapitalbedarf nach sich. Den Angaben der Bundesbank zufolge bewegen sich die Volumina für Gewerbeimmobilien jedes Jahr bei 300 Milliarden Euro (siehe „Rege Nachfrage nach Gewerbeimmobilien“). Die wenigsten Betriebe können ein solches Projekt aus eigener Kraft stemmen.



Der Rahmen zum Bau von Gewerbeimmobilien ist extrem gut.

Vielmehr geht es darum, sich eine langfristig tragfähige und günstige Finanzierung zu sichern. Die Hausbank ist hier der erste Ansprechpartner, denn sie holt bei Bedarf noch Förderinstitute oder sogar eine Beteiligungsgesellschaft mit ins Boot. Es kann sich ebenso anbieten, eine Leasinglösung zu avisieren (siehe „So läuft die Finanzierung“).

Thomas Braico, Leiter der Unternehmenskundenbetreuung der Kreissparkasse Ludwigsburg, sagt: „Der Kapitaldienst ist grundsätzlich aus dem künf-

## Rege Nachfrage nach Gewerbeimmobilien

Entwicklung der entsprechenden Finanzierungen über die letzten sieben Jahre.



Quelle: Deutsche Bundesbank



## SO LÄUFT DIE FINANZIERUNG

Was beim Bau von Immobilien zu beachten ist.

- **Businessplan.** Der Firmenchef erstellt eine Wirtschaftlichkeitsrechnung für das Objekt. Er zeigt auf, dass er in der Lage ist, Zins und Tilgung aufzubringen.
- **Sicherheit.** Die Bank beauftragt einen Experten, der den Wert der Immobilie ermittelt. Das ist gut für den Unternehmer, weil er so eine Einschätzung zum Kaufpreis bekommt. Das Objekt dient in der Regel als Sicherheit.
- **Förderung.** Die Sparkasse bezieht oft die KfW-Bankengruppe ein, die mit einem geförderten Kredit einsteigt.
- **Eigenkapital.** Der Unternehmer bringt im besten Fall rund 30 Prozent Eigenkapital mit. Je mehr, desto günstiger die Konditionen.
- **Leasing.** Soll die Bilanz oder die Kreditlinie nicht belastet werden, kann sich Leasing als Alternative anbieten. Geeignet ist es für Projekte ab 2,5 Millionen Euro.

tigen operativen Ertrag der Betriebsgesellschaft zu erbringen. Deshalb sind verschiedene Planungsszenarien gefragt.“ Die Sparkasse nimmt die Verschuldungskapazität unter die Lupe. Unter dem Strich ergeben sich daraus die Wirtschaftlichkeit sowie das Risiko der Maßnahme. „Daraus bestimmt sich für uns in der Regel dann auch, wie viel Eigenkapital der Unternehmer mitbringen sollte“, so Braico.

Tipp: Wer ein stimmiges Geschäftsmodell, aber zu wenig eigene Mittel hat, stockt beispielsweise mit Mezzaninkapital oder einer Beteiligung etwa der Förderbanken auf. Auch eine zusätzliche Sicherheit in Form einer Bürgschaft hilft. Die KfW-Bankengruppe erwartet bei einer anteiligen Risikoübernahme in verschiedenen zinssubventionierten Förderprogrammen ausreichend Eigenkapital von bis zu 30 Prozent. Thomas Timm, Abteilungsdirektor der Sparkasse zu Lübeck, sagt: „Wir bieten nach wie vor optimale Konditionen und Bedingungen. Dabei ist die Einbindung von Förderbanken natürlich ein Vorteil.“ Faustregel: Wenn die monatlichen Aufwendungen für einen Kredit in etwa das Niveau einer bisherigen Miete decken, sollte eine Darlehensfinanzierung möglich sein. Wie immer benötigen die Sparkassen und die Förderinstitute einen ausführlichen Businessplan. Die Kreditlaufzeit beträgt oft 10 bis 15 Jahre.

Das Darlehen belastet die Bilanz. „Wer dies vermeiden will, kann ein Immobilienleasingkonstrukt wählen“, erklärt Braico. Die Deutsche Anlagen-Leasing (DAL) bietet das an. Im Prinzip handelt es sich um eine Variante des klassischen Leasings. Beim sogenannten Sale-and-lease-back ist der Leasinggeber neuer Eigentümer. Er aktiviert die Immobilie in einer separaten Objektgesellschaft, die Firma nutzt sie. Statt Zinsen und Tilgung überweist der Unternehmer eine Art Miete, die er als Betriebsausgabe steuerlich geltend macht.

Das funktioniert entsprechend sowohl bei einem Neubau als auch bei einem Bestandsobjekt. Bei letzterem erzielt der Firmenchef beim Verkauf an die DAL einen Liquiditätseffekt, wenn die Immobilie bereits ganz oder teilweise bezahlt ist. Das Eigenkapital erhöht sich auf einen Schlag. Das wirkt sich positiv auf das Rating des Betriebs aus – Folgekredite erhält der Unternehmer leichter.

Der Vertrag lässt sich so gestalten, dass der Firmenchef am Ende der Laufzeit die Immobilie zum marktüblichen Vergleichswert wieder zurückkaufen kann. Axel Werning, Experte der DAL, erklärt dazu: „Das Objekt ist dann mehr oder weniger durch die Leasingraten getilgt. Die Übergabe erfolgt recht unkompliziert für den Unternehmer.“ ➤

## FISKUS

# ALLE KOSTEN ABSETZEN

Unternehmer sollten vor dem Bau oder Kauf einer Immobilie überlegen, wie sie das Projekt mit Blick auf das Finanzamt planen, denn das kassiert gleich ab, wenn bestimmte Regeln unbeachtet bleiben.

**P**rokuristin Elvira Schneider und Bruno Schneider, Geschäftsführer der Schneider-Bau-Gruppe mit rund 200 Mitarbeitern im rheinland-pfälzischen Merxheim, halten Immobilien in ihrem Vermögensportfolio. Sie haben sich vor einigen Jahren dafür entschieden, beispielsweise in Riedberg sowie in Birkenfeld bei Trier zu bauen und zu vermieten. Elvira Schneider erklärt: „Wir haben unseren Steuerberater natürlich vorab eingeschaltet und mit ihm mögliche Probleme diskutiert.“ Die Steuervorteile zum Beispiel aus Abschreibungen sind für sie zwar nicht wirklich interessant, weil sie nicht hoch genug sind. Durch die Diskussionen mit dem Experten erfuhr sie aber, dass es bei der Anschaffung von Immobilien zahlreiche Steuerfragen zu klären gibt.

Das beginnt schon bei der Grunderwerbsteuer. Sie variiert je nach Bundesland (siehe „Was der Fiskus verlangt“). Die meisten Bundesländer erhöhten die Abgabe in den vergangenen Jahren kräftig. Bran-

denburg, Nordrhein-Westfalen oder Thüringen halten mit 6,5 Prozent vom Kaufpreis den Spitzenwert. Nur Bayern und Sachsen begnügen sich anhaltend mit den historischen 3,5 Prozent.

