

# PROFITS

Das Unternehmergezine der Sparkassen-Finanzgruppe

## STRATEGIE

So wächst Ihr Unternehmen optimal

## E-COMMERCE

So vermeiden Sie lästige Retouren

## IMAGEVIDEOS

So setzen Sie Ihre Firma in Szene

Möbelhausinhaber Armin Freiburger aus Grünwettersbach hat den örtlichen Tischtennisverein in die Erste Bundesliga geführt

DOSSIER  
20 STEUERTIPPS,  
DIE BARES GELD  
WERT SIND

SPONSORING

# GUTES REZEPT FÜR MEHR ERFOLG



## Engagement zahlt sich aus



**Thomas Stoll,**  
Chefredakteur  
thomas.stoll@dsv-gruppe.de

Kaum einer beherrscht die Klaviatur der PR-Arbeit so gut wie der Österreicher Dietrich Mateschitz. Wer weiß, ob ohne seine Sponsoring-ideen die Energiebrause Red Bull ein so großer Erfolg geworden wäre. Formel 1, Fußball-Bundesliga, Flugshows und selbst verrückt anmutende Projekte wie der Stratosphärensprung von Felix Baumgartner sind mit dem Namen Red Bull verknüpft. Davon profitieren alle: das Erfrischungsgetränk, die Sportler und natürlich Mateschitz selbst. Weltweit gibt die Wirtschaft jährlich 40 Milliarden Euro für Sportsponsoring aus. Darunter sind auch viele Mittelständler, die Gutes tun und darüber reden. So hat der Titelheld dieser Ausgabe, der Möbelhausbesitzer Armin Freiburger, seinen Tischtennisclub ASV Grünwettersbach bis in die Bundesliga gebracht. Dem ASV ist er tief verbunden: Schon als Zehnjähriger stand er für seinen Heimatverein an der Platte. Neben Sportsponsoring fördern viele Unternehmer gemeinnützige Organisationen oder kulturelle Einrichtungen. Es gibt auch spannende Trends, etwa E-Sports, wo Computerspieler sich in ausverkauften Sporthallen packende Gefechte am Bildschirm liefern. In unserer Titelgeschichte stellen wir Ihnen ab Seite 16 vor, wie Sie Ihr Engagement für die gute Sache in einen geschäftlichen Vorteil ummünzen können. Mit diesem Heft geht zugleich eine ganz andere Geschichte zu Ende. Dies ist die letzte PROFITS-Ausgabe. Künftig möchten wir den geänderten Lesegewohnheiten stärker Rechnung tragen und Sie online über alle Themen rund um den geschäftlichen Erfolg informieren – zum Beispiel in der Internetfiliale Ihrer Sparkasse, auf Sparkasse.de oder über soziale Medien. Wir danken Ihnen sehr herzlich für die Zeit, die Sie uns in all den Jahren geschenkt haben. Wir lesen voneinander!

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht

Thomas Stoll



**Gut gesponsert.** Möbelhauschef Armin Freiburger hat mit seiner Unterstützung den ASV Grünwettersbach in die Tischtennisbundesliga gebracht.

[Seite 16]



**Oho statt klein.**

Mit dem passenden Plan konnte der Kölner Rucksack- und Taschenhersteller Fond of Bags wachsen und sein Produktportfolio ausbauen.

[Seite 10]

## 6|2017 INHALT

### AUFTAKT

- 6 Macher  
Zahntechniker Johannes Müller aus Neustadt an der Weinstraße ist mit Qualitätsarbeit erfolgreich.
- 6 Vorbilder vom Videokanal  
Teenager kennen Bibi, Le Floid und Gronkh besser als jeden Fernsehmoderator. Die Stars von Youtube helfen auch bei der Vermarktung von Produkten.
- 7 Büros werden knapp und teuer  
Die Mietpreise für Immobilien steigen rapide. Insbesondere in Berlin und Stuttgart legen sie zu.
- 8 Das Office wird digital  
Immer mehr Mittelständler wollen Papier aus ihren Büros verbannen und Vorgänge digitalisieren.
- 9 Leihen ist in Mode  
Die Mehrheit der Konsumenten will mieten statt kaufen, vor allem Autos und Heimwerkerartikel.

### FÜHREN

- 10 Mühelos wachsen  
Viele Betriebe wollen schnell expandieren. Doch dabei müssen die Prozesse mit der Entwicklung Schritt halten, und die Qualität der Leistung muss weiterhin stimmen.
- 13 Erfolg mit Erfahrung  
Ältere Mitarbeiter sind erfahren, loyal und verfügen über großes Wissen. Clevere Chefs gehen aktiv auf diese Gruppe zu, bringen Alt und Jung in Teams zusammen.

### TITELGESCHICHTE

- 16 Vorteil fürs Image  
Viele Firmen unterstützen Sport, Kunst, Kultur und soziale Einrichtungen. Damit können sie ihr Image verbessern und ihren Umsatz oft effizienter steigern als mit herkömmlichen Marketingaktionen.

### FINANZIEREN

- 22 Sauber gesichert  
Im Export droht Unternehmen ein Zahlungsausfallrisiko. Davor kann man sich aber mit bewährten Instrumenten sicher schützen.
- 24 Gemeinsam mehr erreichen  
Beteiligungsgesellschaften verbessern die Position eines Unternehmens am Markt. Wie sich der passende Partner finden lässt.

### PRODUZIEREN

- 27 Kollege Roboter  
Für den Erfolg der Digitalisierung der Produktion in einer Smart Factory ist ein effizientes Werks-hallenmanagement essenziell.
- 30 Gut und günstig  
Firmenchefs müssen nicht immer nagelneue Geräte anschaffen. In manchen Situationen sind gebrauchte die bessere Wahl.



## DOSSIER

**PROFITS** gibt 20 Tipps zum Steuersparen am Jahresende – von der Investition ins eigene Unternehmen über die Ausgaben für Firmenfeiern bis zur Nutzung des privaten Arbeitszimmers.

[Seite 32]

**Industrieroboter** arbeiten immer öfter mit Menschen zusammen. In der Fabrik der Zukunft spielen die smarten Helfer eine zentrale Rolle.

[Seite 27]



## DOSSIER

### STEUERENDSPURT

- 32 Unter Dach und Fach  
Die Geschäfte laufen in den meisten Firmen prächtig. Damit am Jahresende für den Betrieb, die Mitarbeiter und den Chef genug übrig bleibt, sollten alle legalen Steuerspar-chancen genutzt werden.

## VERKAUFEN

- 40 Ruckzuck zurück  
Retouren gehören inzwischen zum Geschäftsmodell der Online-händler. Doch jeder zurückge-schickte Artikel verursacht Kosten. Die lassen sich oft vermeiden.
- 42 Kamera läuft!  
Mit Firmenvideos erreichen Unter-nehmen auf gewinnende Art Kun-den und Geschäftspartner. Doch dafür ist der Rat von Profis wichtig.

## ANLEGEN

- 45 Stimmige Wohltat  
Die Niedrigzinsen erschweren Stiftungen die Erfüllung ihres Zwecks. Doch es gibt Auswege, um die Ausschüttung zu erhöhen.
- 48 Hallo, Europa!  
Das Management des Fonds Deka-Europa Aktien Spezial spürt für die Anleger gezielt besonders aussichtsreiche Investments auf.

## SCHLUSSTAKT

- 50 20 Fragen an ...  
Matthias Förster, technischer Geschäftsführer von Döbrich & Heckel, einem erfolgreichen Pro-duzenten keramischer Bauteile.

## 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

**Titelfotografie:** Markus Bechtle

**Autoren dieser Ausgabe:**

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

**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 Anga-ben und Abbildungen, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Redaktion gestattet.

Art.-Nr.: 330 109 106

ISSN 1612-7113

Bayern: 330 112 106

ISSN 1613-6888



## MACHER



**Johannes Müller,**  
Geschäftsführer der  
Johannes Müller Zahnkera-  
mische Werkstätte GmbH

## Seltenheitswert in der Zunft

Zahntechnikermeister Johannes Müller aus Neustadt an der Weinstraße zählt nicht nur Zahnärzte zu seinen Kunden, er sucht auch den Kontakt zu deren Patienten, für die letztlich seine Kronen, Brücken, Implantate und Prothesen gedacht sind. In diesem Rahmen stößt der Rheinland-Pfälzer etwas an, was Seltenheitswert in seiner Zunft hat: ein Gespräch zwischen den drei Parteien, das er Dialog nennt. Dabei geht es darum, gemeinsam eine optimale Lösung für das Problem des Patienten zu finden. Der Sparkassen-Kunde führt seit 31 Jahren die Johannes Müller Zahnkeramische Werkstätte GmbH, hat sich den Titel „Zahn- und Mundgestalter“ schützen lassen und präsentiert seine Arbeit und Werkstätte unter dem Markennamen Arsdentis im Internet. Der Privatdozent wünscht sich: „Jeder soll mit seinen Zähnen optimal kauen und lachen können.“ Dabei empfiehlt der Meister einen besonderen Ansatz bei sogenannten Totalprothesen: Sie sollten ohne Haftcreme mithilfe von Unterdruck einen festen Sitz aufweisen, wobei manchmal auch Implantate nötig seien. Dank seiner Arbeit hat sich Müller mit seinem Team schon zweimal bei dem unter Zahn Technikern renommierten Preis „Goldenes Parallelometer“ auf den ersten Plätzen qualifizieren können.



**Der Webvideomacher** Julien Bam hat mehr als 4,3 Millionen Abonnenten auf Youtube.

## Virale Vorbilder vom Videoportal

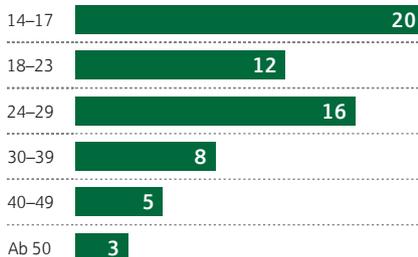
**Verkaufsförderung.** Sie genießen ein hohes Ansehen bei Gleichaltrigen, sind vor allem auf Youtube und Instagram präsent – und finden zusehends Interesse bei Unternehmern: die sogenannten Influencer. Das

zeigt eine Studie der Berliner Marketingplattform Influry. Im Rahmen der Befragung gaben 26 Prozent der Internetnutzer in Deutschland an, sie nähmen Produktplatzierungen von Influencern auf Social-Media-Seiten wahr. Besonders hohe Zuspruchswerte gibt es aber keinesfalls nur bei Teenagern, sondern über die Generationen hinweg. Die Studie erfasste insbesondere die Kaufbereitschaft der Internetnutzer. Jeder sechste 14- bis 29-Jährige gab an, ein durch Influencer präsentiertes Produkt oder einen Service später auch geordert zu haben. Immerhin 7 Prozent waren es bei den 30- bis 49-Jährigen.

[www.influry.com](http://www.influry.com)

### Alle hören auf Influencer

Die verkaufsfördernde Wirkung von Persönlichkeiten auf Altersgruppen in Social Media.



Angaben in Prozent. Quelle: Influry

## Junge Stellenbewerber sind sachlich

**Jobs.** Wenn es um offene Stellen geht, punkten Arbeitgeber bei jungen Bewerbern mit detaillierten Inhalten und Orientierung. Unterhaltung benötigt diese Generation bei der Jobsuche nicht. Dieses Fazit zieht die Netzwerkplattform Absolventa. 88 Prozent der Interviewten interessieren sich besonders für Informationen zu Gehältern und Arbeitnehmervorteilen. Auch Erfahrungsberichte

von Mitarbeitern sind beliebt. Die Anforderungen der Generation Y an die Inhalte sind hoch: 56 Prozent erwarten einen glaubwürdigen Auftritt der Firma, 48 Prozent legen Wert auf hohen Informationsgehalt. 78 Prozent der Bewerber informieren sich auf Arbeitgeberwebsites, knapp 60 Prozent nutzen Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn.

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

## Die Mittelständler sind in Top-Form

**Rekord.** Die Betriebe in Deutschland sind quer durch alle Branchen gut aufgestellt. Umsätze und Gewinn steigen weiter, die Eigenkapitalquote erreicht Rekordniveau, gleichzeitig verzeichnet Deutschland einen Höchststand an Beschäftigten. Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, urteilt mit Blick auf den S-Mittelstands-Fitnessindex: „Der Mittelstand in Deutschland ist in Top-Form.“ Der Index – Ergebnis der jährlichen Auswertung der größten Bilanzdatensammlung mittelständischer Firmen – erreichte mit 101,5 Prozentpunkten einen Höchststand.

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



Die Funken fliegen zurzeit dank voller Auftragsbücher in vielen Betrieben.

### ZAHL-TAG

Ein jährlicher Schaden von  
**100 000 000 000**  
 Euro entsteht in Deutschland durch Wirtschaftskriminalität.

Quelle: KPMG

## Top-Gehälter in der Chemieindustrie

**Gehalt.** Geschäftsführer in der Chemie und der Verfahrenstechnik erhalten in diesem Jahr im Mittel eine Gesamtvergütung von 183 999 Euro und liegen damit an der Spitze des Branchenrankings von Gehalt.de. In der Autoindustrie liegt der Betrag bei 175 570 Euro, in der Pharmabranche bei 173 290 Euro. Die Telekommunikationsbranche kommt auf 161 120 Euro. Im Maschinenbau verdienen Chefs 157 298 Euro. Die Schlusslichter sind der Auswertung zufolge Bau, Immobilien, Einzelhandel und Gesundheitswesen, wobei im letzteren Segment ein Geschäftsführer 90 509 Euro erhält.

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

## In Berlin werden die Büroflächen knapp

**Kosten.** In keiner Stadt sind die Büromieten in jüngster Zeit so stark gestiegen wie in Berlin, und zwar um 33 Prozent seit 2008. Parallel dazu ist die Leerstandsquote gesunken: Heute sind nur noch 2,5 Prozent der Bürofläche an der Spree unvermietet. Spürbar zugelegt haben die Büromieten seit 2008 auch in Stuttgart und Dresden. Doch während die Stadt an der Elbe auch Ende 2016 noch bei einer durchschnittlichen Büromiete von lediglich 7,40 Euro lag, kostete der Quadratmeter Büro in Stuttgart 12,70 Euro. Das ergibt sich aus Daten des Internetportals Immobilienscout 24.

[www.immobilienscout24.de](http://www.immobilienscout24.de)

### | TOPS | & | FLOPS |

## Sachsen und Thüringer sind fit für den Beruf

Der „Bildungsmonitor 2017“ beleuchtet, wie sehr die für die Wirtschaft so wichtigen Bildungssysteme in den einzelnen Bundesländern einen Beitrag zur Sicherung des Wohlstands leisten.

#### TOP 5

Rang	Bundesland	Punkte
1	Sachsen	70,4
2	Thüringen	63,8
3	Bayern	61,4
4	Baden-Württemberg	57,8
5	Hamburg	55,7

#### FLOP 5

Rang	Bundesland	Punkte
1	Berlin	42,7
2	Bremen	43,9
3	Nordrhein-Westfalen	45,3
4	Schleswig-Holstein	47,3
5	Brandenburg	47,4

Quelle: IW Köln

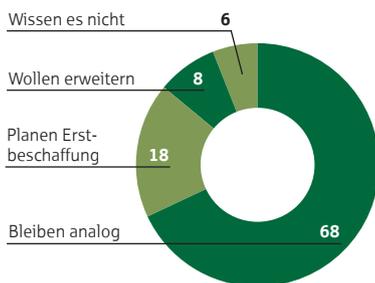
CHARTS & TRENDS

## Hin zu digitalen Lösungen

Immer mehr Mittelständler setzen verstärkt auf die digitale Dokumentenverwaltung statt auf Papierberge. Die Umstellung geschieht allerdings auf Raten.

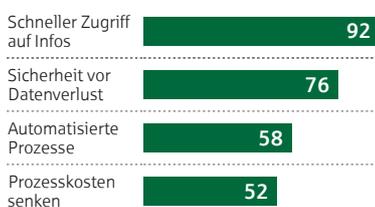
### Viele scheuen noch den Änderungsaufwand ...

Wie weit Mittelständler beim Einsatz digitaler Lösungen im Büro sind.



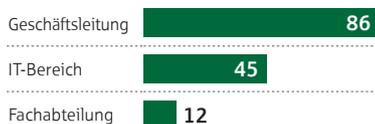
### ... obwohl es interessante Lösungsansätze gibt ...

Was sich Firmen vom digitalen Dokumentenmanagement versprechen.



### ... über die meist der Chef entscheidet

Wer über die entsprechende Investition in ein digitales Büro befindet.



Angaben in Prozent. Quelle: Bitkom



Auf Schaufensterbummel verzichtet keiner, doch bestellt wird oft online.

## Onlinehandel gewinnt immer mehr Fans

**E-Commerce.** Wenn es um den Kauf von Kleidung und Schuhen geht, macht der Anteil der online erstandenen Waren mittlerweile 30 Prozent bei den Verbrauchern aus. Bei Büchern, Musik, Filmen und Videospielen ist der Anteil mit 29 Prozent fast gleichauf. Es folgen Unterhaltungselektronik, Haushaltsgeräte sowie Gesundheit und Kosmetik. Zu diesem Ergebnis kommt das Forschungsinstitut Ibi Research an der Universität Regensburg. Die wich-

tigsten Aspekte beim Kauf in einem Onlineshop sind für Konsumenten die Versandkosten und das Angebot an Bezahlverfahren. Aus Sicht der Experten haben sich die Verbraucher an die Vorteile des Onlinehandels gewöhnt, vor allem an das große Produktsortiment, die günstigen Preise und die Bequemlichkeit. Entsprechend wollen vier von zehn in Zukunft seltener zum Einkaufen in die Stadt gehen.

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

## Staatszuschuss für Brennstoffzellen

**Energie.** Firmen winkt eine finanzielle Förderung für Brennstoffzellenheizungen mit einer Leistung von bis zu fünf Kilowatt, die im Rahmen einer betrieblichen Sanierung oder eines Neubaus installiert werden. Je nach elektrischer Leistung ist ein Zuschuss von bis zu 28 200 Euro pro Brennstoffzelle möglich. Die Förderung ist Teil des staatlichen „Anreizprogramms Energieeffizienz“. Auskünfte dazu erteilen die Sparkassen.

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

## Nützliche Infos vom Onlinebot

**Auskunft.** Jeder zweite Verbraucher kann sich die automatisierte Kommunikation mit einem Computerprogramm, einem sogenannten Chatbot, vorstellen. Der Vorteil für Betriebe: Sie entsprechen so dem Kommunikationsbedürfnis ihrer Kunden abseits von Öffnungs- und Servicezeiten und sparen dabei Personal. Zu diesem Ergebnis kommt eine Analyse des Marktforschungs- und Beratungsinstituts Yougov.

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

Fotos: Getty Images

## Mieten ist oftmals beliebter als Kaufen

**Konsum.** Flexible Mietmodelle wie Carsharing sind für die Mehrheit der Konsumenten in Deutschland interessant. Das zeigt das „Consumer Barometer“ von KPMG und IFH Köln, das sich der Sharing Economy widmet. „Mieten statt kaufen“ ist besonders bei Fahrzeugen sowie Heimwerker- und Gartenartikeln gefragt. Sieben von zehn Konsumenten, die schon einmal Mietmodelle genutzt haben, griffen dabei zu Auto oder Fahrrad. Das Interesse ist groß: Branchenübergreifend wünschen sich zwei Drittel der Nutzer, dass Unternehmen zukünftig mehr Produkte zum Mieten anbieten.

[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com), [www.ifhkoeln.de](http://www.ifhkoeln.de)

## Nachholbedarf beim mobilen Arbeiten

**Homeoffice.** In Deutschland arbeitet mehr als die Hälfte der Beschäftigten zumindest gelegentlich außerhalb ihres Betriebs. Anders als die öffentliche Debatte vermuten lässt, findet mobiles Arbeiten jedoch nur selten in den eigenen vier Wänden, im Café oder Freibad statt, sondern hauptsächlich beim Kunden. Zu den rund 20 Prozent der Beschäftigten, die mehrmals im Monat außerhalb des Betriebs arbeiten und mindestens ein Viertel ihrer Arbeitszeit am Computer, Laptop oder Smartphone verbringen, zählen insbesondere Führungskräfte und Beschäftigte in akademischen Berufen. Für sie haben sich nach einer Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln die Arbeitsaufgaben und -pro-

zesse am stärksten flexibilisiert. In der Konsequenz heißt das für Personalverantwortliche: Diese mobilen Computerarbeiter benötigen im Vergleich zu anderen Beschäftigten flexiblere Arbeitszeitmodelle, die ein selbst organisiertes Arbeiten unterstützen.

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



**Mobil im Café.** Arbeit und Freizeit wachsen inzwischen immer mehr zusammen.

## Wertschätzung und Feedback gewünscht

**Zufriedenheit.** Neun von zehn Arbeitnehmern ist es wichtig, dass der Vorgesetzte ihnen seine Wertschätzung zum Ausdruck bringt, so eine Studie von Manpower. Genauso viele wünschen sich regelmäßiges und ehrliches Feedback vom Chef. Nahezu gleich viele wären im Job zufriedener, wenn ihre Vorgesetzten öfter auch Interesse an ihnen als Person zeigten. Einfühlungsvermögen und

Wertschätzung seitens der Vorgesetzten sind essenziell, um Mitarbeiter zu binden und den Erfolg des Unternehmens zu fördern. Auch für die persönliche und fachliche Weiterentwicklung spielt das Vorgesetztenverhalten in der Wahrnehmung des Personals eine große Rolle. Immerhin 78 Prozent wünschen sich, dass eine Führungskraft als Mentor für die Mitarbeiter agiert.

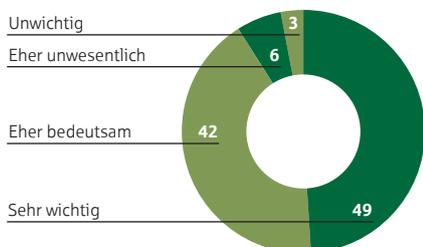
## Endspurt für mehr Datenschutz

**Verordnung.** Der großen Mehrheit der Unternehmen in Deutschland drohen im kommenden Frühjahr hohe Bußgelder, denn am 25. Mai 2018 endet eine zweijährige Übergangsfrist, in der die Vorgaben der EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) umgesetzt sein müssen. Mehr als jedes zweite dieser Unternehmen gibt an, bis dahin werde die Umsetzung nur teilweise erfolgt sein. Das ist das Ergebnis einer repräsentativen Befragung des Digitalverbands Bitkom. Selbst grundlegende organisatorische Voraussetzungen für den Datenschutz im Unternehmen fehlen bislang häufig. Für den Einstieg in das Thema bietet der Verband online Antworten auf die wichtigsten Fragen zur Datenschutz-Grundverordnung.

<http://bit.ly/Bitkom-DS-GVO>

### Wie Führungskräfte Teams ...

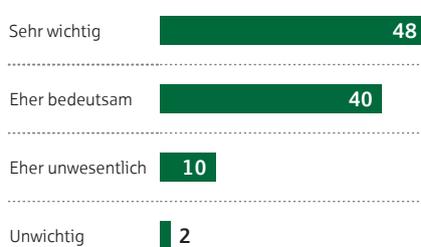
So sehr wollen Beschäftigte von ihren Chefs wertgeschätzt werden.



Angaben in Prozent. Quelle: Manpower

### ... gezielt motivieren können

Wie entscheidend es für Mitarbeiter ist, dass Chefs sie auch als Mensch sehen.



Angaben in Prozent. Quelle: Manpower

**F**ür den Versandhändler Zalando richtete er die Weihnachtsfeier mit 4200 Gästen aus. Beim DFB-Pokalfinale inszenierte er für 2200 Fußballfans eine „schwarzgelbe Nacht“ mit üppigem Buffet. An komplexen und prestigeträchtigen Aufträgen hat es Max Jensen in seiner noch jungen Karriere als Unternehmer nicht gefehlt. Ende 2012 gründete der gebürtige Münchner die Berlin Cuisine Jensen GmbH. Für das Catering-Startup brachte der damals 26-Jährige zwar Erfahrungen als Koch mit; immerhin hatte er für den Berliner Stargastronomen Kolja Kleeberg in dessen renommiertem Restaurant Vau gearbeitet.

Alle übrigen Fähigkeiten musste er sich jedoch erst aneignen. „Ein Caterer ist ein Logistiker, der auch kochen kann“, bringt Jungunternehmer Jensen die größte Herausforderung auf den Punkt. Die hat er gut gemeistert. In jedem Geschäftsjahr hat sich der Umsatz des Firmenkunden der Berliner Sparkasse verdoppelt. 2017 sollen die knapp 100 Mitarbeiter mindestens 8 Millionen Euro erreichen.

### Zusätzliche Kunden gewinnen

Wollen Unternehmer zügig wachsen, können sie das Ziel aus eigener Kraft erreichen, indem sie zum Beispiel wie Jensen Schritt für Schritt immer mehr Kunden gewinnen. Dafür können sie wie die Bonner Schirmmacher Moden GmbH früh die Geschäftsbereiche ausbauen oder internationalisieren wie der Kölner Rucksackproduzent Fond of Bags. Die Studie „Diagnose Mittelstand 2017“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands fand heraus, dass Firmen aus Mecklenburg-Vorpommern, Berlin, Brandenburg und Schles-

# Mühe loswachsen

**Ausbau.** Schnell zu expandieren, das klingt verlockend. Doch die Qualität der Leistung muss weiterhin stimmen, und die Prozesse sollten dabei Schritt halten. Clevere Chefs erweitern ihr Geschäft mit Augenmaß.

wig-Holstein ihr Geschäft besonders stark ausgeweitet haben (siehe „Sehr expansionsfreudig“).

Für den Mittelstandsberater Edmund Cramer kommt es beim Aufstieg vor allem darauf an, dass Chefs eine einmal festgelegte Wachstumsstrategie konsequent verfolgen (siehe „Gut planen, Rückschläge aushalten“). Zudem sollten sich Unternehmer trotz aller Hektik die Zeit nehmen, ihre Pläne gut zu durchdenken und mit Experten abzuklopfen, zum Beispiel auch mit den Mitarbeitern (siehe „Fit für große Aufgaben“).

Um eine solide Basis für eine Expansion zu schaffen, gab Caterer Jensen die Devise aus: „Wir lehnen keinen Auftrag ab.“ Gleichzeitig achtete er auf eine hohe Kundenzufriedenheit. Die erreicht der Chef nicht nur mit innovativen und hochwertigen Buffets, sondern auch mit gutem Personal. Bei

**Klare Ziele** verleihen Flügel. Für Chefs sollte auch der Rahmen stimmen.



einem Vorlauf von sechs Monaten bis gerade einmal drei Tagen muss es jedoch oft schnell gehen.

Berlin Cuisine arbeitet mit mehreren zuverlässigen Zeitarbeitsagenturen zusammen, um das Risiko zu streuen. Diese schicken bei Bedarf gute Servicekräfte. Vor Ort beim Event kommt es schließlich darauf an, dass die Prozesse reibungslos ineinandergreifen: Zur richtigen Zeit muss die richtige Menge auf den Tischen stehen. Für Jensen steht fest: „Zufriedene Kunden buchen wieder und empfehlen uns weiter.“ So hat sich peu

à peu nicht nur die Zahl der Aufträge erhöht, sondern es kam auch ein weiterer Geschäftsbereich hinzu. Für Daimler kümmert sich Berlin

Cuisine nicht nur um Kulinarisches bei Events, sondern betreibt seit diesem Jahr auch zwei öffentlich zugängliche Restaurants an großen Berliner Standorten des Automobilbauers. „Für uns ist das wie ein Schaufenster, in dem wir unser Können präsentieren“, sagt Jensen. Im Juni gingen die Berliner zudem in München mit einem weiteren Standort inklusive Küche an den Start. Vor allem die dort sehr hohe Kaufkraft stimmt den Chef optimistisch, dass er so weiteres Wachstum generieren kann.

Wie bei Berlin Cuisine geht es bei der Bonner Schirmmacher Moden GmbH mit der Marke Von Floerke seit der Gründung Ende 2014 im Eiltempo voran. Gestartet mit Fliegen zum Binden, erweiterte Geschäftsführer David Schirmmacher sein Sortiment zügig um wei-

tere Accessoires: Einstecktücher, bunte Socken oder auch Hosenträger. 2016 schloss er erste Verträge mit Großhändlern, um nicht nur über seinen Onlineshop, sondern auch stationär über große Filialisten wie P&C, Anson's oder Sinn Leffers verkaufen zu können.

### Liquidität im Blick behalten

Im Sommer 2017 schließlich übernahm er die angeschlagene Berliner Traditionsmanufaktur für Herrenaccessoires Edsors Kronen. Im laufenden Jahr will der 25-Jährige mit 25 Mitarbeitern rund 3 Millionen Euro umsetzen – 2 Millionen Euro mehr als 2016.

Rückblickend erklärt der Chef: „Finanzierung und Expansion hätte ich mit mehr Bedacht organisieren sollen.“ Unterschätzt habe er zum Beispiel, dass aufgrund der langen Zahlungsziele im Großhandel die Liquidität schnell knapp werden könne. Auch die Eröffnung eines Ladens in Wien im Jahr 2015 erwies sich als verfrüht. „Warenversorgung und Mitarbeiterschulung haben wir nicht gut gemanagt. Der Standort war zu weit von unserem Sitz in Bonn weg“, so der Geschäftsführer. Aus den Fehlern hat er gelernt. Der jetzt eröffnete Flagship-Store in Köln laufe deutlich besser an, weitere Geschäfte in Düsseldorf und Münster sollen folgen. Ratschläge holt sich der Gründer regelmäßig vor allem bei Experten aus seinem Umfeld, etwa seinem Investor Frank Thelen. „Auf sie kann ich mich 100-prozentig verlassen“, sagt er.

Michaela Krug, Firmenkundenbetreuerin bei der Berliner Sparkasse, beobachtet bei zügig expandierenden Unternehmern vor allem die Gefahr, dass sie sich ►

Mittelstandsberater  
**Edmund Cramer** über Fallstricke  
bei der Expansion und Lösungen



## „Gut planen, Rückschläge aushalten“

**PROFITS:** Was sind Erfolg versprechende Wachstumsstrategien?

**Cramer:** Die elementare Frage lautet: Wie schnell will ich wachsen und wohin? Das Fundament legen viele Unternehmen, indem sie die PS-Zahl beim Vertrieb erhöhen und dann versuchen, den Umsatz pro Kunde auszuweiten.

**PROFITS:** Welche Gefahren drohen?

**Cramer:** Wenn man sich für eine Expansionsstrategie entscheidet, sollte man diese konsequent umsetzen und auch mal Rückschläge aushalten. Essenziell ist eine realistische Planung. Die Praxis zeigt, dass Chefs oftmals die Chancen als zu groß und die Risiken als zu klein einschätzen.

**PROFITS:** Was gilt es bei der Finanzierung zu beachten?

**Cramer:** Wachstum kostet Liquidität. Man muss Investitionen stemmen können inklusive der steuerlichen Auswirkungen. Es ist deshalb unerlässlich, dass Chefs die Finanzierung sauber kalkulieren. Oft werden Liquiditätsengpässe zu spät erkannt. Um das zu vermeiden, helfen Steuer- und Unternehmensberater sowie der Firmenkundenbetreuer der örtlichen Sparkasse.

zu sehr auf schnell steigende Umsätze fokussieren und dabei die operative Tätigkeit vernachlässigen. „Es geht vor allem um Akquise, neue Räume oder mehr Personal“, stellt die 51-Jährige fest. Oft bleibt dem Geschäftsführer dann jedoch zu wenig Zeit, um sich um seinen originären Bereich, etwa die Technik oder das Kaufmännische, zu kümmern.

### Auf das Timing kommt es an

Eine weitere Gefahr sei, dass die notwendige Finanzierung des Wachstums erst spät oder sogar zu spät mit dem Kreditinstitut abgesprochen werde. Die Expertin, die den Aufstieg von Berlin Cuisine begleitet hat, schätzt an Jensens Strategie vor allem die Klarheit, die Konsequenz und die Transparenz, mit der er stets seine Pläne offenlegt und umsetzt. Mit mehreren Krediten hat die Sparkasse die Expansion des Caterers unterstützt. Beraterin Krug motivierte den jungen Gründer auch dazu, frühzeitig mithilfe des Steuerberaters Liquiditätspläne aufzustellen, damit er den Überblick über den notwendigen Einsatz von Eigen- und Fremdkapital behält.

Steil nach oben ging es auch beim Kölner Taschen- und Ruck-



Leckerer, perfekt präsentiert, kann für Wachstum sorgen.

## Fit für große Aufgaben

Wie sich Chefs auf Herausforderungen vorbereiten.

- **Erfahrungen austauschen.** Die Diskussion mit Wettbewerbern in Erfahrungsaustauschgruppen, kurz Erfa-Gruppen, kann fruchtbar sein. Details zu einem Beispiel: <http://bit.ly/2h98eYK>
- **Experten befragen.** Bei Unternehmens- und Steuerberatern, Kammern oder auch Veranstaltungen der Fachverbände lassen sich akute Probleme oftmals kostenlos klären.
- **Know-how erweitern.** Lebenslanges Lernen ist für Unternehmer unerlässlich. Präsenzseminare, Webinare, aber auch Fachbücher sind gute Quellen, um Wissenslücken rasch zu schließen.
- **Mitarbeiter einbinden.** Im Wachstumsprozess sollten Chefs die Beschäftigten nach ihrer Einschätzung und ihren Ideen fragen, denn sie sind sehr nahe am Unternehmensgeschehen.

sackhersteller Fond of Bags, der unter anderem den Schulrucksack Ergobag produziert. 2010 gegründet, lag der Umsatz per 31. Juli 2017 bei 55 Millionen Euro. 65 Millionen Euro sollen es 2018 werden. Ein selektives Vertriebssystem mit der Konzentration auf starke Händler mit gutem Personal zählt Gründer Florian Michajlezko zu den

Erfolgskriterien für den Aufstieg. Schon früh hatte Fond of Bags den Schritt über die Grenze gewagt und hatte einsehen müssen, dass es gar nicht so einfach ist, die Produkte dort zu verkaufen. „Jeder Markt tickt anders“, sagt Michajlezko. Entsprechend müssten das Sortiment, der Service und die Logistik angepasst werden. In China und Korea etwa würden etwas kleinere Modelle angeboten, da die Kinder dort nicht so groß seien.

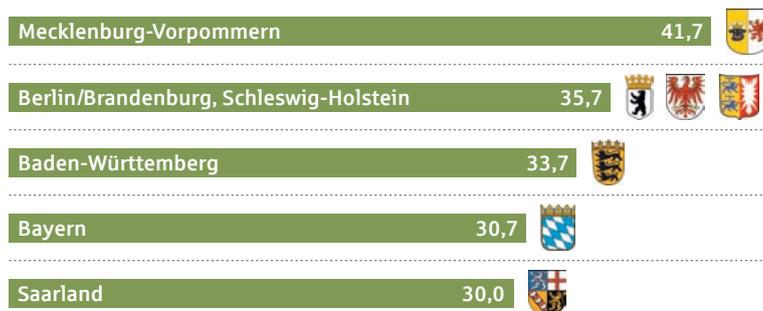
Mit eigenen Töchtern in den USA und China sowie Distributoren in Europa will der Taschenspezialist jetzt die Internationalisierung vorantreiben. Zu den neuen Märkten sollen weitere Produkte hinzukommen, etwa Bekleidung oder Schuhe. Das „Bags“ im offiziellen Firmennamen haben die Gründer deshalb erst kürzlich gestrichen.

Eli Hamacher

Fotos: Getty Images, Masterfile

## Sehr expansionsfreudig

Wo Firmen ihr Geschäft aus Sparkassen-Sicht besonders erweitert haben.



Angaben in Prozent. Quelle: Diagnose Mittelstand 2017

# Erfolg mit Erfahrung

**Mix.** Ältere Mitarbeiter sind erfahren, loyal und verfügen über großes Wissen. Clevere Chefs gehen aktiv auf diese Gruppe zu, bringen Alt und Jung in guten Teams zusammen.

**Der Austausch** von Know-how zwischen Jung und Alt ist oft sehr hilfreich für Firmenchefs.



**D**er Strategiewechsel startete vor vier Jahren. Eine Altersanalyse der Belegschaft der Arzneimittel-firma Janssen-Cilag ließ die Verantwortlichen aufhorchen. Zu dem Zeitpunkt waren mehr als 30 Prozent der Beschäftigten älter als 50 Jahre. Personalmanagerin Kerstin Jägersberg erinnert sich gut und sagt: „Den Älteren hat das Unternehmen damals gern Altersteilzeit angeboten.“ Und wenn jemand vor dem Rentenalter habe ausscheiden wollen, sei das auch möglich gewesen. Nach einer Umfrage unter älteren Mitarbeitern stand damals fest:

„Wir müssen auch unsere älteren Leistungsträger fördern und fordern. Standardtrainings reichen uns keinesfalls aus.“

## Potenziale gekonnt nutzen

Die heute 42-Jährige bekam den Auftrag, ein neues Personalentwicklungsprogramm mit dem schönen Namen „Silverpreneur“ aufzubauen und zu leiten. Dabei sollte das Wort „Silver“ keineswegs auf graue Haare anspielen, sondern auf Lebens- und Berufserfahrung, so Jägersberg. Der zweite

Teil des Wortes – „Preneur“ von Entrepreneur – verdeutliche, dass es hier um ein unternehmerisches, also sehr aktives Programm gehe.

Wie bei Janssen-Cilag treibt der Fachkräftemangel immer stärker die deutschen Unternehmer um (siehe „Wachsende Herausforderung“). Weitsichtige Chefs kümmern sich ganz in diesem Sinne nicht nur um eine attraktive Aus- und Weiterbildung, sondern nutzen auch das Potenzial der Arbeitnehmer, die in einigen Jahren ausscheiden werden. Klar, dass es dabei auch zu Konflikten ►

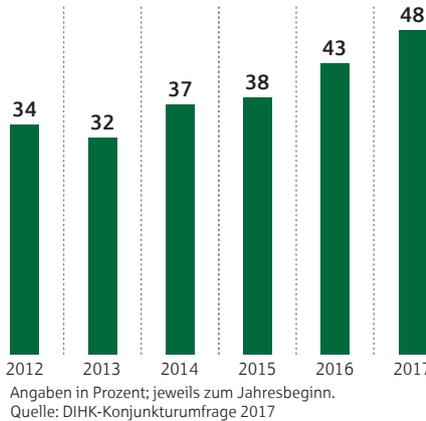
kommen kann. Zuzana Blazek, Expertin für Fachkräftesicherung beim Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln, rät umsichtigen Chefs deshalb, bereits bei der Struktur von Teams anzusetzen (siehe „Im Reinen miteinander“).

Bei der Janssen-Cilag GmbH mit Sitz im nordrhein-westfälischen Neuss ging das Programm „Silverpreneur“ schon in die dritte Runde. Je zehn bis zwölf Mitarbeiter aus unterschiedlichen Abteilungen und hierarchischen Ebenen nehmen an einem jeweils rund achtmonatigen Projekt teil, das parallel zum regulären Job läuft. Aus diesen Gruppen sind mehrere Vorschläge entstanden. Dazu zählt ein Mentorenprogramm, wonach einem jungen Mitarbeiter jeweils ein erfahrener Kollege an die Seite gestellt wird.

IW-Expertin Blazek beobachtet, dass das Thema zwar immer mehr Aufmerksamkeit bekomme, aber ihrer Einschätzung nach sollten noch viel mehr Betriebe, gerade vor dem Hintergrund des

## Wachsende Herausforderung

Wie sehr Firmenvertreter im kommenden Jahr mit Fachkräftemangel rechnen.



Fachkräftemangels, aktiv werden. Immer häufiger wird heute von der Generation E gesprochen, wobei das E für Erfahrung steht und Wertschätzung ausdrückt. „Diese Generation verfügt über Wissen, das in keinem Schulbuch steht. Sie ist loyal, kennt die Abläufe im Unternehmen und bringt Ruhe und Gelassenheit mit, was sehr wertvoll für die Teamkultur sein kann“, so die Wissenschaftlerin.

Über ein eigenes Programm wie Janssen-Cilag verfügt die RLE International GmbH zwar nicht, aber der Dienstleister mit Hauptsitz im nordrhein-westfälischen Overath hat mit der Übernahme von Patenschaften, mit Campus-Trainings und der Vortragsreihe „Green Spirits“ ebenfalls Projekte entwickelt, um das wertvolle Wissen der älteren Angestellten für ein Fortkommen des Unternehmens sinnvoll zu nutzen. So stellt der Spezialist für Entwicklungs-, Technologie- und Beratungsdienstleistungen jedem neuen Mitarbeiter einen Paten zur Seite. Als Tandem, das auf lange Sicht zusammenbleibt, bewältigen Junior und Senior nicht nur den Einstieg in die Firma, sondern auch alle Fragen und Probleme, die im Anschluss auftauchen.

Zu den großen Vorteilen zählt für Sarah Koenn, die Leiterin Personalentwicklung, dass die Teams immer am selben Standort arbeiten und somit stets ein fester Ansprechpartner existiert. Ansonsten wird der Firmenalltag ihr zufolge stark von immer wieder neuen Projekten mit oftmals wechselnden Kollegen bestimmt. Das Fachwissen der Generation 50 plus nutzt sie auch bei den Campusveranstaltungen.

## Im Reinen miteinander

Tipps der Kölner Fachkräfteexpertin Zuzana Blazek zum Lösen von Konflikten zwischen Alt und Jung.