Nun orientiert sich zwar kaum ein Firmenchef an der Höhe der Grunderwerbsteuer, wenn es um die Wahl des Standorts geht. Allenfalls in grenznahen Regionen erscheinen solche Überlegungen vielleicht noch sinnvoll. Michael Krumwiede, Steuerberater und Partner der Kanzlei Theopark in Nürnberg, weiß aber: „Es bestehen sicherlich andere Chancen, hier Steuern zu sparen.“

Wer beispielsweise die untere Etage eines Mehrfamilienhauses als Ladenlokal kaufen will, weist die Reparaturrücklagen der Gemeinschaft getrennt vom Kaufpreis aus. Denn die Guthaben unterliegen dann nicht der Grunderwerbsteuer. „Das gilt übrigens ebenso für die sogenannten Betriebsvorrichtungen“, erläutert Michael Krumwiede. Der Hintergrund

Foto: Getty Image

**Der Schnitt** ist ein großer Moment. Die neue Gewerbeimmobilie ist beziehbar.

## Was der Fiskus verlangt

Die Höhe der Grunderwerbsteuer nach Bundesländern.

| Bundesland             | Steuersatz |
|------------------------|------------|
| BB, NRW, SH, SL, TH    | 6,5        |
| BE, HE                 | 6,0        |
| HB, BW, MV, NI, RP, ST | 5,0        |
| HH                     | 4,5        |
| BY, SN                 | 3,5        |

Angaben in Prozent; BB (Brandenburg), BE (Berlin), BW (Baden-Württemberg), BY (Bayern), HB (Bremen), HE (Hessen), HH (Hamburg), MV (Mecklenburg-Vorpommern), NI (Niedersachsen), NRW (Nordrhein-Westfalen), RP (Rheinland-Pfalz), SH (Schleswig-Holstein), SL (Saarland), SN (Sachsen), ST (Sachsen-Anhalt), TH (Thüringen). Quelle: Immoverkauf 24



erscheint ein wenig knifflig. Bei den Betriebsvorrichtungen handelt es sich eigentlich um bewegliche Wirtschaftsgüter, die also nicht mit der Immobilie verbunden sind. Einen Lastenaufzug bewerten Juristen zivilrechtlich zwar als einen wesentlichen Bestandteil des Gebäudes, weil er ja nicht unabhängig von diesem nutzbar ist. Das stört den Fiskus allerdings offensichtlich nicht. Er klassifiziert ihn dennoch als Betriebsvorrichtung, da er unmittelbar der Firma dient. Kluge Unternehmer weisen ihn daher separat vom Kaufpreis aus und sparen damit die Grunderwerbsteuer. Für fest verankerte Maschinen oder Lüftungsanlagen gilt das übrigens analog. Ein Personenaufzug dagegen zählt zum Gebäude. Er unterliegt der Gewerbesteuer. Solche Feinheiten müssen Firmenchefs erst einmal wissen.

### Chancen und Risiken gezielt im Blick

Die Abschreibungsfristen für die Betriebsvorrichtungen werden auch deutlich kürzer. Gebäude, die gewerblich genutzt sind, schreibt der Unternehmer in der Regel mit 3 Prozent jährlich ab. So sieht es jedenfalls bei Bauantrag nach 1985 aus. Bei Betriebsvorrichtungen rechnen Unternehmer je nach Gut mit acht, zehn oder zwanzig Jahren. Der besagte Lastenaufzug ist nach 15 Jahren steuerlich komplett geltend gemacht.

Ähnlich komplex sieht es bei den Besonderheiten der Umsatzsteuer aus. Klaus Peter Reich, Steuerberater in Frankfurt am Main und Mitglied des Vorstands der Steuerberaterkammer Hessen, warnt: „Sicherlich gewährt der Fiskus – wie üblich bei Anschaffung einer Betriebsimmobilie und deren Nutzung – für umsatzsteuerpflichtige Umsätze den regulären Vorsteuerabzug. Aber bei der späteren Nutzung muss dies unbedingt berücksichtigt werden.“

Ein Beispiel: Der Unternehmer baut ein Bürogebäude. Er kalkuliert die Fläche großzügig, schließlich will er sich für den Fall absichern, dass er in späteren Jahren weiter expandiert und neue Mitarbeiter einstellt. Die noch nicht benötigte Etage vermietet die Firma – an eine Geschäftsbank, eine Versicherungsagentur oder an einen Arzt. Ein fataler Fehler, denn sie erzielen in der Regel überwiegend umsatzsteuerfreie Umsätze, und die Vermietung darf nicht mit Umsatzsteuer erfolgen.

Das Finanzamt behandelt sie somit quasi wie Privatpersonen – mit der Folge, dass der gewerbliche Vermieter die bereits gezogene Vorsteuer aus den

Bauleistungen der Etage wieder zurückzahlen muss. Will er das vermeiden, muss er die Räume über einen Zeitraum von zehn Jahren umsatzsteuerpflichtig vermieten. „Wer das vorher weiß, preist den Verlust des Vorsteuerabzugs in den genannten Fällen in die Miete mit ein“, sagt Reich.

Viele Unternehmer wollen Immobilien aus ihrem Betriebsvermögen heraushalten, indem sie diese ins private Portfolio setzen und an die Firma vermieten. „Dieses Modell wählen Unternehmer in der Regel nicht aus steuerlichen, sondern aus haftungsrechtlichen Gründen“, so Michael Krumwiede. Es erscheine aber ratsam, die fiskalischen Folgen vorab in allen Facetten zu diskutieren, um sich abzusichern. Zumal einige wichtige Fragen zu beantworten sind.

Das Unternehmerehepaar Schneider hat alle möglichen Fallstricke mit seinem Steuerexperten vorab bis ins kleinste Detail besprochen. „Wir verfügen allerdings hier bereits über viel Erfahrung, weil der Bau von Immobilien schließlich auch zu unserem Kerngeschäft gehört“, erläutert Elvira Schneider.

Eva Neuthinger **P**



# S-Unternehmensplattform.



**Wir verbinden  
Unternehmenskäufer  
und -verkäufer.  
Deutschlandweit.**

Gemeinsam suchen wir aus vielen guten Angeboten das Beste für Sie raus. Ein Service der BayernLB.

◆ BayernLB

Wenn's um Geld geht 

**E**in Viertel aller Onlineshopper hat laut einer Bitkom-Umfrage schon Lebensmitteleinkäufe im Internet getätigt und lässt sich gelegentlich oder regelmäßig Wein, Gemüse oder Milch bis an die Haustür bringen. Die meisten von ihnen sind sowohl mit den gelieferten Produkten als auch mit deren Qualität zufrieden (siehe „Gut versorgt“). Bitkom-Hauptgeschäftsführer Bernhard Rohleder hat eine Erklärung für den Trend: „Viele Verbraucher sparen sich das Schlangestehen an der Kasse und das Tütenschleppen.“

Lebensmittel, die lange Zeit als letzte Bastion des stationären Einzelhandels galten, lassen sich dank ausgefeilter Logistik heute problemlos im Internet bestellen und nach Hause liefern. Viele Konsumenten nutzen den bequemen Supermarktservice: Menschen, die wenig mobil sind, Berufstätige ohne viel Zeit zum Einkaufen sowie Personen, die spezielle Produkte suchen. Die zunehmende Akzeptanz der Verbraucher beschert dem Online-Lebensmittelhandel steigende Umsätze.