- ▶ **Respekt zeigen.** Chefs übernehmen eine Vorbildfunktion. Schätzen sie die Generationen gleichermaßen, senden sie ein wichtiges Signal an die Beschäftigten im Betrieb.
- ▶ **Strukturen schaffen.** In altersgemischten Teams findet oftmals eher ein hilfreicher Austausch von Wissen und Erfahrungen statt – verglichen mit homogenen Gruppen.
- ▶ **Austausch fördern.** In Seminaren und Workshops geben Jüngere und Ältere ihr Wissen gleichermaßen weiter. Mal ist der Jüngere, mal der Ältere der Lehrer.
- ▶ **Weiterbildung maßschneidern.** Über 50-Jährige haben ein Interesse an lebenslangem Lernen, weniger aber an Frontalunterricht. Sie wollen ihr Wissen einbringen und um Neues ergänzen.

## Wissen zum Wohle der Firma

Mit ausschließlich internen Trainern und Experten können die Mitarbeiter sich dort weiterbilden. „Für spezielle Themen laden wir auch bereits ausgeschiedene Kollegen ein, die den Inhalt eines Videotrainings oder Präsenzseminars dann mit einem Mitarbeiter aus meiner Abteilung aufbereiten“, sagt Koenn, die ein wachsendes Interesse bei den RLE-

Rentnern feststellt. Die verdienen durch den Job nicht nur Geld dazu, sondern bringen auch ihr Wissen zum Wohle der Firma ein. Hinzu kommt das gute Gefühl, gebraucht zu werden.

Über welch großen Wissensschatz langjährige Kollegen verfügen, hatte Ursula Kilburg schnell erfahren, als die Quereinsteigerin vom Vater die traditionsreiche Martin Luck Metallgießerei GmbH übernahm und seitdem in fünfter Generation führt. Deren spezielle Kenntnisse wollte sie unbedingt in ihrem Betrieb halten. Davon profitieren auch die Kunden, etwa Künstler, denn nur noch ein älterer Kollege beherrscht das traditionelle Kunsthandwerk des Sandformgusses, um deren Modelle in



*„Standardtrainings  
reichen uns auf  
keinen Fall aus“*

**Kerstin Jägersberg,**  
Janssen-Cilag GmbH

Bronze zu gießen. Je nach Bedarf kommt der heute bereits 78-Jährige im Betrieb vorbei. Auch zwei weitere Ruheständler kann die Chefin bei Auftragsspitzen zurückholen. Sie tue sich schwer damit, jemandem, der lange sein Wissen eingebracht und Qualität geboten habe, zu sagen: „Jetzt ist offiziell Rente und Schluss bei Luck“, so die Geschäftsführerin. Von den Jüngeren lerne man dagegen, am Puls der Zeit zu bleiben, etwa, als

die Firma ihre Internetseite neu gestaltet habe. Damit wertvolles Know-how nicht verloren geht, lässt der Saarbrücker Betrieb immer wieder seine Wissensfi- bel aktualisieren. Sind erfahrene Ansprechpartner gerade einmal nicht vor Ort, hilft oft schon ein Blick in das schlaue digitale Buch.

Kilburg ist froh, dass ihre 20-köpfige Belegschaft ihr die Treue hält und sie nur selten Mitarbeiter suchen muss. „Die neuen Lehrberufe qualifizieren für unsere Anforderungen quasi falsch“, erklärt sie. Umso besser, dass die alten Hasen immer noch in den Betrieb kommen. Und meistens, sagt der 73-jährige Hermann Habenicht, hörten die Jüngeren sogar auf ihn. Eli Hamacher **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



---

# VORTEIL FÜRS IMAGE

**Fördern.** Unternehmen, die Vereine oder kulturelle Einrichtungen unterstützen, schärfen ihr Image. Mithilfe von Sponsoringaktivitäten erreichen sie ihre Zielgruppe oft viel direkter und effektiver als über normales Marketing.

Schon als Zehnjähriger war Armin Freiburger ein begeisterter Tischtennispieler. Nach der Zeit in der Schülermannschaft des ASV Grünwettersbach blieb der heute 61-Jährige seinem Verein im Studium treu – als Spieler und Abteilungsleiter. Heute fördert der Inhaber des Karlsruher Einrichtungshauses Möbel Freiburger Küchen und Wohnen den Tischtennisverein nicht nur mit viel Zeit, sondern auch als Sponsor mit Geld. Im Gegenzug tragen die Spieler den Namen seines Unternehmens auf ihren Trikots.

---

## Den Spielern winkt die Champions League

---

Freiburgers Engagement zahlte sich sportlich bereits 2015 aus, als der ASV Grünwettersbach in die Erste Bundesliga aufstieg. Das war eine Sensation für den 4000-Seelen-Ort. „Wir gehören zu den zehn besten Mannschaften in Deutschland“, freut sich Freiburger. Jetzt möchte er seinen Verein unter den besten vier in der Bundesligasaison etablieren, denn dann wird in Play-offs der deutsche Meister ausgespielt – und es winkt die Teilnahme an der Champions League. Doch ➤





**Unternehmer Armin Freiburger** fördert als begeisterter Tischtennispieler seit Jahren den ASV Grünwettersbach, der mittlerweile in der Bundesliga spielt. Für ihn lohnt sich das Sponsoring.

Freiburger

Wohnen und Wohnen

tr. 32-34 · 76228 Karlsruhe · Tel. (0721) 680

7 - 9 · 76307 Karlsbad · Tel. (07202) 70 30

als einziger Förderer würde sich Freiburger übernehmen. Der gut vernetzte Unternehmer hat deshalb weitere Geldgeber gewonnen. Er selbst bleibt allerdings Hauptsponsor. Sein Engagement strahlt auch auf das Image seines Unternehmens mit zehn Mitarbeitern aus. „Wenn in Karlsruhe die Rede von Tischtennis ist, fällt automatisch der Name Möbel Freiburger Küchen und Wohnen. Ich gehöre einfach dazu“, sagt Freiburger, der Firmenkunde der Sparkasse Karlsruhe ist.

So wie Armin Freiburger engagieren sich viele kleine und mittelständische Unternehmen als Förderer für einen Verein, eine Organisation oder eine öffentliche oder kulturelle Einrichtung. Dabei werden vorzugsweise Sportveranstaltungen, Vereine oder einzelne Athleten unterstützt (siehe „Chancen in Deutschland“). Ganz oben auf der Prioritätenliste der Geldgeber rangiert dabei Fußball, gefolgt von Eishockey, Tennis und Handball (siehe Seite 20: „Publikums-magnet Sport“). Was Unternehmen damit erreichen können, erklärt Lars Stegelmann vom Kölner Marktforscher und Strategieberater Nielsen Sports: Imagegewinn, die Steigerung der Bekanntheit, die bessere Kontaktpflege zu Geschäftskunden und im Konsumentenbereich die Kundenbindung. Stegelmann weiß: Langfristig geht es um Absatzsteigerung und Umsatzgewinn. Der Experte ergänzt: „Immer mehr Unternehmen wollen damit aber auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.“

Das gezielte Fördern lohnt sich auch für kleine Unternehmen, die ihre Zielgruppe viel genauer ansprechen können als mit klas-

sischem Marketing (siehe Seite 21: „Kunden ohne Streuverluste erreichen“). So sieht es auch Karsten Haasters, Geschäftsführer des Consulting- und Technologie-managementunternehmens Dr. Haasters & Partner in Karlsruhe.

### Enorm große Schar an Fans

Wie Armin Freiburger kam er über seinen Lieblingssport zur Sponsorschaft. Der Freizeitläufer engagiert sich beim Internationalen Fidelitas-Nachlauf, dem 80 Kilometer langen Ultramarathon im Karlsruher Raum, der im Juni nächsten Jahres bereits zum 40. Mal stattfinden wird. Er ist der älteste Lauf seiner Art in Deutschland und weit über die Grenzen bekannt. Über 800 Teilnehmer aus aller Welt nahmen dieses Jahr daran teil, der Streckenrekord liegt bei 5 Stunden und 23 Minuten. Auch Haasters engagiert sich finanziell und orga-

nisatorisch. „Wir haben unheimlich viele Fans. Und die Läufergemeinschaft ist wie eine große Familie, man knüpft viele Kontakte und hat Spaß“, so der 52-Jährige. Seine Firma ist in die Organisation eingebunden, sein Team hostet und pflegt etwa die Website der Veranstaltung, kümmert sich um den Aufbau und die Zeitnahmen. „Das schweißt zusammen“, so Haasters. Was das Unternehmen sonst noch davon hat? „Wir tun Gutes und pflegen unser Image“, sagt er. „Ich finde es wichtig, dass sich Unternehmen auch gesellschaftlich und sozial einbringen.“

Wer sich als Firmenchef überlegt, ob Sponsoring für ihn im Rahmen seiner Öffentlichkeitsarbeit interessant sein könnte, der sollte zuvor genau ermitteln, wie gut er seine Zielgruppe damit ansprechen kann, welche Strahlkraft der Gesponserte hat und wie er mit ausgesuchten Veranstaltungen nicht nur bekannter



## FÖRDERN UND SPAREN

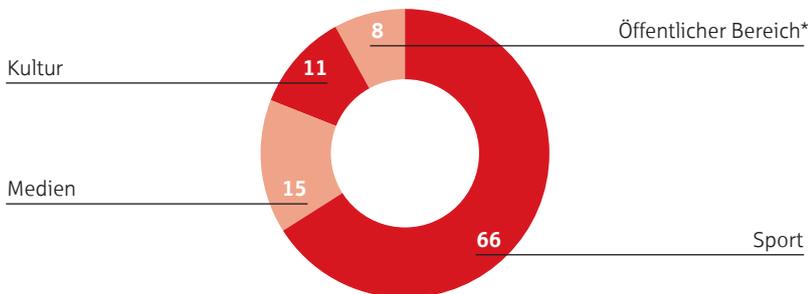
Tipps des Münchner Steuerberaters Oliver Gerlach.

- **Vertrag abschließen.** Ein schriftlich abgeschlossener Sponsoringvertrag, in dem genau Leistung und Gegenleistung definiert werden, ist empfehlenswert.
- **Ausgleich einfordern.** Notwendig ist die Forderung einer Gegenleistung vom Gesponserten. Das kann das Nennen des Firmennamens bei Durchsagen sein.
- **Betriebsausgabenabzug nutzen.** Dieser ist nur möglich, wenn Unternehmen als Sponsoren beabsichtigen, wirtschaftliche Vorteile wie einen höheren Bekanntheitsgrad zu erzielen.
- **Verhältnis beachten.** Die Leistungen beider Seiten müssen sich in etwa entsprechen, sonst kann das Finanzamt den Betriebsausgabenabzug versagen.
- **Vorsteuerabzug geltend machen.** Eine Voraussetzung dafür ist der Erhalt einer ordnungsgemäßen Rechnung vom Gesponserten.



## CHANCEN IN DEUTSCHLAND

Was Sponsoren vor allem bevorzugen, wenn es um den geförderten Bereich geht.



Angaben in Prozent; \* Schulen, Krankenhäuser. Quelle: Sponsor-Trend 2017, Nielsen Sports

wird, sondern auch wichtige Kunden- und Geschäftsbeziehungen geschickt pflegen kann. Unternehmer, die nicht wie Karsten Haasters oder Armin Freiburger schon von Anfang an eng mit einem Verein verbunden sind, sondern eine geeignete Fördermöglichkeit suchen, brauchen zunächst eine Strategie, in der sie den Bereich festlegen, der am besten zu ihnen passt. Ist es der Sport, die Kultur oder doch eher die Umwelt? Sie

sollten ihre angestrebten Ziele formulieren und nach dem Motto „Tue Gutes und rede darüber“ ihre Unterstützung in ihre Unternehmenskommunikation einbeziehen (siehe Seite 21: „Optimale Strategie“). Ihre Aktivitäten können sie auch steuerlich geltend machen – vorausgesetzt, sie haben einen unterzeichneten Vertrag mit der geförderten Organisation, in dem die Leistungen festgelegt werden (siehe „Fördern und sparen“).



**Die Fortuna** in der Zweiten Bundesliga wird von der Stadtsparkasse Düsseldorf gefördert.

Eine gute Wahl war für den Hamburger Wasserhersteller Hella Mineralbrunnen beispielsweise die Partnerschaft mit dem FC St. Pauli. Der Zweitligaverein gilt als nicht angepasster Klub mit eigener Meinung und sozialem Engagement. Das strahlt auch auf Hella ab, das die Kiezkicker, die Geschäftsstelle, das Nachwuchs-lager und die Zuschauerbereiche mit Wasser ausstattet. Nicole Freudenberger, Marketingleiterin bei Hella, erklärt: „Als Marke, die sich im Norden zu Hause fühlt, gehen wir sehr gern die Bindung mit dem leidenschaftlichen Verein FC St. Pauli ein. Wir teilen die Freude am Gemeinschaftserlebnis Sport und möchten die unkonventionelle, authentische Vereinskultur mit sozialem Engagement in den nächsten Jahren unterstützen.“

### Lukrative Engagements

Das Besondere: Viva con Agua, Mineralwasseranbieter und internationales Netzwerk für eine Welt ohne Durst, ist ebenfalls Partner von St. Pauli. Hella verdrängt den Anbieter aber nicht, sondern unterstützt auch ihn. So ruft Hella nach jedem Heimspiel zu Pfandbecherspenden im Millerntor-Stadion auf. Benjamin Adrion, Gründer von Viva con Agua und ehemaliger St.-Pauli-Spieler, sieht es so: „Partnerschaftliche Ansätze sind heute der Weg zum Erfolg – Konkurrenzkampf ist 80er.“

Nach einer Nielsen-Studie ist die Mehrzahl der 255 befragten Sponsoren in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit ihren Engagements zufrieden und will sie verlängern oder auch neue eingehen. Rund drei Viertel von ihnen sehen darin einen wichtigen Beitrag zur Marken- und ▶

Unternehmenskommunikation; 43 Prozent sind der Meinung, die finanzielle Förderung wirke sich auch positiv auf Absatzziele aus. „Die Kundenansprache ist viel emotionaler“, so Experte Stegelmann.

Klar ist eines: Je mehr ein Förderer mit seinem Logo oder seinen Produkten in Erscheinung tritt und je stärker die Medien über die jeweilige Sportart berichten,

desto höher sind auch der Erinnerungswert und damit die Verankerung des Unternehmens und des Markennamens bei der Zielgruppe. Der Erfolg dieser Art des Marketings lässt sich tatsächlich messen. Durch Befragungen oder Panel-Erhebungen können Unternehmen erfahren, ob sie ihre Ziele wie die Steigerung der Markenbekanntheit oder der Sympathie-

werte bei der Zielgruppe auch tatsächlich erreicht haben.

Nielsen Sports nutzt dafür eine ausgefeilte Analyse, die berechnet, wie sehr sich Sponsoring auszahlt. Sie nennen das Return-on-Sponsoring-Investment, kurz ROSI. Dadurch erhielten Gönner wichtige Kennzahlen, so Stegelmann, „anhand derer sie die Wirkung ihres finanziellen Engagements messen und ihre Strategie ausrichten können“. Die Lösung fuße auf einer ausgeklügelten Medien- und Marktforschung, so der Betriebswirt und Sozialökonom.

### E-Sports breitet sich aus

Ein gänzlich anderes Feld des Sponsorings lockt zusehends die Mittelständler an: die sogenannten E-Sports. Computerspiele haben enorm an Popularität gewonnen, längst messen sich Profis in elektronischen Kämpfen. Und diese E-Sports bieten ein vielversprechendes Umfeld. Genau gesagt geht es darum, wettbewerbsmäßig Computer- und Videospiele im Einzel- oder Mehrspielermodus zu bestreiten. Wettkämpfe werden vor allem in den Disziplinen Sportsimulation, Echtzeit-Strategiespiel und der Schießspielvariante Ego-Shooter ausgetragen. Bei Sportsimulationen üben die Spie-

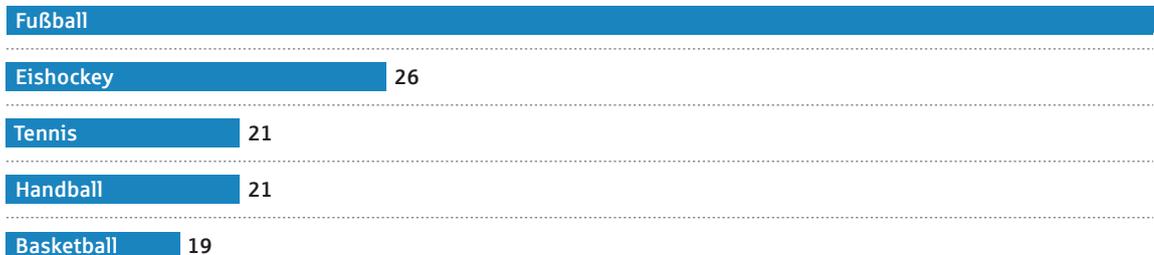


Turniere am Computer gewinnen an Popularität, was Sponsoren anzieht.

Fotos: Shutterstock, Stegelmann

## PUBLIKUMSMAGNET SPORT

Wettkämpfe haben beim Sponsoring die Nase vorn.



Angaben in Prozent. Quelle: Sponsor-Trend 2017, Nielsen Sports



## OPTIMALE STRATEGIE

### So profitieren Chefs von nachhaltigem Sponsoring.

- **Ziele.** Nur wer genaue Vorstellungen davon hat, wie sich das Engagement auf das Image, die Marke, den Absatz oder den Umsatz auswirkt, kann diese Ziele erreichen.
- **Fokus.** Prüfen, ob sich die Zielgruppe am besten mit Sport-sponsoring oder doch mit Aktivitäten in anderen Bereichen wie Medien, Kultur, Umwelt oder in öffentlichen Bereichen wie Schulen oder Krankenhäusern erreichen lässt.
- **Partner.** Es gilt, Projekte für das finanzielle Engagement zu finden, die zum Firmenprofil passen, und sie gezielt in die Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens einzubauen.
- **Erfolg.** Medien- und Marktforschung sowie Profiwerkzeuge helfen, die Wirkung vergleichsweise genau zu messen.

ler eine Sportart virtuell aus. Dabei kommen zunehmend bewegungs-empfindliche Steuerungssysteme zum Einsatz. Bei Strategiespielen geht es beispielsweise darum, in einem Team gemeinsam das Spielziel zu erreichen. Den Siegern winken inzwischen Preisgelder in Höhe von mehreren Millionen Euro.

Nach einer Umfrage des Digitalverbands Bitkom ist jeder fünfte Deutsche der Meinung, dass kompetitive Computerspiele ebenso eine Sportart seien wie Fußball, Handball oder Schwimmen. Bitkom-Hauptgeschäftsführer Bernhard Rohleder erklärt: „E-Sport boomt. In der stetig wachsenden Szene werden Hunderte Millionen Euro umgesetzt, und auch diese Sportler füllen mittlerweile große Hallen begeisterter Anhänger. Dazu kommen Millionen Fans, die per Livestream die Spiele verfolgen.“ Das verspricht Sponsoren einen hohen Aufmerksamkeitsgrad. Einen weiteren Auftrieb dürfte dieser Sportart die Ankündigung des olympischen Rates Asiens geben, E-Sports als Disziplin bei den Asien-Spielen 2022 in Hangzhou zuzulassen.

Ein Hamburger Start-up beteiligt sich seit vier Jahren auf seine ganz eigene Weise als Sponsor bei

den Computerspielen, und zwar mit seinem hauseigenen Werksteam. Unter anderem wegen des großen Engagements im Sponsoring von kompetitiven Computerspielen erhielt die Roccat GmbH im vergangenen Jahr den Hamburger Gründerpreis in der Kategorie „Aufsteiger“. Unternehmensgründer und CEO René Korte war

selbst einer der ersten Profigamer in Deutschland. Mit seinem über 100 Mitarbeiter zählenden Unternehmen hat er sich auf Hardware für Gamer wie Maus und Tastatur spezialisiert.

Das Werksteam tritt in der höchsten europäischen Spielklasse, der European League of Legends Championship Series, im weltweit beliebten Strategiespiel League of Legends an. Tom Loske, Head of Relations bei Roccat, erklärt den Hintergrund: „Wir sind mit unserer Marke direkt an der Zielgruppe und können unsere Produkte im Einsatz zeigen.“ Von den Gamern gibt es wertvolles Feedback für die Weiterentwicklung der Hardware. Und gewinnt das Team, steigert das auch den Absatz der Hardware von Roccat.

Iris Quirin **P**

**Lars Stegelmann** von Nielsen Sports zu den Chancen des Sponsorings



## „Kunden ohne Streuverluste erreichen“

**PROFITS:** Wie sinnvoll ist Sponsoring für einen kleinen Betrieb?

**Stegelmann:** Es kann für ihn sogar ein sehr viel interessanteres Marketing-instrument sein als die herkömmlichen Kanäle, weil ihm nur begrenzte finanzielle Mittel zur Verfügung stehen. Mit Sponsoring kann er direkt seine Zielgruppe erreichen und reduziert Streuverluste.

**PROFITS:** Welche Möglichkeiten ergeben sich durch E-Sports?

**Stegelmann:** E-Sport ist gerade im Begriff, richtig groß zu werden. Wer jetzt einsteigt, kann noch mit relativ geringen Mitteln ein Sponsoring eingehen und einen großen Erfolg erzielen, weil mit E-Sport vor allem die junge, nachrückende Zielgruppe angesprochen wird.

**PROFITS:** Wie schützen sich Förderer vor möglichen Risiken?

**Stegelmann:** Sponsoring bedeutet immer Chance und Risiko. Natürlich ist es einfacher, auf der Welle eines erfolgreichen Klubs mitzuschwimmen. Es stärkt aber auch das Image, wenn Unternehmen in schlechten Zeiten zu ihren gesponserten Partnern halten, denn es unterstreicht ihre Authentizität.

# Sauber gesichert

**Grenzerfahrung.** Unternehmer tragen beim Export immer ein beachtliches Zahlungsausfallrisiko. Kluge Firmenchefs sichern ihre Geschäfte deshalb entsprechend ab. Hilfreiche Instrumente bieten sich an.

Die Zahl der Firmeninsolvenzen ist beachtlich. Entsprechend vorsichtig müssen auch deutsche Exporteure ihre Kunden auswählen und sich vor Pleiten schützen (siehe „Ausfallrisiken bestehen überall“). Kluge Firmenchefs holen deshalb über jeden neuen Geschäftspartner umfangreiche Informationen ein. Das funktioniert über mehrere Wege. Der erste Schritt führt auf die Internetseite des Kunden oder Lieferanten.

Als gute Ansprechpartner für die Recherche haben sich ergänzend die jeweilige Industrie- und Handelskammer oder die Auslandshandelskammer sowie die Botschaft im betreffenden Staat erwiesen. Sie kennen viele Firmen und wissen, wie sich die ermittelten Daten und Fakten interpretieren lassen. Wichtig sind etwa die Unternehmensform, das Gründungsdatum, die Höhe des Stammkapitals, die Bankverbindung sowie Umsatz und Referenzen (siehe „Bonität eingehend prüfen“).

Eine qualifizierte Bonitätsauskunft validiert dann die gesammelten Erkenntnisse. Auskunfteien wie die Bisnode Deutschland GmbH in Darmstadt oder Coface in Mainz, die mit den Sparkassen kooperieren, geben eine konkrete Risikoeinschätzung des gewerblichen Kunden oder des Lieferanten. Sie nennen dem interessierten Firmenchef auch den vertretbaren Kredit- und Umsatzrahmen für den betreffenden Geschäftspartner im Ausland. Ana Madrid-Beck, Vertriebsleiterin der S-International Rhein-Ruhr GmbH in Essen,

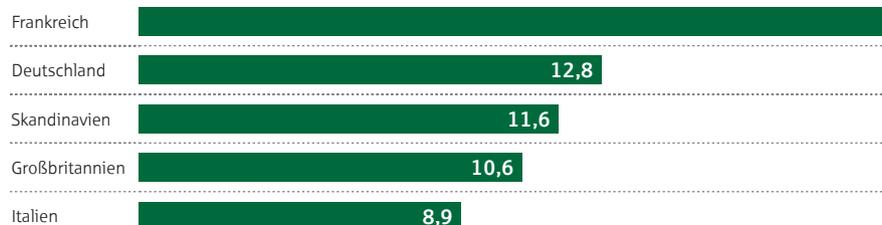
sagt: „Wir empfehlen jedem Unternehmer eine professionelle Bonitätsauskunft. Wir weisen zwar auch darauf hin, dass er damit noch keine Zahlungs- oder Leistungsgarantie hat, aber er kann sein Risiko einschätzen und sich entsprechend absichern.“

Die Sparkassen beraten bei der Wahl des richtigen Absicherungsinstrumentes. Michael Goll, Experte für Auslandsfinanzierungen bei der Stadtsparkasse München, sagt: „Eine klassische und nach wie vor gefragte Lösung ist sicherlich das Akkreditiv.“ Bei diesem sogenann-

Foto: Plainpicture

## Ausfallrisiken bestehen überall

Verteilung der Unternehmensinsolvenzen 2016 in Westeuropa.



Angaben in Prozent. Quelle: Creditreform



## Bonität eingehend prüfen

So schätzen Chefs ihre Kunden richtig ein.

**Akquise.** Unternehmer sollten bei Neukunden kritisch reagieren, wenn diese kaum Referenzen nennen, die Experten der Auslandshandelskammer keine oder nur negative Informationen weitergeben und der Ansprechpartner schlecht erreichbar ist.

**Bestand.** Vorsicht ist geboten, wenn ein langjähriger Geschäftspartner plötzlich und unkommentiert seine Rechtsform ändert, eine neue Geschäftsführung das Sagen hat, die Firma telefonisch nicht mehr erreichbar und der Umsatz erkennbar zurückgegangen ist.

**Hilfe.** Auskunftsteien wie Bisnode Deutschland in Darmstadt oder Coface in Mainz geben gegen Honorar eine konkrete Risikoeinschätzung des gewerblichen Kunden oder des Lieferanten ab.

ten Letter of Credit handelt es sich um ein abstraktes Zahlungsverprechen der eröffnenden Bank des Auftraggebers. Das Geldinstitut überweist, sobald akkreditivkonforme Dokumente vorliegen. Welche genau, stimmen die Parteien erst miteinander ab und vereinbaren sie dann mit der akkreditiv eröffnenden Bank.

Deshalb kommt es für den Exporteur immer auf deren Bonität an. Bei einer Bestätigung des Akkreditivs prüft die Sparkasse diese Bonität sowie die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im jeweiligen Land. Bei einer Laufzeit von drei Monaten betragen die Kosten für den deutschen Exporteur etwa 3 Promille des Warenwerts plus Nebenkosten.

Für die Bestätigung des Akkreditivs kommen zwischen 0,6 und 2 Prozent Aufschlag hinzu.

Ähnlich bewährt und akzeptiert wie Akkreditive sind Garantien. Die Bank verpflichtet sich hier, auf

Aufforderung des Gläubigers eine Zahlung zu leisten. Sie überweist, ohne den Auftraggeber vorher zu fragen, nur aufgrund der in der Garantie genannten Bedingungen. Eine von einer Bank im Ausland ausgestellte Garantie unterliegt – falls nichts anderes vereinbart ist – deren rechtlichen Vorgaben. Im Zweifel wählen die Parteien einen international anerkannten Standard. Die Sparkassen beraten und unterstützen bei der Gestaltung dieses Absicherungsinstruments.

Garantien können übrigens ebenso Anzahlungen absichern, beispielsweise, wenn der Importeur bereits vorab einen hohen Anteil der Auftragssumme begleicht. Bekommt er später keine Leistung, ist die Zahlung so abgesichert – etwa, wenn sein Vertragspartner vorher Insolvenz anmeldet.

Wenn Exporteure es sich ganz einfach machen wollen, verkaufen sie ihre Forderungen frühzeitig an ein sogenanntes Factorunterneh-

men. Die Deutsche Factoring Bank, ein Mitglied der S-Finanzgruppe, prüft vorab die Bonität jedes Neukunden. Der Unternehmer erhält damit ein Limit, bis zu welcher Höhe er Aufträge annehmen und seine Forderungen später der Gesellschaft übergeben kann.

### Deutlich weniger Stress

Factoring nutzt Thomas Schäfer, Geschäftsführer der Firma Adasys in Kornwestheim. Er veräußert seine inländischen Forderungen wie auch jene an Kunden im Ausland. Die Firma hat sich auf Kassenhardware und -peripheriegeräte spezialisiert und begleitet die Unternehmen von der Planung bis zur Betreuung nach dem Verkauf. Schäfer hat sich „fürs Factoring entschieden, weil wir so mit möglichen Zahlungsausfällen keinen Stress mehr haben“. Und natürlich schätzt er den schnellen Eingang seiner Forderungen.

Eva Neuthinger **P**

Rund 140 Millionen Euro liegen im Topf. Das ist Kapital von institutionellen Investoren und Unternehmerfamilien, die sich an innovativen Firmen beteiligen wollen. Christian Thielemann, Investmentmanager der Gesellschaft Alpina Partners in München, erklärt: „Wir steigen bei innovativen mittelständischen Unternehmen mit technologiebasierten Alleinstellungsmerkmalen ein und fokussieren uns dabei auf vier Kernsektoren.“ Gemeint sind damit die Sparten Software, Chemikalien und Materialien, industrielle Produktion sowie technologiebasierte Dienstleistungen.

„Qualitativ hochwertige Produkte oder Dienstleistungen mit einem technologischen Alleinstellungsmerkmal, am liebsten untermauert mit einem Patent sowie starken Teams, sind für uns ausschlaggebend“, so Thielemann. Die Investoren und das Alpina-Team stellen das Eigenkapital zum Erwerb der Unternehmensanteile bereit. Die Firma spielt dabei die gesamte Klaviatur: Wachstumsfinanzierungen sind möglich sowie Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen bis hin zu Firmenübernahmen, etwa im Rahmen einer Unternehmensnachfolge.

### Stärken zusammen ausbauen

Zuletzt ist Alpina Partners bei der Softwarefirma Gefasoft in München eingestiegen, einem Spezialisten für innovative IT-Lösungen im Bereich Shopfloor-IT für verschiedene Branchen. Der Investor engagierte sich im Zuge einer

Nachfolgeregelung. „Wir wollen langfristig dabeibleiben und die Marktstellung des innovativen Hauses festigen und ausbauen“, sagt Thielemann. Kein Einzelfall. Mitte dieses Jahres beteiligte sich der Alpina-Fonds ebenfalls an der New Solutions GmbH. Die Stadtsparkasse München wirkte als Fremdkapitalgeber bei beiden Akquisitionsfinanzierungen mit. Die New Solutions GmbH sitzt im oberbayerischen Burghausen. Sie zählt zu den führenden Anbietern

von Softwarelösungen für die Digitalisierung von produktionsnahen Geschäftsprozessen. „Der ehemalige Gründer bleibt hier weiter geschäftsführender Gesellschafter“, erklärt Thielemann.

Mit der Beteiligung will Alpina Partners eine ganze Firmengruppe im Kontext von Industrie 4.0 aufbauen, die sich am Ende durch nachhaltiges Wachstum sowie innovative Produkte auszeichnen soll. „Wir planen gezielte Zukäufe. Der Grundstein wurde

Willst du  
mein Partner  
werden?  
JA  NO

## Gemeinsam mehr erreichen

**Strategie.** Beteiligungsgesellschaften verbessern die Position des Unternehmens am Markt. Entscheidend ist es, den passenden Partner zu finden und zu binden. Dabei zählen wichtige Kriterien.

Ende 2016 bereits mit der Beteiligung an Gefasoft gelegt“, schließt Thielemann den Kreis.

Solche strategischen Beteiligungen haben in der Regel das Ziel, die Wettbewerbsposition der Firmen zu stärken, ihre Marktanteile und nicht zuletzt damit den Wert der Unternehmen zu steigern. Markus Ziechaus, Unternehmensberater der Gesellschaft Bayern Consult in München, erläutert: „Gegen das Engagement eines kapitalkräftigen Partners, der langfristig und nachhaltig an der Entwicklung der Firma partizipieren will, ist nichts einzuwenden. Beteiligungsgesellschaften haben oft zu Unrecht das Image, allein ihre Gewinne maximieren zu wollen.“ Solche Verbindungen bringen – je nach Konzeption – Pluspunkte für beide Seiten. „Die Unternehmer verbessern immer ihre Stellung am Markt“, so Ziechaus (siehe „Die Chefs leisten Detektivarbeit“). Wichtig aber ist es, den richtigen Partner zu finden und das passende Beteiligungsmodell auszuwählen.

Das Grundprinzip: Die Gesellschaften geben Eigenkapital. Sie stehen dem Management auch beratend zur Seite und ziehen sich in der Regel nach einigen Jahren wieder aus dem Betrieb zurück. Die Motive der Investoren wie auch die Anlässe der Unternehmen für eine solche Finanzierung unter-

scheiden sich allerdings. Logisch: Renditechancen haben nach einer Umfrage des Bundesverbands Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften fast alle Kapitalgeber ganz oben auf der Agenda; des Weiteren den Wunsch, ein diversifiziertes Anlageportfolio für ihre Gesellschaft zu entwickeln (siehe „Das überzeugt Kapitalgeber“).

### Gut für die Kreditbewertung

Unternehmer wiederum wählen diese Form der Finanzierung häufig, um beispielsweise ein überproportionales Wachstum, eine Expansion oder die Nachfolge zu stemmen. Frank Sampel, Corporate-Finance-Spezialist bei der Stadtparkasse München, sagt: „In diesen Situationen erreichen Betriebe schnell die Grenzen ihres Verschuldungspotenzials. Allein mit einer Kreditfinanzierung kommen sie nicht wirklich weiter.“ Bei

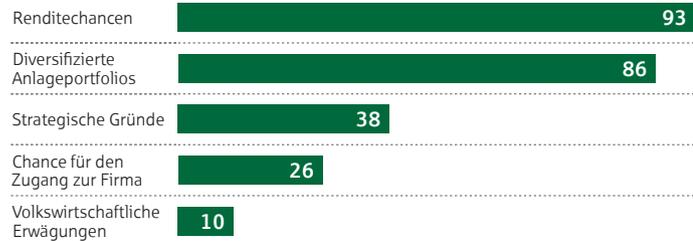
einer offenen Beteiligung fallen keine Zins- und Tilgungszahlungen an, ebenso wenig sind Sicherheiten notwendig. Das Rating des Betriebs und damit die künftigen Finanzierungsbedingungen können sich verbessern. Wenn Investoren einsteigen, wirkt sich dies am Ende positiv auf das Image gegenüber anderen Geldgebern aus. Das unternehmerische Risiko verteilt sich auf mehrere Parteien. „Die Sparkassen bewerten es hoch, wenn Dritte an den Erfolg des Geschäftskonzepts glauben und investieren“, so Sampel.

Mittelständler präferieren häufig die öffentlichen Beteiligungsgesellschaften in ihrem Bundesland. Diese investieren sogenanntes Mezzaninkapital als Mischform aus Eigen- und Fremdkapital. Im Gegensatz zur klassischen Kreditfinanzierung werden diese Mittel nachrangig bedient. Treten Zahlungsschwierigkeiten ein oder gar die Insolvenz, kommen zuerst sonstige Gläubiger und Darlehensgeber zum Zuge.

Die Banken erkennen das Mezzaninkapital in ihren Ratingsystemen als wirtschaftliches Eigenkapital an. Steuerlich handelt es sich um Fremdkapital. Entsprechend sind die Zinsaufwendungen als Betriebsausgabe absetzbar. Der Firmenchef behält die Zügel bei der Geschäftsführung ►

## Das überzeugt Kapitalgeber

Warum sich Investoren mit Beteiligungen engagieren.



Angaben in Prozent. Quelle: BVK 2017

**Unternehmer sollten Kapitalgeber auf ihre Kooperationsbereitschaft hin testen.**



in der Hand; die Geldgeber haben keine Mitspracherechte. Private-Equity-Firmen werden entweder Minderheits- oder aber Mehrheitsgesellschaften. Die Beteiligungsgesellschaften nehmen nicht nur die Jahresabschlüsse sowie einzelne Kennzahlen unter die Lupe, sondern darüber hinaus auch die Verhältnisse vor Ort.

### Mitspracherechte klären

Dazu sagt Thielemann: „Wir kommen mit der Führungsspitze intensiv ins Gespräch. Die Unternehmerpersönlichkeit ist für uns wichtig. Die Geschäftsführung bleibt nach unserem Einstieg weiter in ihrem Job.“

Diese Kapitalgeber sichern sich immer Mitspracherechte. Bei strategischen Entscheidungen sind sie grundsätzlich involviert. Inwieweit sie sich ins operative Geschäft einbringen, hängt vom Vertrag und dem jeweiligen Finanzinvestor ab. Mitunter sind sie im Beirat vertreten. Sie beraten und kontrol-

lieren die Führungsspitze. Sampel rät deshalb: „Genau aus solchen Gründen sollten sich Firmenchefs überlegen, wen sie sich ins Boot holen. Die Chemie zwischen den Partnern muss stimmen.“

Neben diesen weichen Faktoren sind harte Maßstäbe bei der Auswahl bedeutsam. Dazu zählen zwei Aspekte: über wie viel Kapital die Gesellschaft verfügt und welche Ziele sie verfolgt. Clevere Firmenchefs fühlen den potenziellen Kandidaten selbst auf den Zahn. Sie fragen kritisch nach, was die Geldgeber erwarten und was sie mit ihrem Engagement erreichen wollen (siehe „Projekt langfristig planen“). Beispielsweise avisieren viele Private-Equity-Gesellschaften für sich eine Rendite von 20 Prozent pro Jahr, wenn sie ihre Anteile nach fünf bis sieben Jahren wieder verkaufen. „Eine Größenordnung, die allerdings im Einzelfall stark variieren kann“, so Sampel. Der Firmenchef klärt diese Frage am besten frühzeitig.

Eva Neuthinger **P**



**Markus Ziechaus,**  
Unternehmens-  
berater der Bayern  
Consult, über  
Beteiligungsfragen

## „Die Chefs leisten Detektivarbeit“

**PROFITS:** In welchen Fällen sind Beteiligungsgesellschaften besonders hilfreich?

**Ziechaus:** Immer dann, wenn die Firma frisches Eigenkapital benötigt. Ein klassischer Anlass ist eine Wachstumsfinanzierung. Eine Beteiligung kann sich ebenso bei einer Krisenfinanzierung anbieten.

**PROFITS:** Wie finden Unternehmer den richtigen Investor?

**Ziechaus:** Das ist die große Kunst. Eigentlich muss der Firmenchef echte Detektivarbeit leisten. Es gibt Beteiligungsgesellschaften, die sich nur für Investments in einer bestimmten Region interessieren. Andere sind auf eine Branche fixiert, wieder andere suchen ein breites Portfolio. In der Regel wird es so sein, dass zum Beispiel die Sparkasse, der Rechtsanwalt des Hauses, der Steuer- oder der Unternehmensberater die Firma bei der Suche unterstützt und einen Kontakt anbietet. So ist es üblich.

**PROFITS:** Wie treten Firmenchefs dabei überzeugend auf?

**Ziechaus:** Der Unternehmer braucht eine substantielle Fünf-Jahres-Planung. Die Entwicklung darf aber nicht beschönigt dargestellt sein, sondern muss realistisch bleiben. Die Beteiligungsgesellschaften prüfen ohnehin umfassend ihre Risikosituation.



# Kollege Roboter

**Smart Factory.** Die Digitalisierung der Produktion schreitet voran. Wichtig für die Umsetzung ist ein funktionierendes Management der Werkshallen, für das die Fach- und Führungskräfte vor Ort verantwortlich sind.

**A**uch in der digitalen Fabrik gibt es noch das gute, alte Papier. Die Wittenstein Bastian GmbH im schwäbischen Fellbach entwickelt und produziert mechanische und mechatronische Servoantriebssysteme. In der Herstellung liefert ein modernes Elektrofährt das benötigte Material punktgenau an die jeweiligen Arbeitsstationen. Etwa einmal pro Stunde lenkt ein Logistikmitarbeiter den kleinen Zug mit seinen Anhängern auf einer Tour in Form einer Acht quer durch die Fabrik. An den Anliefer- und Abholflächen liest der Mitarbeiter mit einem Scan-

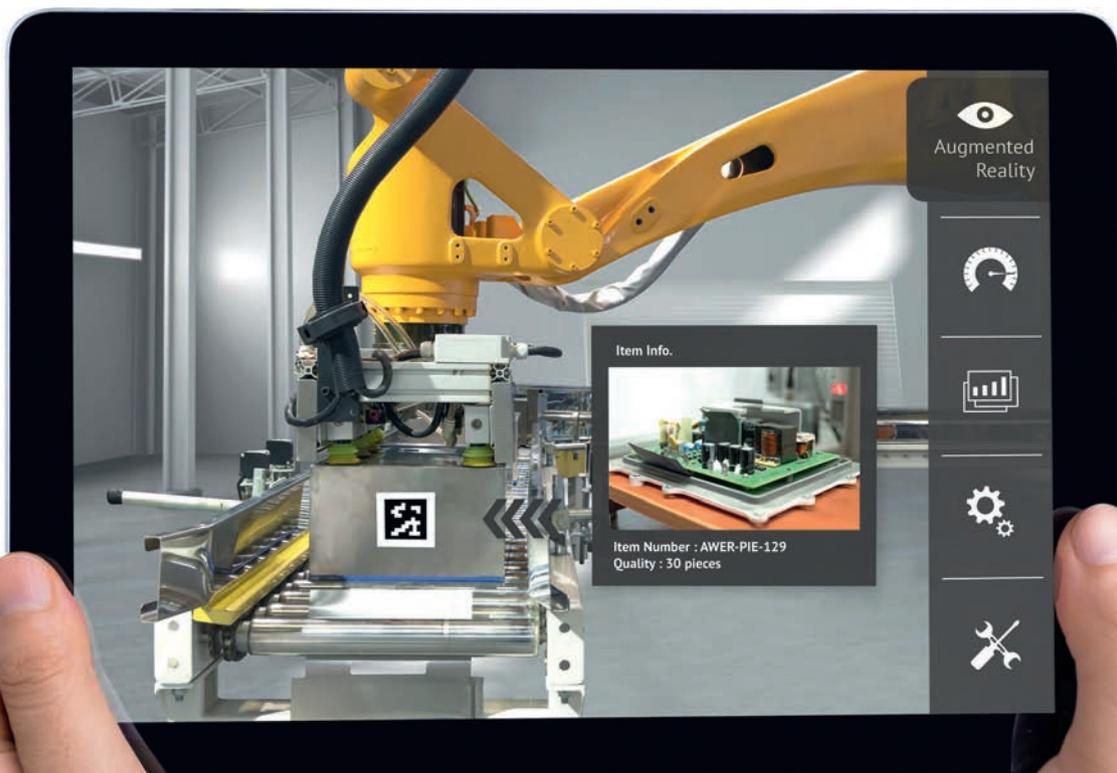
ner den Barcode ab, stellt mitgebrachtes Material bereit und nimmt bearbeitete Stücke mit. Jede einzelne Lieferung wird zentral auf einer überdimensionalen digitalen Tafel abgebildet. Aus den gesammelten Daten über die optimale Abfahrtszeit wird die Route für die nächste Fahrt berechnet.