### Viel bequemer ordern

Das ist aus Sicht von Max Thinius erst der Anfang. Er verantwortet den Bereich Online-Lebensmittel beim Bundesverband E-Commerce und Versandhandel Deutschland und ist überzeugt: „Mit den neuen Bestellmöglichkeiten über Whatsapp oder per Sprachsteuerung via Alexa & Co. wird es noch bequemer, Lebensmittel zu ordern.“ Die Marktforscher der Gesellschaft für Konsumforschung in Nürnberg gehen davon aus, dass sich der Onlineanteil in der Sparte Lebensmittel und Drogerie bis 2025 von derzeit



# Leckereres liefern

**Onlinehandel.** Obst, Gemüse und andere frische Waren werden öfter im Netz geordert. Dieser Trend bietet kleinen Manufakturen und Mittelständlern neue Umsatzchancen.

8 auf 16 Prozent verdoppeln wird. Neben etablierten Supermarktketten wie Rewe vertreiben Vollsortimenter wie Allyouneed Fresh oder Food.de ihr Sortiment übers Internet. Auch der Internetriese Amazon steigt mit seinem Angebot Amazon Fresh in den wachsenden Markt ein und beliefert zunächst Teile von Berlin, Potsdam und Hamburg.

Daneben etablieren sich Spezialisten, beispielsweise die Aboboxversender Hello Fresh und Foodist sowie Bioshops wie der Pure Food Store (siehe „Fünf ausgewählte Online-Lebensmittelhändler mit ihrem Angebot“). Mittelständler können sich im Online-Lebensmittelmarkt auch als Investoren betätigen und bei interessanten Geschäftsmodellen beratend oder

finanziell einsteigen. Wolf Michael Nietzer, einer der Mitbegründer von Food Angels, einem Netzwerk aus Experten der Branche, sieht in Lebensmittel-Start-ups das „nächste große Ding im Internet“. Voraussetzung für den Erfolg ist ihm zufolge neben einem guten Produkt und Service sowie einer ausgereiften Technologie auch ein visionäres Gründerteam „mit einem Verständnis für den Markt, den Wettbewerb, die Finanzkennzahlen und den Vertrieb“.

Zu den Jungunternehmen, die sich auf dem Markt für Online-Lebensmittel behaupten, zählt Hello Fresh. Der Berliner Anbieter beliefert 1,2 Millionen Abonnenten mit Koch-, Obst- und Grillboxen samt Rezepten in neun Ländern. Nils-Arne Herrmann,

Foto: PR



**Kochen, was kommt:** Die Lieferanten achten auf Abwechslung.

Vice President Operations bei Hello Fresh Deutschland, erklärt: „Über Jahre haben wir ein Netzwerk von sorgfältig ausgewählten Lieferanten aufgebaut.“ Auf seiner Lieferantenliste stehen nicht nur bekannte Hersteller wie die Herzberger Bäckerei und der Obst- und Gemüsehändler Godeland. „Wir arbeiten auch mit kleinen Unternehmen und Familienbetrieben zusammen“, so Herrmann.

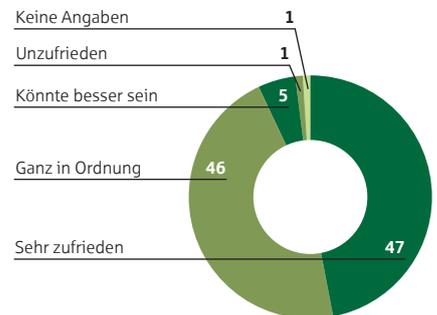
In diesem Jahr stammte etwa der weiße Spargel für Kochboxen vom Erdbeer- und Spargelhof Laer aus Herford bei Bielefeld. Hello Fresh stellt den Familienbetrieb in seinem Blog vor und verschafft dem Spargelhof so eine breite Öffentlichkeit.

Aboboxen sind auch bei neuen Anbietern wie der Weber Heineemann GmbH mit ihrer Marke Purefoodstore.de beliebt. Mitbegründerin Jana Weber achtet bei den angebotenen Produkten auf eine Mischung aus etablierten Marken und weniger bekannten Herstellern. Wichtig ist, dass die Produkte keine künstlichen Inhaltsstoffe enthalten. „Kleine Marken können wir schnell und unkompliziert in unser Sortiment aufnehmen. Wir bieten den Herstellern eine leicht zugängliche Vertriebsplattform und unseren Kunden eine Auswahl neuer und spannender Produkte“, so Weber.

Wie Hello Fresh gilt der 2012 in Hamburg gegründete Betrieb Foodist mit seinen monatlichen Überraschungsboxen als etablierter Lebensmittel-Onlinehändler.

## Gut versorgt

Wie Verbraucher das Beziehen online bestellter Lebensmittel einschätzen.



Angaben in Prozent. Quelle: Bitkom Research

Mitgründer Alexander Djordjevic nutzt die Abobox als Marktforschungsinstrument. „In der Überraschungsbox stellen wir neue Produkte von kleinen Manufakturen vor, die sonst nur auf Wochenmärkten zu finden sind“, erklärt er.

Die Mitarbeiter sichten pro Monat rund 400 Angebote, die zum Sortiment passen könnten. Was bei den Abonnenten gut ankommt, nimmt Djordjevic nicht nur in den Foodist-Onlineshop auf, sondern bringt es auch in ausgewählte Supermärkte und Drogerien.

Iris Quirin **P**

## Fünf ausgewählte Online-Lebensmittelhändler mit ihrem Angebot

Zwischen den einzelnen Anbietern gibt es eine ganze Reihe interessanter Unterschiede.

| Anbieter  | Besonderheit   | Preis  |
|---|--|--|
| <br><b>Food.de</b><br><a href="http://www.food.de">www.food.de</a>                           | Vollsortiment mit Drogerieartikeln; Belieferung im Wunschzeitraum in vielen Städten und Regionen           | Kauf ohne Mindestbestellwert, Versandkosten 5 €                                      |
| <br><b>Foodist</b><br><a href="http://www.foodist.de">www.foodist.de</a>                     | Überraschungsboxen, Onlineshop und Vertrieb exklusiver Produkte über ausgewählte Supermärkte und Drogerien | Food-Boxen ab 24,90 € p. M., Snack-Boxen ab 11,90 € p. M.; ab 35 € versandkostenfrei |
| <br><b>Gegessen wird immer</b><br><a href="http://www.wirdimmer.de">www.wirdimmer.de</a>     | Das Start-up bietet neben den Produkten auch Erzeugerporträts und ein Blog mit Rezepten                    | Mindestbestellwert 25 € plus Versandkosten von 4,90 €                                |
| <br><b>Hello Fresh</b><br><a href="http://www.hellofresh.de">www.hellofresh.de</a>           | Wechselnde Kochboxen samt Rezepten; Aufnahme von Trends wie Gerichten für den Thermomix                    | Kochboxen für 2–4 Personen, 3–5 Mahlzeiten pro Woche; Preis pro Gericht: ab 4,50 €   |
| <br><b>Pure Food Store</b><br><a href="http://www.purefoodstore.de">www.purefoodstore.de</a> | Onlineshop für Bioprodukte; die Angebote enthalten weder künstliche Inhaltsstoffe noch zugesetzten Zucker  | Kunden werden Mitglied für 6,90 € im Monat; Versand ab 35 € kostenfrei, sonst 4,90 € |