## Alle Beteiligten einbeziehen

In der Fabrik wird das Milk Run 4.0 genannt, auch wenn keine Milch, sondern wichtiges Material geliefert wird. Das Erstaunliche: Dieser Ladungsträger führt auch eine

herkömmliche Auftragsmappe in Papierform mit sich. Wittenstein-Geschäftsführer Philipp Guth erklärt: „Das ist für die Mitarbeiter etwas Vertrautes, sie schauen da regelmäßig rein, obwohl die Daten auch digital vorliegen.“

Die Menschen einzubeziehen, ist die wichtigste Voraussetzung bei der Digitalisierung der Produktion. Dazu gehört an erster Stelle ein funktionierendes Management der Werkshalle, für das die Fach- und Führungskräfte vor Ort die Verantwortung tragen. Das bestätigt auch Christian Mayer, Geschäftsführer Technik der ▶



**Check der Fertigung.** Mithilfe eines Tablets bekommt die Fachkraft digital den Inhalt der untersuchten Kiste zu sehen.



**Markus Riegger**, Staufen AG,  
Leiter des Bereichs Prozessexzellenz  
und Serienproduktion, über den  
Aufbau einer modernen Fabrik

## „Leuchtturmprojekte aufsetzen“

**PROFITS:** Was ist nötig für das Arbeitsumfeld in einer modernen Fabrik?

**Riegger:** Die Voraussetzung für die schlanke und digitale Fabrik ist Exzellenz in den Prozessen ebenso wie im Verhalten der Führungskräfte. Die vier Merkmale der schlanken Produktion sind ein reibungsloser Fluss, der richtige Rhythmus, ein zeitgenauer Materialsoq sowie Störungsfreiheit.

**PROFITS:** Wo und wie fängt ein Firmenchef am besten an?

**Riegger:** Firmen müssen Leuchtturmprojekte aufsetzen, etwa in der Produktion. Sinnvoll ist es, das Shopfloor-Management dort über alle Führungsebenen einzuführen. Unsere Empfehlung: Mit dem Papier als Hilfsmittel beginnen, dann aufs Visualisieren mithilfe von Bildschirmen und Tablets übergehen.

**PROFITS:** Warum ist das besser?

**Riegger:** Zum Einüben und Verankern ist der Schritt über das Händische wichtig. So gewöhnen sich die Mitarbeiter daran. Das steigert die Geschwindigkeit der Prozesse und senkt die Fehlerrate wie auch die Materialverschwendung nennenswert.

Max Holder GmbH, eines Herstellers multifunktionaler Systemfahrzeuge. Er sagt: „Der Chef muss den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass sie mitentscheiden können.“ Wer als Unternehmer über alles bestimmen müsse umdenken.

### Der lange Weg zur Umsetzung

Bei dieser Art der Werkshallenorganisation, Shopfloor-Management genannt, zählen neben dem passenden Führungsstil auch die digitale Planung, Steuerung und Kontrolle zum Standard. Viele Betriebe haben die Bedeutung der digitalen Herstellung zwar erkannt, nutzen sie aber noch zu zaghaft. Das ist ein Ergebnis der Studie „Erfolg im Wandel 2017“ des Beratungshauses Staufen. Demnach ist lediglich bei 46 Prozent der befrag-

ten Unternehmensvertreter eine solche Organisationsform erfolgreich im Einsatz. Markus Riegger, Fertigungsexperte der Staufen AG, sagt: „Sinnvollerweise beginnt ein Unternehmen mit dem Werkstattmanagement zunächst in einem Pilotbereich und überträgt es nach und nach auf alle Abteilungen.“ Firmenchefs, die diesen Wandel schon vollzogen haben, registrieren eine Produktivitätssteigerung von durchschnittlich 10 Prozent. Das Bundeswirtschaftsministerium unterstützt den Start solcher Projekte mit Zuschüssen im Rahmen des neuen Förderprogramms „Go-digital“ (siehe „Gezielte Hilfe von Experten“).

Dass eine solche Förderung sinnvoll ist, belegen Studienergebnisse der Unternehmensberatung Kudernatsch Consulting

& Solutions. Der überwiegende Teil der befragten Firmenvertreter, immerhin 68 Prozent, spricht von großen Lücken beim digitalen Management. Geschäftsführerin Daniela Kudernatsch sagt: „Unternehmen unterschätzen oft, welchen radikalen Wandel es im Alltag darstellt, eine Kultur der kontinuierlichen Veränderung in einer Organisation zu verankern, und wie viel Ausdauer, Mühe und Geduld es bedarf, bei den Mitarbeitern das Bewusstsein für die Vorteile der Digitalisierung zu schaffen.“

### Intensive Diskussion im Team

Typisch handwerklich hat das Julia Kasper, Juniorchefin der Tischlerei Kasper in Rhens bei Koblenz, gelöst. Für ihre Internetplattform Holzgespuer.de war es ihr wichtig, gemeinsam mit dem Team zu ermitteln, in welchen Bereichen der Werkstatt eine Digitalisierung sinnvoll und realisierbar ist, um Kunden die Onlinebestellung eines maßgefertigten Wunschmöbelstücks zu ermöglichen. Julia Kasper erklärt: „Wir wollten mit Absicht eine Arbeitsatmosphäre schaffen und haben kurzerhand auf dem Hof der Firma zwei Holzböcke aufgestellt und eine Platte darübergerlegt.“

Dort habe sie mit den Mitarbeitern über die betrieblichen Prozesse diskutiert und überlegt, welche digitalen Elemente hilfreich sein könnten. Aus Sicht der Tischlermeisterin war das extrem wichtig, „denn die Mitarbeiter müssen das ja später auch leben“.

Anschließend half ein Werkstudent bei der Umsetzung. Mittlerweile können die Handwerker mithilfe ausgesuchter Smartphone-Apps die Kunden- und Produktionsdaten erfassen



**Zwei Welten.** Ein Roboter, der mit einer Fachkraft zusammenarbeitet (l.), und zwei Kollegen, die vor 40 Jahren am Computer etwas ausdrückten.

und abrufen. Diese Transparenz hat der Chefin zufolge dazu beigetragen, alle Aufträge, die über das Internet hereinkommen, schneller passgenau zu bedienen.

Die Max Holder GmbH hat inzwischen in jeder Abteilung des Unternehmens das Shopfloor-Management eingeführt, vom Prototypenbau über die Produktion bis zur Buchhaltung. Im Rahmen des Prozesses, bei Max Holder Regelkreis genannt, erweist es sich als extrem hilfreich, die wichtigsten Vorgänge in der Fertigung zu visualisieren. Das geschieht in einem Infocenter, auch Firmencockpit genannt.

Jeden Morgen um neun Uhr stehen alle Führungskräfte – vom Werksleiter bis zum Chef – vor der mit vielen Blättern bestückten Tafel, die alle Finanzkennzahlen und daraus abzuleitenden Maßnahmen wie auch Probleme sichtbar macht. Christian Mayer erläutert das oberste Ziel dieser Zusammenkunft: „Damit schaffen wir Transparenz in Bezug auf Probleme oder Fehler, erkennen Abweichungen und beschleunigen den Informationsfluss.“

In der Folge kümmern sich die Führungskräfte als Erstes um die größten Probleme, prüfen vor Ort in der Fertigung den Handlungsbedarf und treiben die Lösung mit den betroffenen Mitarbeitern voran, um den Prozess möglichst

rasch zu verbessern. Dieses Vorgehen ist für Mayer die Grundvoraussetzung für die Smart Factory. Er sagt: „Wer nicht auf volle Transparenz setzt, der braucht die Digitalisierung gar nicht anzugehen.“ Bei Max Holder ist es mithilfe ausgelagerter Daten über Cloud-Lösungen möglich, die nötigen Informationen gleichzeitig an den einzelnen Arbeitsplätzen zur Verfügung zu stellen. Dabei sind auch Tablets im Einsatz.

Bei Wittenstein kommunizieren Menschen, Maschinen und Produkte bereits teils durchgehend über intelligente digitale Systeme. Das ist auch wichtig für das interne Risikomanagement, bei dem es darauf ankommt, die

genauen Details der Fertigungsteile zu kennen und digital nachvollziehen zu können. Diese Form von Industrie 4.0 setzt nach Ansicht von Geschäftsführer Guth allerdings voraus, dass die Abläufe gut durchorganisiert sind, um das Ziel der Smart Factory zu erreichen. Sein Rat: Eine gewisse elektronisch gesteuerte Automatisierung, mit hin Industrie 3.0, müsse schon vorhanden sein, um diesen Entwicklungsschritt zu gehen. Guth ergänzt: „Wir legen Wert darauf, dass der Mensch bei der Zusammenarbeit mit Kollege Roboter nicht heraurationalisiert, sondern in die zentralen Fertigungsprozesse eingebunden wird.“

Heiner Sieger **P**

## Gezielte Hilfe von Experten

**Das Programm „Go-digital“ fördert den Umbau im Betrieb.**

- 1 Abläufe.** Ob digitalisierte Geschäftsprozesse, IT-Sicherheit oder digitale Markterschließung: Das Bundeswirtschaftsministerium fördert Betriebe mit weniger als 100 Mitarbeitern dabei, ihren Bedarf zu ermitteln und die Umsetzung voranzutreiben.
- 2 Fördersatz.** Das neue Programm gewährt seit diesem Sommer finanzielle Zuschüsse für zertifizierte Beratungen. Die öffentliche Hand übernimmt bis zu 50 Prozent des Beratertagesatzes von höchstens 1100 Euro für maximal 30 Tage innerhalb eines halben Jahres.
- 3 Profis.** Nur autorisierte Experten dürfen die Beratungen übernehmen. Die wichtigsten Details zu dem Programm finden Interessierte auf [www.bmwi-go-digital.de](http://www.bmwi-go-digital.de).

**F**riedrich Nolte hatte eine recht klare Vorstellung. Als Einkaufsleiter der Rudolf Henrichsmeyer Formaplan GmbH & Co. KG, eines Möbelbauers aus Hövelhof bei Paderborn, war er auf der Suche nach einem ganz bestimmten Bearbeitungszentrum. Ein Roboter sollte Platten in die Anlage legen, anschließend auch die fertig gefrästen Teile entgegennehmen und sie stapeln. „Wir hatten im Internet recherchiert“, erzählt der 48-Jährige, „und stießen recht schnell auf ein Angebot von Surplex.“ Dieses Düsseldorfer Handelsunternehmen unterhält einen großen Onlinemarktplatz für Gebrauchtmaschinen. Nolte bekam umgehend einen Experten aus dem Haus genannt, der ihn mit allen Unterlagen versorgte.

Seit dem vergangenen März produziert das Bearbeitungszentrum in Hövelhof. Die Kosten für die Anschaffung beliefen sich inklusive Montage auf 190 000 Euro. Der Neupreis hätte bei 750 000 Euro gelegen.

### Besonders schneller Ersatz

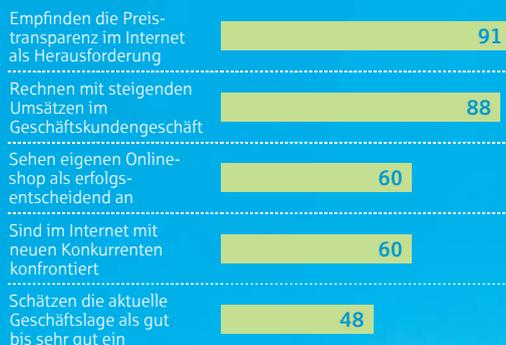
Neben den günstigen Konditionen haben gebrauchte Anlagen einen weiteren Vorteil, wie Heico Koch, Geschäftsführer der Trade Machines FI GmbH, weiß: „Viele Hersteller produzieren Neumaschinen nur nach Bestellung, und es kommt zu mehreren Monaten Lieferzeit. Das kann eine Produktion schmerzhaft lange bremsen.“ Eine Gebrauchtmachine hingegen sei oft von heute auf morgen verfügbar, es könne in der Fertigung schnell weitergehen. Der promovierte Ingenieur betreibt als Gründer und Chef die Plattform Trademachines.de, eine Art Google für jung gebliebene Geräte. Heico

# Gut und günstig

**Beschaffung.** Ob Bandsäge oder Bagger: Firmenchefs müssen nicht immer nagelneue Geräte anschaffen. In manchen Situationen sind gebrauchte die bessere Wahl. Dafür gibt es gute Onlineplattformen.

## Wachsende Nachfrage

Wie Händler im Metall verarbeitenden Gewerbe ihr Geschäft einschätzen.



Angaben in Prozent. Quelle: IFH, ZHH



**Auch schweres Gerät gibt es zu günstigen Preisen.**



**„Verfügbarkeit und Preis sind beim Kaufentscheidend“**

**Heico Koch**, Geschäftsführer der Trade Machines FI GmbH

Koch kennt den Markt genau. Quer durch alle Branchen werden in Deutschland pro Jahr gebrauchte Maschinen im Wert von etwa 16,6 Milliarden Euro verkauft. Seiner Einschätzung nach dürfte dieses Segment jährlich um 20 bis 25 Prozent zulegen. Diesen Trend spüren auch viele der 8000 Händler in der Metallverarbeitung hierzulande (siehe „Wachsende Nachfrage“).

### Präzise Anfragen stellen

Neben den Onlineportalen können Interessierte auch bei der zur Sparkassen-Gruppe zählenden Deutschen Leasing fündig werden. Nach Angaben von Holger Feustel, Leiter Verwertung und Bestandsprüfung, ist dafür lediglich eine Anfrage über die Internetseite des Konzerns nötig (siehe „Nützliche Fundorte“), die direkt zentral an eines seiner Teams geht. Das überprüft dann den gesamten Bestand an Gebrauchtmachines. Der Vorteil, so Feustel: „Wir haben die Möglichkeit, auf ein internationales Portfolio zuzugreifen.“

Am schnellsten geht es, wenn die Angaben zu Maschinenart, Herstellertyp und gewünschtem Höchstalter der Anlage möglichst genau sind. Feustel: „Haben wir die gewünschte Maschine, stellen wir dem Kunden in der Regel ein Exposé mit den nötigen Details zur Verfügung und organisieren bei Interesse auch eine Besichtigung.“

Entscheidend für den Erfolg solch eines Projekts ist auch die

passende Finanzierung. Hier weiß Antje Böhm Rat. Die Firmenkundenberaterin bei der Sparkasse KölnBonn hat schon häufiger solche Projekte begleitet. Die Sparkassen-Betriebswirtin erklärt: „Ich schaue bei der Finanzierungsform immer, was der Kunde wünscht. Wenn der Unternehmer im Vorjahr etwa Ansparabschreibungen für den anstehenden Kauf steuermindernd gebildet hat, kommt der Investitionskredit infrage.“

Denn diese angesammelten Rücklagen könne der Interessent lediglich dann auflösen, wenn er Eigentümer der Anlage werde. Möglich wäre allerdings auch ein sogenannter Mietkauf. In anderen Fällen bietet sich mitunter Leasing an. „Dabei ist der Kunde nicht Eigentümer, sondern Nutzer der Maschine und hat einen Vorteil: Er kann die monatliche Gesamtrate als Betriebsausgabe steuerlich geltend machen“, erläutert Sparkassen-Expertin Böhm.

Neben der Finanzierung sind zudem auch Vertragsfragen für

den Kauf zu klären. Einen bedeutenden Aspekt erläutert Rechtsanwalt Franz-Josef Möffert von der Kanzlei Möffert & Möffert aus dem baden-württembergischen Hockenheim: „Wenn der Vertrag nichts Näheres regelt, gilt beim Kauf eine gesetzliche Verjährungsfrist für Mängelansprüche von zwei Jahren.“ Diese Gewährleistungsfrist könne der Händler beim Maschinenverkauf an einen Unternehmer ausschließen. Allerdings sei dabei eine Formulierung entscheidend. Es müsse heißen: Der Ausschluss jeglicher Mängelhaftung „gilt nicht im Falle von Personenschäden, Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit“.

Ulrich Stalter, Geschäftsführer der Surplex GmbH, erklärt dazu: „Im Geschäft mit Gebrauchtmachines ist allgemein der Verkauf ohne Gewährleistung üblich.“ Auch für Einkaufsleiter Friedrich Nolte war das beim Kauf des Bearbeitungszentrums keine Option. „Das hätte den Preis nach oben getrieben“, sagt er. Rudolf Kahlen **P**



## Nützliche Fundorte

**Wo Unternehmer zuhauf gebrauchte Maschinen für fast jeden Einsatz finden.**

- **Meta-Suchmaschine.** Auf Trademachines.de verschaffen sich Interessierte einen Überblick in den Bereichen Bau, Metall, Holz, Kunststoff, Lebensmittel und Verfahrenstechnik – national und international.
- **Große Portale.** Zu den gut besuchten Börsenplätzen zählen Maschinensucher.de und Resale.de. Surplex.com ist sehr gut sortiert in der Holz- und Metallverarbeitung.
- **Reichhaltiges Repertoire.** Die Deutsche Leasing koordiniert ihren Bestand an Gebrauchtmachines aus mehr als 20 Ländern zentral in Bad Homburg. Firmenchefs können wegen ihres Wunschobjekts per E-Mail anfragen. Von Baggern bis zu Bearbeitungszentren reicht die Palette: <http://bit.ly/DLGebrauchtmachines>



**Mit Investitionen** in die eigene Firma – beispielsweise durch das Ausbessern der Produktionshalle – lässt sich die Steuerlast nennenswert senken.

# DOSSIER

34 **Hilfe vom Staat.** Wie sich ausgesuchte Anschaffungen für das eigene Unternehmen bestens bezahlt machen.

# UNTER DACH UND FACH

**Steuertipps.** Die Geschäfte laufen prächtig, Staat und Kommunen melden neue Rekordeinnahmen. Damit am Jahresende auch für Betrieb, Mitarbeiter und Chef noch viel übrig bleibt, sollten alle legalen Steuersparchancen genutzt werden.

**W**irtschaftsforscher korrigieren ihre Prognosen nach oben, die Agentur für Arbeit meldet den höchsten Beschäftigungsstand seit Langem. Dies und eine ausgeprägte Investitionsfreude von Unternehmen und Verbrauchern lassen die öffentlichen Einnahmen sprudeln (siehe Seite 35: „Was der Staat bekommt“).

Wie sinnvoll das angesichts wichtiger Aufgaben der öffentlichen Hand ist, versteht jeder. Und dennoch gibt es das legitime Interesse von Firmen und Mitarbeitern, einen möglichst großen Teil ihres Gewinns oder Gehalts ganz legal vor dem Fiskus zu schützen, zumal der Durchschnittssteuersatz immer noch hoch ist und Mitarbeitern nach Abzug aller Steuern und Sozialabgaben unter dem Strich von 1 Euro nur

45 Cent in der Tasche bleiben (siehe Seite 36: „Das bleibt je Euro übrig“). Bernhard Leibfried, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Kanzlei KKL B in Fellbach bei Stuttgart, weiß: „Hier hilft die Steuerstrategie zum Jahresende, mit der Betriebe möglichst alle Maßnahmen ergreifen, um die Abgaben zu senken. Investitionen sind mit das wichtigste Stichwort.“ Und da gerade Mittelständler Steuern als ein ganzheitliches Thema betrachten, gehört zur Strategie auch der Blick auf den Privatbereich. Karin Merl, Steuerberaterin bei Ecovis in Regensburg, sagt: „Wer seinen Privatwagen betrieblich nutzt oder das Arbeitszimmer optimal absetzt, kann die Abgabe ans Finanzamt verringern.“ Hierzu finden Sie auf den folgenden Seiten 20 Praxistipps. ➤

Foto: FI Online

36 **Anreize für Mitarbeiter.** Was netto für Beschäftigte übrig bleibt und welche Extras sehr attraktiv sind.