Quelle: PROFITS

**B**evor ein neues Produkt auf den Markt kommt, testet es Torsten Witusch auf Herz und Nieren. Er ist als Director Product Management bei der Innovationsinitiative Energon Io verantwortlich für ein System, das die Wärme und das Raumklima in Schulen und öffentlichen Gebäuden steuert. Das Gerät erkennt, wie stark Räume genutzt werden, und reguliert die Heizung. Es wird auch schon in einigen Testschulen eingesetzt. Torsten Witusch weiß, wie nützlich eine derartige Referenz ist, und sagt: „Erst recht, wenn man noch in der Entwicklungsphase steckt, hilft es bei der Vermarktung enorm, erste Installationen zu haben, die Vertrauen schaffen.“

Die Zahl der intelligenten Lösungen für die Vernetzung der Haustechnik nimmt ständig zu. Allerdings besteht von Kundenseite noch großer Informationsbedarf (siehe „Geschickt überzeugen“). Und wer Smarthome-Anwendungen bei sich selbst installiert hat wie Energon Io, ist auch ein glaubwürdiges Best-Practice-Beispiel für seine Kundschaft, denn vor allem Immobilienunternehmen, aber auch private Kunden verlassen sich sehr gerne auf externe Experten (siehe „Fachkompetenz gesucht“).

Kleinen und mittelständischen Unternehmen öffnet sich in diesem Bereich gerade ein Milliardenmarkt. Für Gunther Wagner von dem Beratungsunternehmen Deloitte ist der Marktdurchbruch vollzogen. „Die großen Spieler wie Apple, Amazon und Google treiben das Thema. Wir rechnen bis 2020 mit einem Gerätebestand von 25 Millionen vernetzter Smarthome-Komponenten“, sagt der promovierte Smarthome-Experte (siehe „Den Nutzen für Kunden erhöhen“).

# Intelligente Installationen

**Sensorik.** Die intelligente Vernetzung der Haustechnik entpuppt sich zusehends als attraktives Geschäftsmodell für Unternehmer – wenn sie die Kunden richtig ansprechen.

**Ein kurzes Wischen reicht, um das eigene Zuhause über ein Tablet zu steuern.**



Schon zehn Millionen Deutsche haben ein Produkt gekauft, mit dem sie daheim das Wohnen intelligenter machen. Smarthome steht dabei für die Vernetzung der Geräte und Anlagen – wie Heizung, Energiekreislauf, Rollläden und Schlösser im eigenen Zuhause – mithilfe des Internets oder anderer IT- und Funklösungen sowie über Stromleitungen. Sie werden durch Sensoren oder computergestützte Automatisierung gesteuert, meist über eine einfache App auf dem Smartphone. Die Vielfalt möglicher Lösungen ist riesengroß: Diejenigen, die Smarthome jetzt schon nutzen, lassen Bekannte oder Paketboten ferngesteuert ins eigene Haus, erhalten Warnungen, wenn bei ihrer Abwesenheit Geräte noch angeschaltet sind, oder automatisieren das Ein- und Ausschalten von Geräten, wenn sie ihr Heim verlassen oder wieder betreten.

### Beliebte Anwendungen

Interessante Geschäftsmöglichkeiten bietet der Markt für zahlreiche Gewerke – vom Immobilienentwickler über Haus- und Gebäudetechniker bis zum Elektrikerteilebauer. Das Marktforschungsinstitut Splendid Research GmbH hat in Zusammenarbeit mit der Smarthome-Initiative Deutschland ermittelt: Die beliebtesten Anwendungen der deutschen Smarthome-Nutzer stammen aus den Bereichen Energiemanagement sowie Entertainment, Kommunikation und Sicherheit.

Entscheidend für einen schnellen Markterfolg ist es Wagner zufolge, dass Firmen ein neues Geschäftsmodell auf der Basis eigenen Know-hows entwickeln. Er sagt: „An welche Komponenten

der unterschiedlichen Smarthome-Plattformen das einzelne Unternehmen mit seinen Möglichkeiten andockt, ist dessen Kreativität überlassen. Das reicht von einzelnen technischen Komponenten bis zu Dienstleistungen wie der Bestellung eines Masseurs nach Hause.“

2012 startete das Stuttgarter Start-up Codeatelier aus der Hochschule heraus. Am Anfang stand nur die Idee, eine Lampe über das Handy zu steuern. Zuerst hatten die Gründer das Produkt selbst eingesetzt, später im Freundeskreis weiter getestet und verbessert. Inzwischen hat das Unternehmen zwölf Mitarbeiter und sein Produkt Homee bereits 3000 Nutzer. Es bietet ein komplettes System für die Smarthome-Steuerung, das etwa die Heizkörperregelung oder Steckdosenschaltung übernimmt, Fenster überwacht sowie Wassersensoren und Brandmelder vernetzt. Homee besteht aus schicken kleinen Würfeln, die wie Legos zusammengesteckt werden können. Durch die Kombination werden unterschiedliche Funkstandards und Technologien verbunden, aber in der Bediener-App wirken sie wie eine einheitliche Technologie.

Waldemar Wunder, Gründer und Geschäftsführer von Codeatelier, erinnert sich: „Als wir begannen, kam gerade das erste 3G-iPhone heraus. Wir haben unsere Anwendung mit nur dieser einen Technologie aufgebaut und

## Geschickt überzeugen

Mit welchen Strategien Anbieter bei potenziellen Kunden punkten können.