38 **Nützlich im Privaten.** Wie Unternehmer mit dem Arbeitszimmer und Privatwagen die Steuern senken.

## 1 Werkzeuge einkaufen

Viele Werkzeuge, aber auch Büroeinrichtungen – vom Laptop bis zum Chefsessel – veralten und sollten vielleicht noch 2017 erneuert werden. Am besten führen Firmen dafür eine Liste und prüfen anhand dieser, wo noch Einkäufe vor Silvester die Steuern mindern können. Bei einem Kaufpreis bis 150 Euro netto setzt der Betrieb geringwertige Wirtschaftsgüter (GWGs) sofort ab. Von 151 bis unter 410 Euro legen Firmen ein Verzeichnis mit Angaben zum Tag der Anschaffung, zur Einlage ins Betriebsvermögen sowie zum genauen Preis an. Das jeweilige Wirtschaftsgut setzen sie ebenfalls sofort ab. Alternativ kann der Betrieb den Kaufpreis zusammen mit anderen GWGs in einem Sammelpool über fünf Jahre mit je 20 Prozent linear abschreiben. Der Höchstpreis je Gut im Sammelpool darf 1000 Euro betragen – darüber hinaus ist nur die reguläre Abschreibung nach der Tabelle zulässig. Die Wahl – sofort absetzen oder Sammelpool – muss für alle GWGs im Betrieb gleich sein. Ab Anfang 2018 wird eine erfreuliche Neuregelung gelten: Die Nettogrenze für GWGs erhöht sich auf 800 Euro. Wer also Anschaffungen bis zu diesem Betrag aufs neue Jahr schieben kann und den Posten 2017 nicht unbedingt braucht, sollte bis Januar warten. Bei GWGs bis 250 Euro netto sind keine Aufzeichnungen mehr nötig. Die Poolabschreibung bleibt unverändert.

## 2 Umfassend disponieren

Schon die bloße Planung von Investitionen in bewegliche neue oder gebrauchte Wirtschaftsgüter hilft Unternehmern, ihre Steuerlast zu drücken, denn 40 Prozent des voraussichtlichen Kaufpreises zieht der Betrieb bei der Einkommensteuer ab. Die Firma muss die Wirtschaftsgüter innerhalb der nächsten drei Jahre kaufen, nachdem sie den Investitionsabzugsbetrag in der Steuererklärung angegeben hat. Danach hält der Unternehmer etwa den neuen Dienstwagen oder die Maschine für die Produktion mindestens bis zum Ende des Jahres im Betrieb und nutzt sie höchstens zu 10 Prozent privat. Eine Regel, die vor allem bei Firmenwagen eine große Rolle spielt. Hier sollte der Chef darauf achten, dass seine Privatfahrten nicht umfangreicher ausfallen. Diese Regelung gilt für Firmen mit einem Vermögen von bis zu 235 000 Euro, bei Einnahmen-Überschuss-Rechnern bis 100 000 Euro Gewinn. Höchster Abzugsbetrag für alle geplanten Investitionen: 200 000 Euro.

## 3 Richtig gegenrechnen

Wer den Investitionsabzugsbetrag aus Tipp 2 eingesetzt und beispielsweise neue Fahrzeuge oder Maschinen gekauft hat, muss den 40-Prozent-Posten auflösen. Dadurch erhöht sich zwar der Gewinn, aber ein legaler Rechentrick erhält dennoch einen Großteil des Steuervorteils, im besten Fall sogar den ganzen: Die geförderten Firmen können im Jahr der Anschaffung zur regulären Abschreibung (AfA) noch 20 Prozent Sonder-AfA addieren. Das verringert Gewinn und Steuern (siehe „Wie sich Anschaffungen bezahlt machen“).

## 4 Rechnungen prüfen

Das nahende Jahresende ist auch ein guter Anlass, Eingangsrechnungen darauf zu prüfen, ob alle Pflichtangaben des Umsatzsteuergesetzes enthalten sind, denn Rechnungen von Lieferanten und anderen Geschäftspartnern sind bares Geld. Als Betriebsausgaben verringern sie den zu versteuernden Gewinn und damit die Steuerlast. Und die bezahlte Umsatzsteuer fließt als Vorsteuer in den Betrieb zurück. Fehlerhafte Rechnungen darf der Betrieb nicht selbst korrigieren, weil es sich um Urkunden handelt, die der Aussteller ändern muss. Daher umgehend an den

Foto: Fotolia

### INVESTITIONEN

Neu angeschaffte Firmenfahrzeuge können den Gewinn und damit die Steuerlast senken (siehe Tipp 3).



Absender zurückschicken und um eine neue Rechnung mit allen Angaben bitten. Für Kleinbetragsrechnungen gelten rückwirkend von Anfang 2017 erleichterte Regeln. Bis zu einem Gesamtbetrag von 250 Euro (bisher 150 Euro) muss der Aussteller nur diese Angaben machen: Name und Adresse des leistenden Unternehmers, Rechnungsdatum, Menge und Art der gelieferten Gegenstände oder Umfang und Art der Leistung sowie Bruttorechnungsbetrag mit Angabe des Steuersatzes.

## 5 Werte ändern

Nicht nur durch Planungen und Investitionen kann die Firma kräftig Steuern sparen. Auch die genaue Betrachtung des Lagerbestands und der noch nicht abgeschlossenen Aufträge hilft. Wertberichtigung heißt das Stichwort dafür. Vor allem Vorräte, halb fertige Erzeugnisse und Forderungen bewertet die Firma einzeln zum Bilanzstichtag. So stehen zum Beispiel laufende Aufträge mit einem pauschalen Abschlag von 10 bis 30 Prozent für Verwaltung, Vertrieb und Gewinn im Jahresabschluss. Veraltete Lagerbestände und voraussichtliche Forderungsausfälle bei säumigen Kunden berücksichtigt der Betrieb ebenfalls mit einem Abschlag. Zur genauen Höhe im Zweifel den Steuerberater fragen.

## 6 Bilanzabzug vornehmen

Zum Jahresende gehört auch der Blick auf alle buchhalterischen Posten, die in der Bilanz den Gewinn und damit die Steuern senken. Gemeint sind vor allem die Rückstellungen. Sie sind Schuldposten für bereits absehbare Verpflichtungen des Betriebs. Beispiele sind Rückstellungen für Gewährleistungsansprüche von Kunden, für Lohnzahlungen und für nachzuholende Instandhaltungen bis März des Folgejahres. Auch für die Ausgaben der Archivierung von Geschäftsunterlagen und für Steuerberaterhonorare bildet das Unternehmen Rückstellungen. Der Steuerberater hilft im Detail gerne dabei.

## 7 Kleinbetriebe profitieren

Auch Firmen mit bis zu 600 000 Euro Jahresumsatz können die meisten Steuer-

## Was der Staat bekommt

Die Größenordnung wichtiger Einnahmequellen.

Umsatzsteuer	227,6
Lohnsteuer	194,3
Gewerbesteuer	47,4
Körperschaftsteuer	27,1

Angaben in Milliarden Euro. Quelle: Bundesfinanzministerium 2017

## Wie sich Anschaffungen bezahlt machen

Der Betrieb hat Pkws und Kombis für 200 000 Euro gekauft. Die Nutzungsdauer beträgt laut AfA-Tabelle sechs Jahre. So viel Steuern spart der Unternehmer vor dem Kauf und im ersten Jahr:

Beispiel	Rechnung
Anschaffungskosten Fahrzeuge	200 000 €
40 % Abzugsbetrag vor dem Kauf	80 000 €
Steuerersparnis vor dem Kauf <sup>1</sup>	33 600 €
AfA-Grundlage im 1. Jahr <sup>2</sup>	120 000 €
20 % Sonder-AfA	24 000 €
16,66 % reguläre AfA	19 992 €
AfA insgesamt	43 992 €
Zusätzliche Steuerersparnis im 1. Jahr <sup>1</sup>	18 477 €
Steuerersparnis insgesamt	52 077 €

<sup>1</sup> Bei einem Steuersatz von 42 %; <sup>2</sup> 200 000 € – 80 000 €. Quelle: PROFITS

tipps nutzen. Einzelunternehmen und Personengesellschaften mit Ausnahme der GmbH & Co. KG brauchen bis zu dieser Umsatzgröße keine Bilanz zu erstellen. Ihre Einnahmen-Überschuss-Rechnung umfasst jedoch alle Betriebsausgaben, etwa den Investitionsabzugsbetrag und Abschreibungen. Bilanzinstrumente wie Rückstellungen und Wertberichtigungen können sie allerdings nicht nutzen. Wo diese in der Praxis dennoch eine große Rolle spielen, kann der Betrieb von sich aus zur Bilanzierung wechseln und so alle Steuerparainstrumente einsetzen.

## 8 Mitarbeiterfahrten sponsern

Chefs wissen, wie sehr es die Motivation hebt, wenn die Firma auf steuerfreie oder zumindest steuervergünstigte Extras hinweist und diese, soweit möglich, gewährt. Zum Beispiel erstattet der Betrieb bei Fahrten zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte ►



30 Cent je einfachen Kilometer. Die Firma versteuert dies mit 15 Prozent pauschal und überweist das Geld sozialabgabenfrei. Wo die erste Tätigkeitsstätte ist, bestimmt in der Regel der Chef. Auch mit Sachwerten wie einem Tankgutschein kann der Unternehmer seine Mitarbeiter motivieren. Gewährt der Betrieb keine anderen Sachzuwendungen, darf der Gutschein monatlich bis zu 44 Euro wert sein. Ob darauf der Betrag, Benzin oder Diesel steht, ist egal. Wichtig ist nur, dass der Mitarbeiter dafür kein Bargeld bekommt. Auch der steuerfreie Zuschuss für öffentliche Verkehrsmittel ist möglich. Ein monatliches Jobticket bis zur Freigrenze von 44 Euro ist steuerfrei, wenn keine weiteren Sachzuwendungen auf dem Lohnkonto stehen.

## 9 Fitness fördern

Sport in der Freizeit hält Mitarbeiter fit und nützt damit auch dem Unternehmen. Das Finanzamt genehmigt für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung 500 Euro jährlich je Mitarbeiter als steuerfreie Unterstützung. Der Zuschuss gilt für Trainingseinheiten im Betrieb selbst und für Kurse im Sportverein oder im Fitnesscenter, soweit diese den Anforderungen der Krankenkasse zur Gesundheitsvorsorge entsprechen. Laufende Mitgliedsbeiträge hingegen sind nicht steuerbefreit. Im Zweifel sollten Unternehmer einfach über die Krankenkassen ihrer Mitarbeiter klären, welche Kurse aktuell anerkannt und damit förderungswürdig sind.

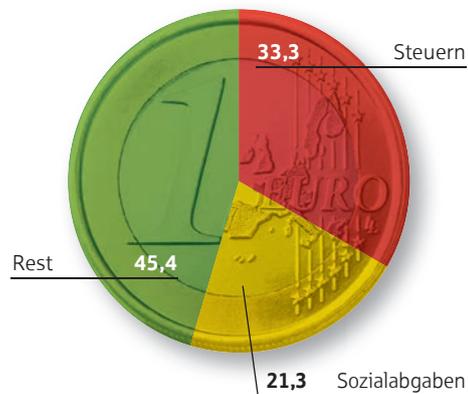
## 10 Aushilfen beschäftigen

Trotz weitverbreiteten Fachkräftemangels brauchen Betriebe häufig zur Ergänzung auch Minijobber. Ver-

dienen die Aushilfen bis zu 450 Euro monatlich, führt der Betrieb pauschal 30 Prozent für die Sozialversicherung und für die Lohnsteuer ab. Der Minijobber muss den anteiligen Rentenbeitrag der Pauschale von 15 Prozent auf den regulären Satz aufstocken und erhöht so für sich die Rentenanwartschaft. Auf Antrag können sich Minijobber davon mit einer einmonatigen Frist von der Deutschen Rentenversicherung befreien lassen. Der Arbeitgeber leitet den Antrag weiter. Auch kurzfristig Beschäftigte kann die Firma bei Personalengpässen einstellen. Hier kommen Mitarbeiter infrage, die nur vorübergehend engagiert sind. Der Betrieb kann ihren Lohn mit 25 Prozent pauschal versteuern, wenn sie höchstens 18 Tage pro Jahr zusammenhängend für das Unternehmen arbeiten und maximal 72 Euro täglich verdienen. Von der Sozialversicherung sind sie bei einer Beschäftigung von vornherein längstens für drei Monate oder 70 Arbeitstage befreit.

## Das bleibt je Euro übrig

Welche Posten vom Bruttoverdienst eines Arbeitnehmers abgezogen werden.



Angaben in Eurocent. Quelle: Bund der Steuerzahler 2017

## Das Führen eines Fahrtenbuchs ist zwar aufwendig, bringt aber steuerliche Vorteile

Der Betrieb kauft einen Kombi für 40 000 Euro; jährliche Laufleistung 60 000 Kilometer, davon 10 000 Kilometer privat. Die Betriebsausgaben betragen je Kilometer 35 Cent, die Entfernung zum Betrieb beträgt 10 Kilometer. Die Lohnsteuer für den Mitarbeiter errechnet sich so:

1 %-Methode		Fahrtenbuch	
	Rechnung		Rechnung
1 % von 40 000 € × 12	4800 €	10 000 km × 0,35 €	3500 €
0,03 % von 40 000 € × 10 × 12	1440 €		
30 % Lohnsteuer aus 6240 €	1872 €	30 % Lohnsteuer aus 3500 €	1050 €
<b>Steuervorteil</b>			<b>822 €</b>

Quelle: PROFITS

## 11 Eltern helfen

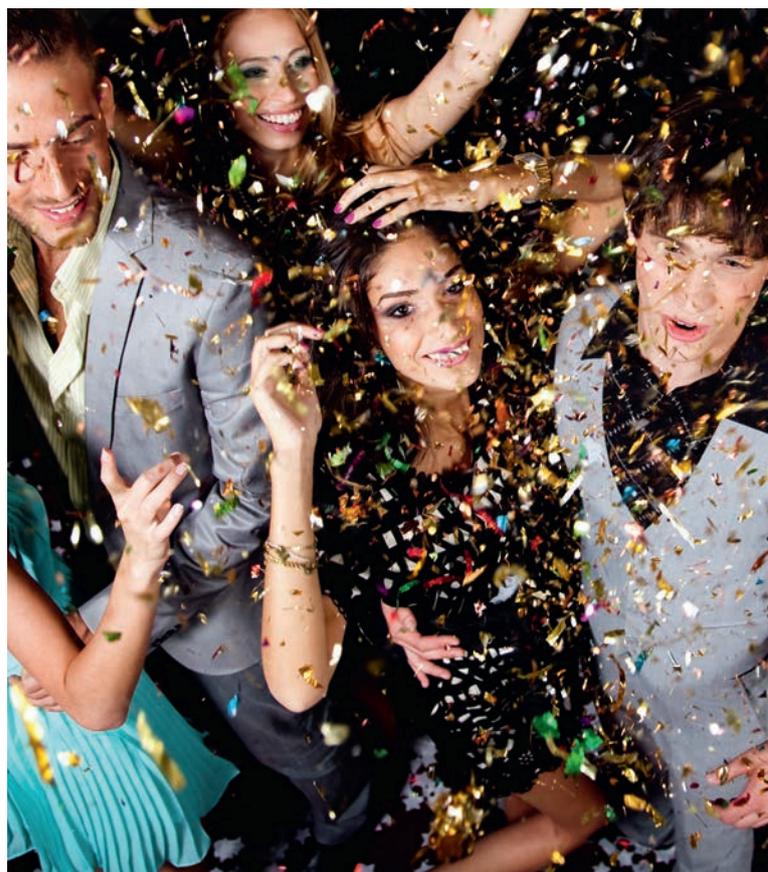
Chefs können bei Mitarbeitern mit kleinen Kindern die Kosten für eine Tagesstätte übernehmen. Solange der Nachwuchs noch nicht schulpflichtig ist, sind auf solche Zuschüsse weder Lohnsteuer noch Sozialabgaben fällig. Der Betrieb muss den Kindergartenzuschuss zusätzlich zum Lohn oder zum Gehalt gewähren und in der Abrechnung gesondert ausweisen. Eine Gehaltsumwandlung, bei der ein Teil des bisherigen Einkommens für den Kindergartenzuschuss abgezweigt wird, ist nicht zulässig.

## 12 Vorsorge organisieren

Die betriebliche Altersversorgung ist vor allem in größeren Unternehmen weitverbreitet. Die wichtigste Variante in Großbetrieben ist die Direkt- oder Pensionszusage. Die Firma sagt die spätere Rente selbst zu, bildet dafür steuersenkende Rückstellungen und zahlt die Rente an die ehemaligen Mitarbeiter aus. Mittelständler unterstützen ihre Belegschaft meistens mit einer Direktversicherung – also mit einer Lebensversicherung – per Gehaltsumwandlung. Der Arbeitgeber setzt die Beträge als Betriebsausgabe ab. Beim Mitarbeiter bleiben die Prämien bis zu 4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze steuer- und sozialabgabenfrei. Im Jahr 2017 sind das bis zu 3048 Euro (alte Bundesländer) oder 2736 Euro (neue Länder). Weitere 1800 Euro sind lediglich steuerfrei. Ab 2018 sollen die Beträge auf 8 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze steigen, der Zusatzbetrag von 1800 Euro soll entfallen.

## 13 Firmenwagen stellen

Den Dienstwagen auch privat zu fahren, ist für Mitarbeiter ein Privileg, das allerdings auch viele Steuern kosten kann. Doch mit geschickter Gestaltung sorgt der Arbeitgeber dafür, dass Steuer und Sozialabgaben gering ausfallen. In der Praxis am meisten verbreitet ist die 1-Prozent-Methode: Monatlich 1 Prozent des Bruttolistennewagenpreises plus 0,03 Prozent je einfachen Entfernungskilometer zwischen Wohnung und erster Tätigkeitsstätte rechnet der Betrieb wie das Gehalt ab. Fährt der Mitarbeiter in manchen Monaten nur selten mit dem Wagen zum Betrieb und teilt dies dem Chef schriftlich mit, kann er für diese Zeit statt 0,03 Prozent monatlich 0,002 Prozent je Tag und einfachen Entfernungskilometer der Stre-



### EXTRAS FÜR BESCHÄFTIGTE

Firmenfeiern lassen sich als Betriebsausgaben steuerlich geltend machen. Dabei sind Vorgaben zu beachten (siehe Tipp 14).

cke Wohnung-Betrieb abrechnen. Bei nur fünf Tagen im Monat mit Fahrten zum Betrieb sind also nur 0,01 Prozent je Entfernungskilometer monatlich steuerpflichtig. Noch interessanter für Mitarbeiter oder Unternehmer, die privat wenig mit dem Firmenwagen unterwegs sind, ist jedoch ein Fahrtenbuch, denn hier muss der Betrieb nur die tatsächlichen Privatfahrten mit der Lohnabrechnung versteuern (siehe „Das Führen eines Fahrtenbuchs ist zwar aufwendig, bringt aber steuerliche Vorteile“).

## 14 Weihnachten feiern

Bald stehen wieder betriebliche Weihnachtsfeiern an, bei denen der Chef seiner Belegschaft danken kann. Auf Seite der Firma sind das Betriebsausgaben. Damit keine Lohnsteuer und Sozialabgaben anfallen, darf der Betrieb jährlich zwei Veranstaltungen anbieten. Die Obergrenze der Ausgaben liegt bei 110 Euro brutto je Teilnehmer. ➤

## 15 Privatwagen einsetzen

Die meisten Unternehmer haben einen Firmenwagen, den sie in der Regel privat mitnutzen. Die Vorteile des Privatwagens vergessen dabei viele. Wer mit seinem eigenen Auto zu geschäftlichen Terminen fährt, setzt für jeden gefahrenen Kilometer 30 Cent als Betriebsausgabe ab. Für den Nachweis reichen handschriftliche Aufzeichnungen auf einem Block oder eine Excel-Liste. Also einfach Datum, Ziel, Grund sowie Kilometerstand vor und am Ende der Fahrt notieren und die Liste für die Steuererklärung bereithalten. Übertreiben sollte man dies aber nicht: Die betrieblichen Fahrten dürfen maximal 50 Prozent der Kilometerleistung eines Jahres ausmachen. Darüber hinaus gilt der Wagen als Betriebsvermögen, und es gelten die allgemeinen strengen Spielregeln.