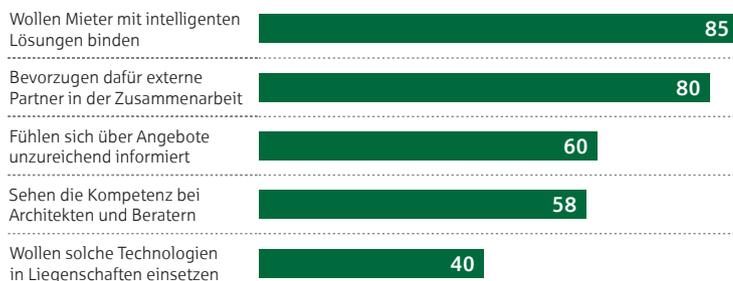
- **Testnutzer suchen.** Hilfreich ist die Einrichtung einer Internetseite, auf der sich Interessenten registrieren können.
- **Offenheit pflegen.** Anbieter sollten bewusst sagen, dass es darum geht, Produkte auf mögliche Fehler zu testen, dann gut zuhören und bei Fragen und Anmerkungen prüfen, wann diese umgesetzt werden können.
- **Bedarf erfragen.** Wer sich in die Lage des Kunden versetzt, findet schnell heraus, welche Bedürfnisse der mit dem Einsatz des Produkts verbindet.
- **Preissensibilität ermitteln.** Es ergibt Sinn, mögliche Zielgruppen zu befragen, wie viel für ein solches Produkt auszugeben sie bereit sind.
- **Leicht starten.** Die Smarthome-Lösung muss so schlicht in der Installation sein, dass jeder Laie die Anwendungen selbst anbringen kann.

eine Lösung gesucht, die so einfach ist, dass der Kunde sie gleich bedienen kann. Dann haben wir uns einen anderen Mittelständler als Partner gesucht, der für uns in einer Kooperation die Entwicklung der Spritzwerkzeuge für Platinen und Hardware übernommen hat. Ohne den hätten wir das vermutlich nie hinbekommen.“

Neben den passenden Partnern sind erste Erfahrungen ein weiteres kritisches Erfolgsmerkmal. Torsten Witusch empfiehlt, frühzeitig in der Entwicklung das Produkt mit ersten Interessenten in Bezug auf Funktionen und Bedienbarkeit zu testen. „Je mehr potenzielle Abnehmer man fragt, was für sie wichtig ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, ▶

## Fachkompetenz gesucht

Wie Immobilienunternehmer mit dem Thema vernetzte Haushalte umgehen.



Angaben in Prozent. Quelle: Smarthome-Initiative Deutschland e. V.

dass sie das Produkt auch später kaufen. Und durch die Fragen bekommt man oft wertvolle Hinweise, an die man vorher selber nicht gedacht hat“, erläutert er.

### Viele Wege führen nach Rom

Dieses schlanke Gründerkonzept ist für den erfolgreichen Beginn wesentlich. Sehr schnell und mit überschaubarem Angebot starten, die Rückmeldungen einfügen, anstatt jahrelang zu entwickeln. Erstes Ergebnis sei dann ein Produkt, das mit geringstmöglichem Umfang angeboten und anschließend schrittweise aus diesem Stadium heraus entwickelt werde. Witusch weiß aus Erfahrung: „Viele Wege führen nach Rom. Eine benötigte Software muss nicht unbedingt selbst entwickelt werden, vieles kann man zukaufen. Zentral ist, zu prüfen, was genau die eigenen Kernfähigkeiten sind.“ Insbesondere bei der Hardwareentwicklung, die länger dauere, gelte es, die entsprechenden Zeiträume einzuplanen.

Die Attraktivität von Tests belegen auch Ergebnisse einer Studie des internationalen Marktfor-

schers YouGov. Bei Interesse an einer Smarthome-Anwendung richten sich Wohneigentümer am ehesten an Handwerksbetriebe und Sicherheitsfirmen.

Wertvolle Tipps und Kontakte bietet die Smarthome-Initiative Deutschland. Neben der Vernetzung der Mitglieder entlang der Wertschöpfungskette Smarthome veranstaltet der Verein auch regelmäßige Konferenzen, auf denen Unternehmen sich präsentieren und informieren können. Torsen Witusch, der auch die Arbeitsgruppe Wohnungswirtschaft der Initiative leitet, sagt: „Hier werden Brücken geschlagen zwischen Herstellern, Handwerkern und den Nutzern der Produkte.“ Auch der Handel sei einbezogen. Er beobachtet: „Immer mehr Elektronikfachmärkte bieten bereits smarte vernetzbare Produkte an.“

Heiner Sieger 

**Eine Smartwatch** kann helfen, das eigene Heim zu steuern.



**Gunther Wagner,**  
Director bei Deloitte  
Deutschland und  
Smarthome-Experte

## „Den Nutzen für Kunden erhöhen“

**PROFITS:** Wie dürfte sich der Smarthome-Markt entwickeln?

**Wagner:** Das Marktwachstum ist größer, als es Vorhersagen der vergangenen Jahre prognostiziert haben. Wir rechnen bis 2020 mit einem Gerätebestand von 25 Millionen vernetzter Smarthome-Komponenten. Da darf man dann von einem Multi-Milliarden-Markt sprechen.

**PROFITS:** Welche Angebote sind besonders wachstumsträchtig?

**Wagner:** Strategisch wichtig wird das betreute Wohnen in den eigenen vier Wänden bis hin zum intelligenten Pflegedienst. Unterschätzt wird auch das Thema Energieeffizienz, erst recht, wenn man künftig die Elektromobilität mit einbezieht. Auch der Aspekt Bequemlichkeit birgt hohes Wachstumspotenzial, ebenso wie der Bereich Sicherheit.

**PROFITS:** Was ist nötig für einen erfolgreichen Marktauftritt?

**Wagner:** Die meisten Anbieter denken eher daran, was die Technik kann, und weniger daran, wie sie den Nutzen für Kunden erhöhen. Das muss gar nicht immer der letzte innovative Schrei sein, sondern eine vernünftige Lösung, die das leistet, was der Nutzer haben möchte. Gewisse Dinge auszuprobieren, also eine Offenheit für Innovationen, ist immer wichtig.

# Edle Tropfen in Holz

**Genuss.** Hochwertige Spirituosen können sich zu flüssigem Gold entwickeln. Als Kapitalanlagen eignen sich allerdings hauptsächlich Marken im Premiumbereich.

**Whiskyfässer**  
vor der berühm-  
ten Springbank-  
Destillerie in  
Campbeltown,  
Schottland.



**D**er Werbeslogan für einen Weinbrand war einst in aller Munde: „Zum Kippen zu schade“. Bei manch edler Spirituose ist da heute eine Steigerung angesagt: selbst zum Genießen zu schade. Und zu teuer. Denn rare und begehrte Tropfen bewegen sich in preislichen Sphären, die jeden Trinkgenuss am Gaumen ersticken ließen. Für etwa 8300 Euro ersteigerte ein Bieter in diesem Frühjahr in Edinburgh eine Flasche Scotch-Single-Malt The Macallan 1940, abgefüllt 1981. Die in einer Holzkiste präsentierte

0,7-Liter-Flasche samt Echtheitszertifikat war der Star der Versteigerung von Whiskyraritäten des britischen Auktionshauses Bonhams. Geschätzt wurde sie auf 4500 bis 6700 Euro. Auch andere Raritäten wechselten weit über dem Schätzpreis den Besitzer.

Seltene Spirituosen, die bisher lediglich für einen kleinen Kreis von Sammlern interessant waren, entwickeln sich in der derzeitigen Niedrigzinsphase immer stärker zu alternativen Anlageobjekten. Vor allem Whisky findet in Deutschland zunehmendes

Interesse. Aber auch einige streng limitierte Editionen von Cognac oder Rum lassen gute Renditen erwarten, wenn sie selten genug und für Sammler attraktiv sind.

Allerdings ist dieser Markt viel kleiner als bei Whisky, dessen Wertentwicklung sich mithilfe handfester Statistiken messen lässt. So legte etwa der Index Rare Whisky Apex 1000 für schottischen Whisky sowohl 2015 als auch 2016 im zweistelligen Bereich zu. In den vergangenen 15 Jahren waren die Preise bereits massiv gestiegen, und manche ►

**Wertige Spirituosen.** Caroni, ein edel gereifter Rum aus dem Jahr 1996. In der Mitte: ein erlesener Cognac – Rémy Martin Louis XIII Time Collection. Und rechts: The Yamazaki Sherry Cask, ein Single-Malt-Whisky aus der Destillerie Yamazaki – der ältesten Brennerei ihrer Art in Japan.



Anleger fürchten schon, dass kaum noch Luft nach oben bleibt. Ganz im Gegenteil, meint Experte Tim Tünnermann: „Das Thema Whisky als Geldanlage ist hierzulande gerade erst angekommen.“

Tünnermann betreibt zusammen mit seiner Frau in Kerken am Niederrhein ein Fachgeschäft mit Bar und Lounge sowie einen Onlineshop namens „Die Whiskybotschaft“ mit mehr als 1000 Whiskysorten. Darüber hinaus veranstaltet er Seminare und Verkostungen. Zusätzlich führt er mit seinem Geschäftspartner Marco Jansen die Firma Whisky Investments, die sich auf Whisky als Anlageobjekt fokussiert. „Vor allem die zunehmende Nachfrage aus Fernost und Indien treibt die Preise, denn Whisky kann man nicht wahllos nachproduzieren“, erläutert Tünnermann.

Auf der Angebotsseite sei der Trend zu Beginn der 1990er-Jahre seitens der Spirituosenkonzerne komplett verschlafen worden. Die Produzenten hätten es versäumt, rechtzeitig die Kapazitäten aufzubauen. „Die Lagerhäuser der schottischen Destillieren leeren sich zunehmend, und es ist mittelfristig kein Ende in Sicht“, sagt Tim Tünnermann.

Immerhin muss ein guter Tropfen mindestens 10 bis 15 Jahre im Holzfass reifen, bevor er bereit für den Markt ist. Besonders begehrt unter Sammlern und Geldanle-

gern sind Restbestände aus Lost Distilleries, also Manufakturen, die vor langer Zeit geschlossen wurden und keinen Nachschub mehr liefern – zum Beispiel die Fässer aus der Port-Ellen-Whiskybrennerei auf der schottischen Insel Islay. Die Destillerie wurde bereits 1983 dichtgemacht.

„Ein zu seiner Zeit verkannter Whisky, viele Emotionen und außergewöhnlicher Geschmack: Port Ellen hat alles, was ein Whisky mit Wertsteigerungspotenzial braucht“, schwärmt Tünnermann im Interview mit der Newsseite „Whiskyexperts“, die im Internet über die Szene informiert. Als Faustregel für die flüssige Geldanlage nennt er: „Limitierung, wenn möglich Originalabfüllungen oder

bekannte unabhängige Abfüllungen, Jahrgangswisky. Und natürlich ist auch der Zustand extrem wichtig.“

Hohe Punktzahlen in „Jim Murray’s Whisky Bible“, in der jährlich 4600 Whiskys getestet und bewertet werden, beeinflussen ebenfalls die Nachfrage und somit das Gewinnpotenzial. Wer einen von Experten empfohlenen Anlagehorizont von fünf bis fünfzehn Jahren plane, könne derzeit mit einer Rendite von 6 bis 8 Prozent pro Jahr rechnen, schätzt Tünnermann.

Paradebeispiel für gewinnbringendes Investieren in Whisky ist der Black Bowmore. Mitte der 1990er-Jahre gab es die ersten Flaschen der Black-Bowmore-

## Die besten Quellen

**Gewusst, wo: die richtigen Auktionen, Geschäfte und Berater.**

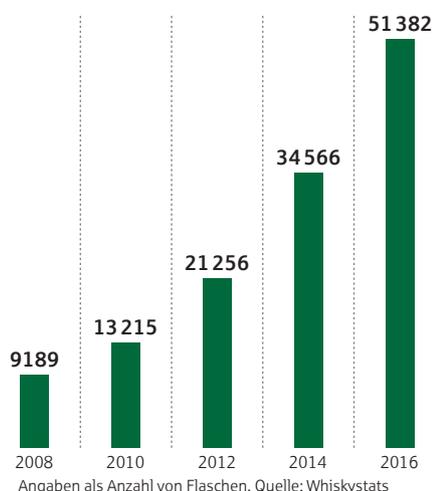
-  **Bonhams.** Das britische Auktionshaus versteigert in Edinburgh mehrfach im Jahr Whiskyraritäten: [www.bonhams.com](http://www.bonhams.com)
-  **Catawiki.** Wöchentlich mehr als 300 Versteigerungen des niederländischen Online-Auktionshauses: [www.catawiki.de](http://www.catawiki.de)
-  **Whisky Investments.** Beratung zu Whisky als Geldanlage und Infos über den Markt: [www.whisky-investments.de](http://www.whisky-investments.de)
-  **Die Whiskybotschaft.** Bar, Lounge, Fachgeschäft und Onlineshop im niederrheinischen Kerken: [www.diewhiskybotschaft.de](http://www.diewhiskybotschaft.de)
-  **Welt der Spirituosen-Raritäten.** Seltene Brände von Aquavit über Cognac bis Rum: [www.spirituosen-raritaeten.de](http://www.spirituosen-raritaeten.de)

Reihe von der schottischen Insel Islay für wenige Hundert D-Mark zu kaufen. Die Nachfrage nach diesem extrem dunklen Malt der 1779 gegründeten Destillerie war noch nicht einmal besonders groß. Dann nahm das Interesse zu und die Erfolgsgeschichte ihren Lauf. 2016 erfolgte mit einem Malt aus dem Jahr 1964 die fünfte und finale Edition dieser Serie. Der Preis: 16 000 Pfund – 1000 Prozent über dem Ausgabepreis der ersten Flaschen, die jetzt schon für 20 000 Pfund gehandelt werden.

Es lohnt immer mehr, auch einmal einen Blick nach Fernost zu werfen. Anne-Sophie Bigot, Expertin beim niederländischen Online-Auktionshaus Catawiki sowie Betreiberin eines eigenen Blogs unter dem Namen „The Whisky Lady“, beobachtet beispielsweise: „Japans Whiskykultur hat in den vergangenen Jahren geboomt, das zieht Sammler und Investoren an.“ Die Produktion war zur damaligen Zeit nicht auf solche Steigerungen eingestellt, jetzt werden die Bestände knapp. Die Folge, so Bigot: „Die Preise explodieren.“

## Stark steigende Nachfrage

Handelsvolumen für Single-Malt-Whisky auf dem Wiederverkaufsmarkt.