## 16 Arbeitszimmer nutzen

Ein Unternehmer mit eigenem Büro im Betrieb kann sich zu Hause ein Arbeitszimmer einrichten. Die anteiligen Kosten für das Zimmer setzt er mit bis zu 1250 Euro jährlich als Betriebsausgabe ab (siehe „Berufliche Ausstattung nutzen“). Es muss sich um einen Raum handeln, der überwiegend beruflichen Interessen dient und von anderen Zimmern getrennt ist. Der Bundesfinanzhof hat in diesem Jahr in einem viel beachteten Urteil das Sparpotenzial von Arbeitszimmern verdoppelt: Erledigen der Unternehmer und seine Ehefrau ihre beruflichen Büroarbeiten dort, können beide jeweils 1250 Euro an Kosten im

## Berufliche Ausstattung nutzen

Ein Unternehmerehepaar teilt sich zu Hause ein voll eingerichtetes Arbeitszimmer. Beide werden zusammen mit einem Steuersatz von 42 Prozent veranlagt. Unterm Strich lassen sich so Steuern sparen.

Posten	Betrag
Abschreibung des Raums	1300 €
Anteilige Nebenkosten	780 €
Computer (AfA)	500 €
Schreibtisch	300 €
Bürosessel	250 €
<b>Gesamt</b>	<b>3130 €</b>
<b>Steuerersparnis</b>	<b>1315 €</b>

Quelle: PROFITS

## SELBSTSTÄNDIGE

Eine Chefin, die auch zu Hause arbeitet, kann dafür nötige Ausgaben absetzen (siehe Tipp 16).



Jahr absetzen (Aktenzeichen VI R 86/13). Bisher galt dieser Höchstbetrag für beide Personen zusammen.

## 17 Kinder versorgen

Ob Kindertagesstätte, Tagesmutter, Au-pair-Mädchen zu Hause oder Verwandte mit ernsthaftem Arbeitsvertrag: Wer Kinder unter 14 Jahren in die bezahlte Obhut eines Betreuers gibt, kann zwei Drittel der Kosten als Sonderausgaben absetzen. Der jährliche

## Steuerlast sinkt langsamer

Wie sich die Durchschnittssteuersätze verschiedener Einkommen durch Korrekturen im Tarifverlauf verändern.



Höchstbetrag je Kind liegt bei 4000 Euro. Er entspricht Aufwendungen für den Sohn oder die Tochter von bis zu 6000 Euro. Das Finanzamt erkennt die Ausgaben mit Vorlage von Rechnungen oder Arbeitsverträgen an.

### 18 Vermietung einplanen

Wer in einer Immobilie zur Vermietung investiert, hat laufende Einnahmen, sorgt fürs Alter vor und kann die Ausgaben als Werbungskosten absetzen. Die Hauptabzugsposten sind folgende: Notarkosten, Disagio, Schuldzinsen sowie 2 Prozent Abschreibung auf das Gebäude jährlich; bei Baujahren bis einschließlich 1924 sind es 2,5 Prozent. Größere Erhaltungsaufwendungen kann der Vermieter sofort absetzen, sollte jedoch im Zweifel seinen Steuerberater fragen, denn zu hohe Investitionen können dazu führen, dass der Fiskus den

Betrag als nachträgliche Anschaffungskosten einstuft und nur zur Abschreibung zulässt.

### 19 Rürup-Rente angeben

Wer als Selbstständiger auf einen Schlag mit seiner Altersvorsorge viel Steuern sparen will, schließt einen Rürup-Vertrag ab. Bis zu 23 362 Euro jährlich erkennt das Finanzamt derzeit mit 84 Prozent als Sonderausgabe an, bei Verheirateten zusammen bis zu 46 724 Euro. Die Beschränkungen: Der Betrag ist erst im Alter und nur als Rente auszahlbar und nicht beleih- oder vererbbar. Zudem müssen Rürup-Versicherte die Rente im Alter versteuern.

### 20 Privat entnehmen

Ob Einzelunternehmer oder beispielsweise Gesellschafter einer Personenfirma: Sie dürfen ihrem Unternehmen Geld wie auch Betriebsvermögen für private Zwecke entnehmen, wenn sie alles richtig dokumentieren. Braucht der Firmenchef zum Beispiel 500 Euro, bevor er in ein Bekleidungsgeschäft geht, so nimmt er das Geld aus der Kasse und dokumentiert dies per Eigenbeleg mit dem Datum, dem genauen Betrag und dem Wort „Privatentnahme“ oder gibt dies entsprechend ins Kassensystem ein.

Harald Klein 

## 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 Beratungs-kompetenz. Sprechen Sie uns an!

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



Durchschnittlich 16 Prozent der bestellten Waren – über alle Produktbereiche hinweg – werden retourniert. Zu diesem Ergebnis kommt das Forschungsinstitut Ibi Research an der Universität Regensburg. Besonders betroffen davon sind Onlinehändler aus der Bekleidungsbranche, wo jede vierte Sendung wieder zurückgeht.

---

### Enormer Aufwand

---

Julia Miosga, Bereichsleiterin Handel & Logistik beim Berliner Digitalverband Bitkom, erklärt: „Wahlloses Bestellen im Internet ist zwar kein Massenphänomen, aber eine nicht zu vernachlässigende Herausforderung für die Händler, denn Retouren bedeuten nicht nur einen entgangenen Umsatz, sie verursachen auch Personal- und Prozesskosten – etwa, um die Retoure zu prüfen und in den Lagerbestand zurückzuführen.“ Nach Ibi-Angaben müssen Händler durchschnittlich 20 Euro pro Rücksendung einkalkulieren.

Die Herausforderung für die Onlinehändler liegt also darin, Retouren zu vermeiden, denn die Zahl der Bestellungen via Internet wird zunehmen. Nach Angaben des Handelsverbands HDE soll der Umsatz von 44 Milliarden Euro im Jahr 2016 auf 49 Milliarden Euro in diesem Jahr steigen. Ohne entsprechende Vorkehrungen führt dies zu mehr Rückläufen (siehe „Enormer Aufwand fürs wiederholte Versenden“). Ibi-Research-Director Georg Wittmann empfiehlt Händlern, ihre Retourenquote zu messen. „Erst dann können sie Optimierungspotenziale entdecken“, sagt er. Oft lassen sich Rücksendungen recht einfach verhindern (siehe „Retouren geschickt vermeiden“).

# Ruckzuck zurück!

**Paketpost.** Retouren gehören zum Geschäftsmodell der Onlinehändler dazu. Doch jeder zurückgesandte Artikel verursacht Kosten. Diese lassen sich allerdings reduzieren.

**D**er Hinweis ist bewusst platziert: „Benötigen Sie wirklich mehrere Größen? Bitte bedenken Sie: Jede Retoure erzeugt Kosten und belastet die Umwelt.“ So liest es der Kunde bei Mirapodo, wenn er das gleiche Paar Schuhe in zwei verschiedenen Größen in den Warenkorb legt und damit zur Kasse geht. Tatsächlich ist beim

Schuhversender der häufigste Grund für eine Retoure die Passform beziehungsweise die Größe der Schuhe, wie Johannes Merkl, Leiter der Business Unit bei Mirapodo, berichtet. Der Appell an das gute Gewissen der Konsumenten ist nur ein Mittel, das der Schuhversender nutzt, um die Retourenquote zu senken.

## Retouren geschickt vermeiden

Mit einfachen Maßnahmen lassen sich Rücksendungen reduzieren.

▶ **Produkte.** Je besser die Artikel mit Text und Bild präsentiert werden, umso wahrscheinlicher ist es, dass sie auch live die Erwartungen der Kunden erfüllen.

▶ **Kundenurteil.** Erfahrungen anderer inklusive einer Bewertungsskala bieten Interessierten schon vor dem Bestellen eine Hilfe für die Kaufentscheidung.

▶ **Schnelligkeit.** Vor allem bei Impulskäufen sorgen kurze Lieferzeiten für weniger Retouren, denn mit dem Warten schwindet die Kaufeuphorie.

▶ **Analyse.** Wird ein Produkt wegen desselben Grunds häufig zurückgeschickt, sollte die Beschreibung verbessert oder das Angebot entfernt werden.

Die Verringerung der Retouren gehen Onlinehändler unterschiedlich an. Während viele auf Hinweise von Käufern setzen, die den erstandenen Artikel im Shop bewerten und so Interessierten wichtige Hinweise geben, oder ihre Produktbeschreibungen mit Videos verbessern, bieten andere gezielte Beratungen an, damit der Kunde gleich das passende Produkt bestellt. Neben Ansprechpartnern aus Fleisch und Blut, die zu den Geschäftszeiten via Telefon oder Livechat erreichbar sind, nutzt beispielsweise Otto.de die virtuelle Beraterin Clara, die rund um die Uhr im Einsatz ist.

Auch das Modelabel Bonprix nutzt moderne Technik. Britta Kügler, Senior Project Manager und Expertin für das Management von Rücksendungen bei Bonprix, erklärt: „Je besser die Beratung, desto weniger besteht für unsere Kunden die Notwendigkeit, etwas zu retournieren.“ Das Unternehmen hat zum Beispiel eine Onlinehilfe entwickelt, die Frauen gezielt dabei unterstützt, den richtigen BH zu finden. Diese Anwendung führt die Kundin in wenigen Schritten zu einer individuellen Empfehlung und zum genau

passenden Produkt. Das Berliner Start-up Fit Analytics bietet entsprechende Lösungen. Händler integrieren dessen standardisiertes Beratungstool in ihren Shop; die Kundinnen geben ihre Maße und bevorzugte Passform ein und erfahren, wie viele vergleichbare Käuferinnen den entsprechenden Artikel in dieser oder jener Größe

behalten haben. Das erhöht die Chancen enorm, dass der Artikel auch wirklich passt.

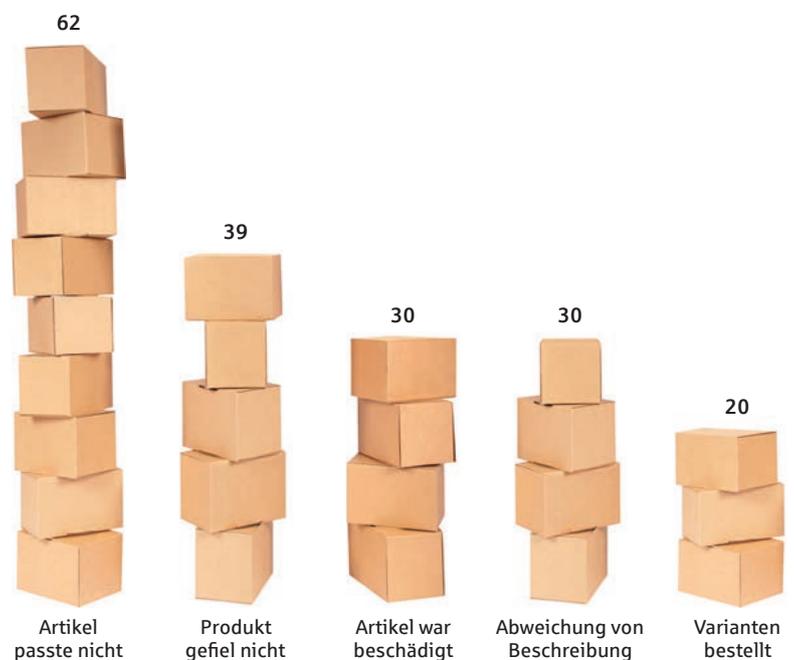
Was aber können Händler gegen sogenannte Hochretournerer unternehmen, also Kunden, die fast alles wieder zurückschicken? Tanya Stariradef, Rechts-Expertin bei Trusted Shops, erklärt: „Solange kein Vertrag zustande gekommen ist, steht es dem Händler frei, Bestellungen des Kunden nicht anzunehmen. Die Ablehnung muss auch nicht begründet werden.“ Experten sprechen hier von Vertragsfreiheit.

Bei allen Varianten kommt die Frage auf: Lohnt sich der ganze Aufwand am Ende überhaupt? „Ja“, sagt Ibi-Experte Wittmann. „Ein Drittel der von uns befragten Händler glaubt, dass bei einer um 10 Prozent niedrigeren Retourenquote der Gewinn um bis zu 5 Prozent ansteigen würde.“

Iris Quirin **P**

## Enormer Aufwand fürs wiederholte Versenden

Was Händler als die häufigsten Retourengründe ihrer Kunden nennen.



Angaben in Prozent. Quelle: Statista 2017

# Kamera läuft!

**Firmenfilme.** Mit bewegten Bildern erreichen Unternehmer auf gewinnende Art ihre Kunden, Geschäftspartner und potenzielle Mitarbeiter. Damit solch ein Projekt gelingt, sind Profis gefragt.



Mit einer Drohne lassen sich imposante Bilder vom eigenen Firmengelände produzieren. Viele Filmemacher nutzen solche Geräte.

Mit einem derartigen Erfolg hatte David Biebricher nicht gerechnet. Der Marketingleiter des Münchner Recruitingspezialisten Avantgarde Experts hatte ein Video drehen lassen, das im Anschluss nicht nur für Aufmerksamkeit bei potenziellen Fach- und Führungskräften sowie Unternehmen als Kunden sorgte, sondern auch noch mehrere Auszeichnungen einheimste – allen voran den Deutschen Wirtschaftsfilmpreis. Biebricher: „Wir wollten ein Video, das sich ganz bewusst abhebt von der Einheitsware, die manch ein Arbeitgeber produzieren lässt, um sich im Netz zu präsentieren.“

Unter Anleitung von Filmemacher Peter Schels, Geschäftsführer der Münchner Al Dente Entertainment GmbH, entstand eine unterhaltsame Persiflage, die über sechs Minuten ganz unterschiedliche Mitarbeiter zeigt, die sich teils übertrieben glücklich zu ihrem Unternehmen äußern.

---

## Den richtigen Ton treffen

---

„Obwohl ich zu Beginn durchaus Zweifel hatte“, sagt der 41-jährige Biebricher, „wuchs im Laufe des Projekts meine Überzeugung, dass die Idee funktionieren würde.“ Viele Firmenchefs sind anfangs

skeptisch, wenn sie sich überlegen, ob sie einen Imagefilm über ihren Betrieb drehen lassen sollen. Solche Werke gelten als aufwendig und teuer. Außerdem ist juristisch einiges zu beachten (siehe „Was rechtlich wichtig ist“). Und es ist durchaus fraglich, ob die Bewegbilder den richtigen Ton treffen werden, um die Zielgruppe überzeugend anzusprechen (siehe „Inszeniert mit Augenzwinkern“). Wer es trotzdem wagt, ist meist sehr zufrieden (siehe „Eine Reihe von Vorteilen“). Entscheidend für den Erfolg sind eine gute Vorbereitung und ein professionelles Team für die Umsetzung.

Wenn ein Arbeitgeber im Imagefilm ohne Ironie auskommen möchte, ist aus Schels' Sicht eines entscheidend: „Die Statements müssen glaubwürdig rüberkommen, damit die Zuschauer später spüren: Gerade redet eine Person, die das tatsächlich so meint.“ Ihm ist es deshalb am liebsten, wenn die im Unternehmen ausgesuchten Interviewpartner vorher nicht genau wissen, welche Fragen gestellt werden. Deshalb rät der Filmmacher den Verantwortlichen: „Alle Personen, die bereit sind, im Video mitzumachen, sollten wissen, dass sie frei und ehrlich antworten können.“ Das Thema dürfe bekannt sein, etwa die Möglichkeiten flexiblen Arbeitens. „Mehr aber nicht“, so Schels.

Was die optimale Länge eines Imagefilms anbelangt, so gibt es unterschiedliche Auffassungen. Das Video von Avantgarde Experts dauert gut sechs Minuten. Marielle Heiß, Creative Director bei der Hamburger Agentur Jung von Matt/Saga, sagt: „Ein unterhaltsamer Film kann auch länger dauern.“ Die Imagefilme, die ihre Agentur für die Berliner Verkehrsbetriebe gedreht hat und die sich zum Gutteil als virale Hits



*„Wir wollten ein Video, das sich bewusst von anderen Arbeitgeberfilmen abhebt“*

David Biebricher, Leiter Marketing bei Avantgarde Experts

entpuppt haben, dauern zwei bis knapp drei Minuten. Länger sei aber durchaus möglich, sagt die Kommunikationsdesignerin und ergänzt: „Bewegte Bilder dürfen zu keinem Moment langweilig sein.“

### Die Wünsche klar äußern

Das hat sich auch Karin Lemberger gesagt. Sie ist Verkaufsleiterin der Florett GmbH, eines Spezialisten für komfortables Schuhwerk aus dem ostbayerischen Cham. Der Familienbetrieb hat einen Imagefilm machen lassen. „In den vier Minuten haben wir alle wertvollen und informativen Aussagen über uns für den Zuschauer kompakt verpackt“, sagt Lemberger. Es dürften höchstens fünf Minuten sein, denn Endverbraucher schauen sich keinen Film

über 20 Minuten an, der alles über eine Firma von A bis Z zeige.

Die Verkaufsleiterin erinnert sich noch gut an die Vorbesprechung mit Michael Geyer, dem Inhaber der Münchner Firma Snapshotfilm, und erzählt: „Wir wollten vor allem zeigen, dass wir noch in Deutschland produzieren und die Ware nicht irgendwoher aus China kommt.“ Auch sollten die Menschen zu sehen sein, die hinter der Marke und der Fertigung stehen. Geyer filmte einen Tag lang in den Büros und Produktionsstätten der Firmenzentrale. Hinzu kam ein Drohnenflug über den Betrieb.

Der Aufwand war überschaubar, die Kosten für die Florett GmbH auch. Geyer: „Das ist eine sehr günstige Produktion gewesen.“ Die Bandbreite sei allerdings riesig. „Es gibt zwei- bis dreiminütige Imagefilme für Unternehmen, die heute vom Preis her im vier-, aber auch im fünf- oder gar sechsstelligen Bereich liegen“, so Geyer. Deshalb sollte zu Beginn die Budgetfrage geklärt werden, dann könnten alle Beteiligten schauen, was möglich sei.

Der Inhaber von Snapshotfilm nennt noch einen weiteren wichtigen Punkt: „Die Florett GmbH hat den Film mit allen Nutzungsrechten bekommen, weltweit einsetzbar und zeitlich unbegrenzt.“ Hierzu erklärt Christian Solmecke, Rechtsanwalt sowie Partner ▶

## Was rechtlich wichtig ist

### Anwalt Christian Solmecke zu Fragen des Urheberrechts.

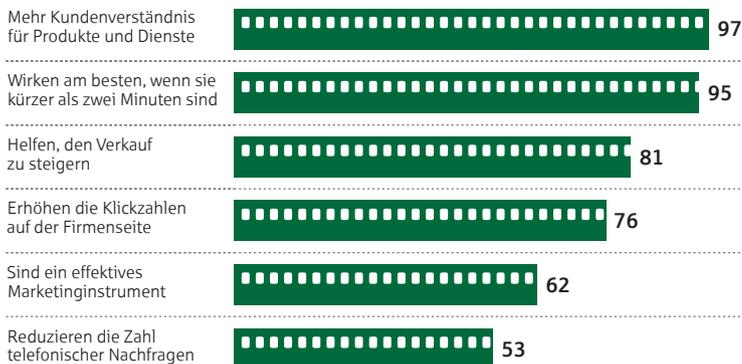
**§ Mitarbeiter.** Da jeder das Recht hat, über die Verwendung seines Bildes frei zu bestimmen, benötigt der Arbeitgeber die Einwilligung der Arbeitnehmer, die im Unternehmensfilm vorkommen. Wichtig ist es auch, sich die ausschließlichen Nutzungs- und Verwertungsrechte einräumen zu lassen, inklusive der Erlaubnis zur kommerziellen Nutzung der Aufnahmen.

**§ Agentur.** Darüber hinaus sollte ein Firmenchef die Rechte weiterer Dritter im Blick haben. Der beauftragte Dienstleister muss ihm zusichern, dass er selbst über alle eingeräumten Rechte verfügt, etwa für die Hintergrundmusik.

**§ Kontrakt.** Es empfiehlt sich, solche Verträge stets schriftlich zu schließen, denn sie bieten erheblich mehr Rechtssicherheit als mündliche Absprachen.

## Eine Reihe von Vorteilen

Wie Unternehmer die Vorzüge von Firmenvideos einschätzen.



Angaben in Prozent. Quelle: Wyzowl

der Kölner Medienrechtskanzlei Wilde Beuger Solmecke: „Da hinzugezogene Dienstleister in der Regel von der Entwicklung bis zur Ablieferung des fertigen Videos an dem Prozess verantwortlich beteiligt sind, gelten sie somit auch als dessen Urheber.“

### Die Marke nachhaltig stärken

Das Unternehmen dürfe das Video daher lediglich nutzen, wenn es per Vertrag die Verwertungs- und Nutzungsrechte innehat. Solmecke rät Firmenchefs: „Diese sollten sie sich grundsätzlich ausschließlich und zeitlich sowie räumlich unbeschränkt einräumen lassen, um der Gefahr einer Urheberrechtsverletzung zu entgegen.“ Und wer das produzierte Video in sozialen Netzwerken veröffentlichen möchte, sollte ebenfalls daran denken, sich auch für diese Art der Nutzung die Rechte schriftlich einräumen zu lassen.