Die Krönung des japanischen Tropfens Yamazaki Sherry Cask 2013 zum weltbesten Whisky durch Jim Murray hatte zusätzlich einen Hype ausgelöst. Sie rückte Abfüllungen aus Fernost in den Fokus der Anleger. Die Preise vieler rarer Destillate schossen gleich um mehrere Hundert Prozent nach oben. Brennereieigner Suntory legte im vergangenen Jahr mit einer auf 5000 Flaschen limitierten Edition Yamazaki Sherry Cask 2016 zum unverbindlichen Verkaufspreis von 300 US-Dollar nach.

## Wahre Schnäppchen

Die Glücklichen, die eine Flasche ergatterten, konnten sich über ein wahres Schnäppchen freuen. Im Handel war das flüssige Gold nicht unter 2000 Euro zu haben. Der „Weltmeister“ von 2013 kostet inzwischen mehr als 5300 Euro.

Allerdings hängen die Werte – ähnlich wie die Börsenkurse – auch von der weltweiten Wirtschaftslage ab. Tünnermann sagt: „Der Whisky ist nur so viel Wert, wie der Käufer bereit ist zu zahlen.“ Das gilt besonders auch für die Investments in Cognac oder Rum.

Die Fangemeinde dieser Spirituosen ist hierzulande kleiner, und somit sind auch gewinnbringende Möglichkeiten des Wiederverkaufs begrenzter als bei Whisky. Aber auch hier gibt es beeindruckende Gewinner wie den zur Jahrtausendwende auf den Markt gekommenen Luxuscognac Timeless von Hennessy. Diese auf 2000 Flaschen limitierte Spirituose kostete damals 1600 Euro. Heute wird sie für durchschnittlich fast 10 000 Euro pro Stück aufgerufen.

Das Flaggschiff des Hauses Rémy Martin ist die Magnumfla-

**Drum prüfe**, was perfekt werden soll. Hier entsteht bester Malt-Whisky im schottischen Glasgow.



sche Louis XIII Black Pearl, die zum Preis von bis zu 25 000 Euro gehandelt wird. Oder der 20 Jahre alte Rum Caroni aus Trinidad und Tobago, der aus einer 2002 geschlossenen Destillerie stammt. Von der erst 2016 abgefüllten und für 300 Euro verkauften Rarität in Fassstärke mit 64,2 Volumenprozent existieren nur 298 Flaschen. Eine Wertsteigerung ist hier sehr wahrscheinlich.

Wie bei allen Finanzinvestitionen gilt also prinzipiell: Wer Spirituosen als Wertanlage kauft, muss sich in dem Metier bestens auskennen oder zumindest auf vertrauenswürdige Händler und Berater setzen können, denn jede Geldanlage birgt auch ein Risiko. Aber anders als bei Wertpapieren droht nie ein Totalverlust. Tünnermann: „Man hat immer einen physischen Gegenwert, den man im Zweifelsfall genießen kann.“ Auch wenn es eigentlich sehr schade wäre.

Andreas Hohenester **P**

# Eindeutige Zeichen

Von Benjamin Graham stammt der Satz „Der schlimmste Feind des Investors ist wahrscheinlich er selbst“. Der US-Wissenschaftler und legendäre Investor lebte von 1894 bis 1976. Er spielte mit seinem Hinweis auf die menschliche Psyche an, die uns bei der Geldanlage an der Börse häufig einen Streich spielt. Weil wir offenbar das Erreichte nicht aufs Spiel setzen möchten, neigen wir dazu, Gewinne zu früh zu realisieren. Genau umgekehrt verhält es sich bei Verlusten: Die wollen wir nicht wahrhaben und versuchen, sie auszusitzen.

## Bewährte Instrumente

Durch Regeln kann die menschliche Psyche im Zaum gehalten werden. Sie helfen uns, einmal getroffene Anlagestrategien konsequent zu befolgen und an der Börse auf Dauer erfolgreich zu sein. Daher nutzen auch immer mehr Privatanleger Limitfunktionen. Zunächst einmal sind Limits bewährte Instrumente, um beim Handel mit Wertpapieren – insbesondere Aktien, Anleihen und Zertifikaten – Risiken zu begrenzen und Marktchancen besser zu nutzen. Nach Meinung von Thomas Pfaff, dem Vorstandsvorsitzenden der zur Sparkassen-Finanzgruppe zählenden S Broker AG & Co. KG, erlauben sie ein cleveres Geldmanagement. „Mit den verschiedenen Ordertypen braucht man Wertpapiere nicht permanent aktiv zu überwachen, bis ein Kursniveau

erreicht ist, um zu kaufen oder zu verkaufen“, sagt er.

Die bekannteste Limitfunktion ist Stop Loss. Bei dieser Verkaufsother gibt der Anleger in das Onlinetrading-Formular seines Brokers am Bildschirm einen bestimmten Betrag ein, der unter dem aktuellen Kurs liegt. Fällt der Wert auf oder unter den fixierten Betrag, wird die Order zum nächsten handelbaren Kurs ausgeführt. Diese Regel ist eine typische Absicherungsstrategie bei Anlagen zum Beispiel in Aktien großer Unternehmen aus dem DAX oder MDAX. Für kleine Werte ist sie weniger geeignet. Der Grund: Bei wenig liquiden Papieren kommt es aufgrund der Börsenumsatz-

lage häufiger zu starken Kursausschlägen – und damit auch schon einmal zu unerwünschten Überraschungen.

Eine Weiterentwicklung ist die Verkaufsother Stop-Loss-Limit. Unter der den Verkaufsprozess auslösenden Stop-Loss-Schwelle wird eine weitere Grenze platziert. Nur wenn der sich gemäß Börsenumsatz ergebende Kurs in diesem Korridor liegt, kommt es zur Ausführung.

Analog zu diesen beiden Limittypen funktionieren die Kaufordermöglichkeiten Stop Buy und Stop-Buy-Limit, damit Investoren gewünschte Wertpapiere nicht zu einem Preis kaufen, der aus ihrer Sicht überteuert ist.

**Orderzusätze.** Clevere Anleger nutzen Phasen steigender Kurse, ohne den Markt beobachten zu müssen. Das machen Vorgaben möglich, die Kauf- und Verkaufsaufträge automatisch ausführen.



Aber es gibt noch intelligentere Ordertypen, wie Richard Dittrich weiß. Aus Sicht des Leiters der Kundenbetreuung der Börse Stuttgart erleichtern sie es Privatanlegern, „ihre Risiken zu begrenzen und Handelsstrategien professionell und automatisch umzusetzen“.

### Gekont Kurse absichern

Besonders beliebt sei in solchen Fällen die Trailing-Stop-Order (siehe „So sichern vorausschauende Anleger einen Aufwärtstrend ab“). Dittrich erklärt, so sei es möglich, „in steigenden Märkten Gewinne in einer Position mit einem sich dynamisch anpassenden Absicherungsniveau kontrolliert laufen zu lassen“.

Das Nachziehen des gewählten Stop-Limits erfolgt automatisch. Gerade für Privatanleger sind solche programmierbaren Abläufe nützlich. Sie müssen nicht ständig den Markt beobachten, was auch in Urlaubszeiten sehr praktisch ist. Ohnehin haben viele in der Regel nicht die Zeit und Lust, jeden Tag Kurs-Charts zu studieren und entsprechend dem Auf und Ab an der Börse zu handeln. Natürlich

kann eine Trailing-Order auch bei einem Kaufauftrag angewendet werden. „In diesem Fall“, sagt Dittrich weiter, „muss das initiale Trailing-Stop-Limit über dem aktuellen Kurs gesetzt werden. So erhalten Anleger bei einer Trendwende die Chance auf einen optimierten Einstiegskurs.“

Interessant für Anleger ist auch die One-Cancels-Other-Order. Es handelt sich um die Kombination zweier Aufträge, bei der der eine sofort nach der Ausführung des anderen erlischt. Bei der Aufgabe seiner Order wählt der Anleger im Falle eines Verkaufs neben einem Stop-Limit zur Absicherung seiner Position nach unten gleichzeitig ein oberes Verkaufslimit, um erzielte Gewinne automatisch zu realisieren. Der Anleger ist also sowohl für fallende als auch für steigende Kurse positioniert. Die One-Cancels-Other-Order, als Kauforder genutzt, ermöglicht dem Anleger, entweder zu einem günstigeren als dem aktuellen Preis einzusteigen; oder der Anleger steigt automatisch bei Erreichen des von ihm gewählten oberen Limits ein, weil er bei Überschreiten dieser Marke weitere Kursgewinne erwartet.



„Limits erlauben ein sehr cleveres Geldmanagement“

Thomas Pfaff,  
S Broker AG & Co. KG

Solche Instrumente sind allerdings nichts für Börsenneulinge. Und selbst wer bereits über Erfahrung in der Aktienanlage verfügt, sollte erst einmal mit geringen Beträgen die Funktionsweise von Limitfunktionen testen. Stets hilfreich ist ein Gespräch mit einem Anlageberater der Sparkasse vor Ort. Gemeinsam können Kunde und Handlungsexperte dann die zu den Bedürfnissen des Anlegers passenden Ordertypen analysieren und in der Theorie die Konsequenzen durchspielen. Gut gerüstet mag der Privatinvestor dann den Schritt in die Praxis wagen.

Gabriele Lehmann, Sprecherin der Sparkasse Märkisch-Oderland, erinnert daran: „Für die Nutzung ist ein Depot Grundvoraussetzung, unabhängig davon, bei welchem Institut es geführt wird.“ Laut Thomas Pfaff von S Broker nutzen Privatanleger die Orderfunktionen „sehr rege“.

Jan Münster **P**

## So sichern vorausschauende Anleger einen Aufwärtstrend ab

Die Trailing-Stop-Marke folgt dem Kurs automatisch nach oben. Anleger müssen so nicht immer die Märkte im Blick haben.

Eine Trailing-Stop-Loss-Order (TSL-Order) ist ein Auftrag, der Anleger in aufstrebenden Märkten gut begleitet. Steigen die Kurse, zieht der Trailing-Stop-Betrag automatisch nach – immer im gleichen Abstand zum aktuellen Kurs des Wertpapiers. Im grafisch dargestellten Beispiel kauft der Anleger Aktien **1** für 10 Euro, legt 7,50 Euro als untere Grenze (Stop-Loss-Schwelle) fest, an der er das Wertpapier in jedem Fall verkaufen möchte, und setzt eine TSL-Order **2** mit einem Trailing Stop von 2 Euro absolut. Der Kurs steigt **3** bis 18 Euro, der Trailing-Stop-Auftrag zieht automatisch bis 16 Euro mit. Anschließend fällt der Kurs um mehr als 2 Euro. Die Verkaufsauftrag **4** wird beim Kurs von 16 Euro ausgelöst.



Quelle: S Broker

## 20 Fragen an ... Sven-Oliver Pink

Pinks F. O. Bags GmbH mischt den internationalen Markt für Taschen auf. Das Kölner Unternehmen wurde im Juni als Aufsteiger des Jahres mit dem Deutschen Gründerpreis 2017 geehrt.



### VITA

**Sven-Oliver Pink**, Jahrgang 1979, studierte an der Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach. Nach ersten Stationen bei der Beratung Kienbaum und American Express gründete er vor acht Jahren mit drei Freunden die Firma Ergobag, die den ersten ergonomischen Schulrucksack produzierte. Das Kölner Unternehmen wurde später in Fond of Bags umbenannt. Geschäftsführer Pink legt Wert auf Qualität, Funktionalität, Design und verantwortliche Herstellung. Dafür erhielten die Kölner den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2016 und den Deutschen CSR-Preis 2017.

### 1\_ *Womit haben Sie Ihr erstes Geld verdient?*

Mit dem Austragen von Zeitungen.

### 2\_ *Und was haben Sie sich davon geleistet?*

Alles. Sparen war nicht so meins.

### 3\_ *Welches Schlüsselerlebnis machte Sie zum Unternehmer?*

Der Wunsch, mit Freunden etwas auf die Beine zu stellen.

### 4\_ *Was ist Ihre wichtigste Erkenntnis als Unternehmer?*

Man erntet, was man sät.

### 5\_ *Was haben Sie verdammt gut hinbekommen?*

Den Aufbau unseres Teams und unserer gemeinsamen Kultur.

### 6\_ *... und was haben Sie vermässelt?*

Vieles – und dann wieder geradegebogen.

### 7\_ *Drei Eigenschaften, die Sie an Menschen schätzen?*

Offenheit, Humor, Leistungsbereitschaft.

### 8\_ *Mit wem würden Sie gerne mal ein Bier trinken?*

Immer wieder mit meinen Mitgründern Flo und Oli.

### 9\_ *Wer sind Ihre Helden?*

Ich habe einen: Winnetou.

### 10\_ *Welches Talent hätten Sie gerne?*

Ich würde einiges darum geben, gut singen zu können.

### 11\_ *Was ist für Sie das größte Glück?*

Wenn jemand über sich hinauswächst, packt mich das besonders.

### 12\_ *Was ist für Sie das größte Unglück?*

Unglück? Wer weiß, wofür es gut ist.

### 13\_ *Welchen Flecken Erde würden Sie gerne bereisen?*

Die Mecklenburger Seenplatte.

### 14\_ *Welche Strecke legen Sie am liebsten zurück?*

Einen Sprint von der Produktidee zur Markteinführung.

### 15\_ *Was war Ihre schwerste Entscheidung als Unternehmer?*

Immer wieder das Abwägen zwischen kurzfristigem Fokus und langfristiger Weichenstellung.

### 16\_ *Welchen Snobismus leisten Sie sich?*

Ich schätze Qualität und Kunstvolles.

### 17\_ *Welche Rituale pflegen Sie?*

Es gibt kein Problem, das sich nicht durch Joggen lösen lässt.

### 18\_ *Worüber können Sie am meisten schmunzeln?*

Wenn ich mir vorstelle, per Anhalter durch die Galaxis zu reisen.

### 19\_ *Ihre größte Leidenschaft?*

Meiner Vorstellungskraft zu frönen.

### 20\_ *Was ist Ihr kostbarster Besitz?*

Im Grunde meine Vorstellungskraft.