Bei dem Chamer Schuhhersteller denken die Verantwortlichen

längst über den firmeneigenen Onlineauftritt hinaus. Melanie Schmaderer, bei der Florett GmbH fürs Marketing und den Verkauf zuständig, sagt: „Wir wollen uns als Marke verstärkt in den sozialen Medien präsentieren.“ Deshalb finde sich das Imagevideo nicht nur auf der Firmenseite, sondern ebenso auf Facebook und Youtube. Schmaderer: „Auch im Social-Media-Bereich wird der Kontakt zu unseren Kunden gepflegt.“

Dass Bewegtbilder etwas bewirken, zeigt sich im Onlineshop auf Florettshoes.de. Dort ist ein Video eingebunden, das die Präsentation der Frühjahrs- und Sommerkollektion 2017 zeigt. Sechs Models führen auf der Mitteldeutschen Schuhmesse in Schkeuditz die Kreationen aus Cham vor. „Dieses Video soll unsere Kunden bei ihrer Kaufentscheidung unterstützen“, so Kommunikationsmanagerin Melanie Schmaderer. Das dürfte sich auszahlen.

Rudolf Kahlen **P**

**Bei Dreharbeiten** in der Firma sind Filmemacher gefragt. Trotzdem können sich die Kosten im Rahmen halten.



**Marielle Heiß,**  
Creative Director bei der Agentur Jung von Matt/Saga

## „Inszeniert mit Augenzwinkern“

**PROFITS:** Jung von Matt landete einige virale Hits. Wie schafft man die nötige Aufmerksamkeit?

**Heiß:** Damit das funktioniert, haben wir eine klare Devise, und die lautet schlicht: Unterhalten oder untergehen. Dafür ist es wichtig, sich von der dokumentarischen Darstellung zu trennen, die Norm zu brechen und etwas Besonderes zu schaffen. Auch ein Unternehmensfilm sollte Unterhaltungswert haben.

**PROFITS:** Und wie geht das?

**Heiß:** Dafür braucht es ästhetische Bilder. Das ist auch mit Emotionen möglich und mit Humor. Die Berliner Verkehrsbetriebe etwa bekommen einiges an Kritik zu hören. Bei dem BVG-Clip „Arie“ haben wir den Kunden eine Bühne gegeben und in der Anmutung von Mozarts „Zauberflöte“ die wichtigsten Beschwerden von Opernsängern vortragen lassen. Das ist inszeniert mit Augenzwinkern und kommt an.

**PROFITS:** Was ist dafür nötig?

**Heiß:** Am besten klären die Verantwortlichen im Unternehmen sehr genau, was sie welcher Zielgruppe gegenüber auf welchen Kanälen vor allem kommunizieren wollen. Diese Informationen sind extrem wichtig für die Arbeit der Agentur- und Filmprofis.

# Stimmige Wohltat



**Lebenswerk.** Die Flaute beim Wertpapierzins erschwert Wohltätern vieler Stiftungen die Erfüllung des Zwecks ihrer Einrichtung. Doch es gibt gute Auswege.

Für den US-amerikanischen Humoristen Henry Wheeler Shaw war die Sache klar. Er prägte gegen Ende des 19. Jahrhunderts den Spruch „Der Zins kennt keine Pause. Er arbeitet auch nachts und am Sonntag. Sogar an Regentagen“. Entsprechend wünscht sich der Bundesverband Deutscher Stiftungen heute „mehr Nachtschichten, Sonntagsarbeit oder schlechtes Wetter“, wie es in einer Analyse der Organisation heißt, denn der niedrige Kapitalmarktzins macht auch diesem Sektor zu schaffen. Schließlich soll mit den Erträgen aus dem Stiftungsvermögen dauerhaft Gutes bewirkt werden.

Bei einer solchen sogenannten Ewigkeitsstiftung muss das Vermögen als ständig sprudelnde

Ertragsquelle auch dauerhaft erhalten bleiben. Ganz in diesem Sinne erklärt Eric Hiedemann als Rechtsanwalt und zertifizierter Stiftungsberater: „Dies verlangt in der Regel bereits das jeweilige Stiftungsrecht der Bundesländer.“

## Gute Alternativen nutzen

Das Problem: Wenn Zinseinnahmen aus sicheren Anleihen ausbleiben und die Inflationsrate wie im vergangenen August auf 1,8 Prozent im Vorjahresvergleich steigt, fällt realer Vermögenserhalt schwer. Entsprechend geht mittlerweile jede dritte Stiftung davon aus, genau das im Jahr 2017 nicht mehr zu schaffen, wie der Bundesverband ermittelt hat. Der Druck

mit Blick auf den Kapitalerhalt nimmt den Experten zufolge zu. Und Geld für die vom Gönner gewünschten guten Taten bleibt kaum noch übrig (siehe „Überwiegend die kleine Lösung“).

Daher gilt eines: Bestehende und potenzielle Stiftungen sollten andere als die üblichen Wege beschreiten, um wieder höhere Erträge zu erzielen und ihren Zweck dauerhaft erfüllen zu können. Auch deshalb verknüpft die Interessenvereinigung das Umfrageergebnis mit dem Appell, sich stärker mit dem Thema Strategien und Richtlinien der Anlage zu beschäftigen. Tatsächlich sind die Möglichkeiten solch einer gemeinnützigen Organisation vielfältig. Neben Anleihen sind ►

**Hilfe für Kinder ist oft ein sehr wichtiges Motiv wohlhabender Stifter.**

Anlagen in Aktien, Immobilien oder sonstigen alternativen Investments möglich. Werner Mantl, Leiter Generationen- und Stiftungsmanagement bei der Stadtparkasse München, betont: „Heutzutage ist es zwar schwieriger, ausreichend Erträge zur Erfüllung des Stiftungszwecks zu erzielen“ – aber es sei nicht unmöglich (siehe „Stiftungen müssen ihre Strategie überdenken“).

Ein Beispiel dafür ist die W.-P.-Schmitz-Stiftung, die laut Aussagen ihres Geschäftsführers Michael Dirx bis zu 40 Prozent ihres Vermögens in Aktien investieren darf. „So schaffen wir den realen Vermögenserhalt“, erklärt er. Damit macht er anderen Stiftungen Mut, betont zugleich aber, dass auch sie sämtliche Anlagerisiken im Blick haben müssten. Dirx ergänzt: „Dafür ist das Know-how von Profis notwendig.“ Er hat mit dem Anlagemanagement mehrere Geldinstitute beauftragt, darunter die Stadtparkasse Düsseldorf.

Dirx weist auf eine weitere interessante Möglichkeit hin, wie für einen Stiftungszweck jedes Jahr trotz Zinstief und eventuell schwankender Wertpapiererträge das vom Stifter gewünschte Fördervolumen sichergestellt werden kann: mit einer sogenannten Teilverbrauchsstiftung. Dieses Konstrukt ist ein Hybrid aus der



## Interessante Varianten

**Drei nützliche Modelle für potenzielle Wohltäter im Überblick.**

- **Ewig stiften.** Die Einrichtung muss ihr Kapital erhalten und darf den Satzungszweck nur aus den Erträgen des Vermögens verwirklichen.
- **Befristet Gutes tun.** Einer Verbrauchsstiftung ist es erlaubt, ihren Kapitalstock für Satzungszwecke aufzuzehren. Als rechtsfähige Einrichtung muss eine Lebensdauer von zumindest zehn Jahren gewährleistet sein.
- **Dauerhaft und flexibel helfen.** Für die Mischung aus Ewigkeits- und Verbrauchsstiftung gilt: Ein vom Wohltäter festgelegter Teil des Kapitalstocks muss dauerhaft erhalten bleiben; ein weiterer darf für den Satzungszweck ausgegeben werden. Besondere Privilegien beim Spendenabzug gelten nur bei Zuwendungen in den zu erhaltenden Teil des Kapitalstocks.

sogenannten Ewigkeitsstiftung und aus einer Verbrauchsstiftung (siehe „Interessante Varianten“).

Letztere darf nach den Worten von Daniel J. Fischer, Rechtsanwalt, Steuerberater und Partner der Bonner Kanzlei BKL Fischer Kühne + Partner, „ihren Kapitalstock für die Stiftungszwecke verbrauchen“. Er präzisiert: „Sie kann als rechtsfähig anerkannt werden, wenn mindestens eine zehnjährige Lebensdauer gewährleistet ist.“ Ein Vorteil einer Teilverbrauchsstiftung ist ihm zufolge, dass in Zeiten schlechter Ertragslage die Einrichtung ihren Zweck weiter verwirklichen könne – dann eben „aus der Substanz“.

Dem allerdings stehe ein Manko gegenüber. Fischer: „Besondere Privilegien beim Spendenabzug gelten nur bei Zuwendungen in den zu erhaltenden Teil des Kapitalstocks.“ Konkret: Das Privileg, zusätzlich zum normalen Spendenabzug 1 Million Euro pro Stifter über zehn Jahre abzusetzen oder sogar 2 Millionen bei Zusammenveranlagung, gibt es hier nicht.

Bisher sind Teilverbrauchsstiftungen noch vergleichsweise selten. Zu den Vorreitern zählt Christa Rohde-Dachser, Unterstützerin der Stiftung zur Förderung der universitären Psychoanalyse, insbesondere an der International Psychoanalytic Uni-

versity in Berlin. Die Professorin hat die gemeinnützige Organisation gegründet und erzählt: „Sie besitzt ein Grundstockvermögen, das zu erhalten ist.“ Zum größeren Teil sei sie aber mit verbrauchbarem Vermögen ausgestattet.

### Flexibilität als Trumpf

Nach eingehender Beratung habe sie sich für dieses Modell entschieden, „weil es der Einrichtung erlaubt, flexibel zu reagieren“. Rohde-Dachser folgert: „So kann die Stiftung größere Beträge genau dann einsetzen, wenn sie benötigt werden.“ Eben diese Anpassungsfähigkeit lässt Teilverbrauchsstiftungen ins Blickfeld von Firmen und Banken rücken.

Die Stadtsparkasse Düsseldorf jedenfalls stellt ein vermehrtes Interesse fest, diese Variante zu wählen. Andreas Vogt, Direktor Private Banking, nennt eine Größenordnung: „Zurzeit überlegen 5 von 45 der von uns beim Gründungsprozess begleiteten Stiftungen, einen Teilverbrauch in der Satzung festzuschreiben.“ Der

größte Pluspunkt sei die Flexibilität. So könne schon direkt nach der Stiftungsgründung zum Beispiel durch eine größere Summe mit festgelegten Tranchen über einen bestimmten Zeitraum ein Projekt verwirklicht werden.

Gleichzeitig verbleibe ein Vermögensanteil als Stiftungsstockkapital in der Einrichtung, um dem traditionellen Verständnis entsprechend „auf die Ewigkeit ausgerichtet“ zu wirken. Ein durch den Stifterwillen festgelegtes Verbrauchskonzept sei wünschenswert. Vogt weist zudem darauf hin, dass eine bestehende, recht-

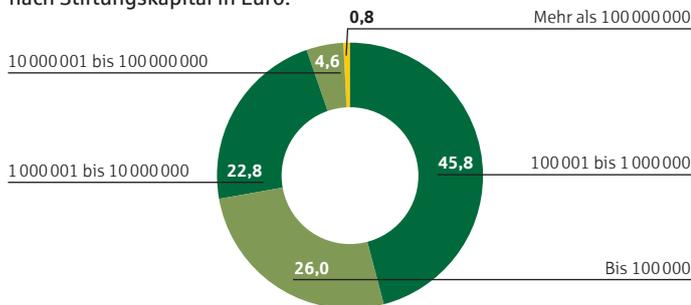
lich selbstständige Stiftung in eine Teilverbrauchs- oder eine Verbrauchsstiftung umgewandelt werden könne. Auch das sei in jüngster Zeit vorgekommen. „Daher sind wir sicher“, so der Bereichsleiter, „dass in dem momentanen Umfeld die Akzeptanz von Formen, die Erhalt und Verbrauch von liquidem Vermögen in geschickter Form miteinander kombinieren, zunehmen wird.“

Auch Stiftungsgeschäftsführer Michael Dirx ist aktuell dabei, mithilfe seiner Experten „eine Teilverbrauchsstiftung zu gründen“.

Jan Münster 

## Überwiegend die kleine Lösung

Die unterschiedlich großen Stiftungen bürgerlichen Rechts – unterteilt nach Stiftungskapital in Euro.



Angaben in Prozent. Quelle: Datenbank Deutscher Stiftungen

## „Stiftungen müssen ihre Strategie überdenken“

**PROFITS:** Wie trotzen Stiftungen dem Zinstief?

**Mantl:** Viele müssen ihre Anlagestrategie überdenken. Mit sicheren Anleihen allein lassen sich die Erträge zur Erfüllung des Stiftungszwecks nur noch schwer erzielen. Notwendig ist die Beimischung anderer Vermögensklassen wie Aktien und Immobilien. Für beides gibt es Fondslösungen.

**PROFITS:** Wie gehen Sie mit den Risiken um?

**Mantl:** Zunächst einmal bedeutet eine Diversifizierung des Stiftungsvermögens auch Risikostreuung. Und natürlich unterstützen wir Stiftungen bei der Erstellung ihrer Anlagerichtlinien. Ausgangspunkt sind immer der Stifter mit seinem Stiftungsvermögen sowie seinen Wünschen

**Werner Mantl**, Leiter Generationen- und Stiftungsmanagement der Stadtsparkasse München



in puncto Förderzweck, das jährlich angestrebte Fördervolumen und die Fristigkeit der Förderung. Soll sie auf ewig ausgerichtet sein oder für zum Beispiel zehn Jahre?

**PROFITS:** Gibt es Erfolgsbeispiele?

**Mantl:** Wir haben viele Stiftungen, die ganz oder überwiegend in dividendenstarken Aktien investieren und damit seit 20 oder 30 Jahren ordentliche Erträge erzielen. Das spricht sich langsam herum.

# Hallo, Europa!

**Strategie.** Trotz aller Unsicherheiten an den globalen Finanzmärkten spürt das Management des Fonds Deka-Europa Aktien Spezial gezielt besonders aussichtsreiche Investments auf.

Die andauernden Diskussionen um hoch verschuldete Staaten, schwächelnde Regionen und anhaltende Nullzinsen bei vielen Geldanlagen beunruhigen Privatinvestoren, wenn sie auf Europa blicken. Diese Verunsicherung versperrt schnell den Blick aufs Gute, denn der alte Kontinent bietet jede Menge Investmentchancen. Dazu meint Joachim Schallmayer, der das Team Kapitalmärkte & Strategie im Makro Research der DekaBank leitet: „Die europäische Wirtschaft erfährt bereits seit einigen Quartalen eine spürbare und nachhaltige Wachstumsbelebung.“

Um 2,2 Prozent sei das reale Wirtschaftswachstum 2017 im Vergleich zum Vorjahr gestiegen und damit in ähnlichem Maß wie in den USA. Die Fundamentaldaten wie Umsatz und Gewinn vieler europäischer Konzerne sind gut und die Unternehmensaktien günstig bewertet. Zudem gewinnt der Aufschwung in den Euro-Ländern an Breite. „Insgesamt erwirtschaftet die Region heute eine höhere Wirtschaftsleistung als vor der Finanzmarktkrise 2008“, so Schallmayer. Gleichzei-



Swisscom. Der Telekomkonzern zählt zu den Erfolgswestments des Aktienfonds.

## Positive Tendenz

Obwohl vor allem risikoarme Aktien ausgewählt werden, hat der Fonds in den letzten drei Jahren eine Rendite erzielt, die über der des breiten Marktindex liegt.



tig bleibt aber die politische Situation in Europa schwierig und ist damit ein Risikofaktor.

In solch einem unsteten Umfeld entscheiden Anleger oft nach Bauchgefühl. Sie verkaufen überstürzt, wenn die Kurse nach unten drehen, oder verpassen günstige Einstiegschancen. Mit dem Deko-Europa Aktien Spezial holen sich Anleger ein Stück Vernunft ins Depot, denn der Fonds folgt bei seiner Anlageentscheidung einem quantitativen Investmentansatz – Emotionen bleiben außen vor.

### Ausgeklügelte Analyse

Das Fondsmanagement um Sven Björn Thießen filtert anhand finanzmathematischer Analysen zunächst diejenigen Aktien heraus, die niedrige Kursschwankungen und damit ein vergleichsweise geringes Verlustrisiko erwarten lassen. Dabei kommen alle Länder in Betracht, sämtliche Branchen und Großkonzerne ebenso wie börsennotierte Mittelständler. Zu den größten Investments des Fonds zählten Anfang Oktober 2017 der Schweizer Telekommunikationskonzern Swisscom und der britische Reinigungsmittelhersteller Reckitt Benckiser.

Mit dem defensiven Fokus versucht der Fonds, von der sogenannten Low-Risk-Anomalie am Aktienmarkt zu profitieren. Thießen erklärt: „Märkte belohnen höhere Risiken nicht automatisch mit höheren Renditen.“ Daher eigne sich die Low-Risk-Strategie gut für defensive Anleger, die sich nicht an einer Benchmark orientieren. Beim Fonds Deko-Europa Aktien Spezial geht es nicht darum, den Ertrag zu maximieren, sondern die Rendite in Abhängigkeit vom Risiko – die so-

### FONDS-PORTRÄT

#### Deko-Europa Aktien Spezial CF (A)

Der Fonds investiert in Anteilen von Unternehmen mit Sitz in Europa. Bei den Anlageentscheidungen werden Aktien mit bisher vergleichsweise geringen Schwankungen und zugleich soliden Ertragsaussichten berücksichtigt.

ISIN: LU0835598458

Ausgabeaufschlag: 3,75 %

Verwaltungsvergütung: 1,25 %

Risiko- und Ertragsprofil: 5

Nettowertentwicklung 1 Jahr: 13,76 %

Nettowertentwicklung 3 Jahre: 34,24 %

Seit Auflegung am 2.11.2012: 74,70 %

In der Nettowertentwicklung sind die anfallenden Kosten auf Fonds- sowie auf Anlegerebene berücksichtigt. Fondspreise unterliegen Wertschwankungen, die sich auf das Anlageergebnis positiv wie negativ auswirken können. Die angegebenen Wertentwicklungen sind kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung. Referenzdatum: 10.10.2017.

nannte Sharpe Ratio. „Das defensive Portfolio des Fonds lässt ein Risiko erwarten, das etwa 30 Prozent geringer ist als das des Aktienmarkts“, so der Fondsmanager.

Die Besonderheit des Fonds Deko-Europa Aktien Spezial ist seine eingebaute Hebelwirkung. Thießen nutzt geeignete Finanzinstrumente, um den Investitionsgrad zu erhöhen. Als Folge liegt das erwartete Risiko des Fonds ungefähr auf Marktniveau, die erwartete Rendite aber etwas darüber. In einem stark schwanken-

den Umfeld spielt der Fonds seine Stärke aus, weil er Renditechancen mitnimmt, aber Extremverluste bei fallenden Kursen abmildert. So konnte Thießen sein Anlageprodukt in den vergangenen Jahren erfolgreicher durch den schwierigen Markt manövrieren, als es dem europäischen Aktienindex MSCI Europe gelungen ist (siehe „Positive Tendenz“).

Seit seiner Auflegung im Jahr 2012 erwirtschaftete der Deko-Europa Aktien Spezial jedes Jahr im Schnitt 11,19 Prozent Rendite (siehe „Fonds-Porträt“). Die Wertentwicklung in der Vergangenheit ist jedoch kein zuverlässiger Indikator für die Zukunft. Der Fonds bleibt typischen Risiken ausgesetzt, wenn die Strategie nicht aufgehen sollte. Dass die Ziele erreicht werden, ist nicht garantiert. Verluste sind mithin möglich.

Denn: Europa werde weiterhin ein unsicheres Terrain bleiben, erwartet Deko-Ökonom Schallmayer. Umso wichtiger ist es für Anleger, die robusten Konzerne aufzuspüren: diejenigen, die global aufgestellt sind und mit ihren Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten eine Spitzenposition einnehmen. Dann wird Europa auch 2018 sehr gute Investmentchancen bieten.

Britta Scholz **P**



**Chancenreiche Werte.** An dem französischen Öl- und Gasförderer Total (l.) sowie dem britischen Sagrotan-Hersteller Reckitt Benckiser hält der Fonds Deko-Europa Aktien Spezial vergleichsweise große Anteile.

## 20 Fragen an... Matthias Förster

Als technischer Geschäftsführer der Döbrich & Heckel GmbH & Co. KG hat Förster den Energieeinsatz des Produzenten keramischer Bauteile pro Tonne Rohmaterial um mehr als 70 Prozent gesenkt.



### VITA

**Matthias Förster** kam 1971 in Nürnberg zur Welt und wuchs in Lauf an der Pegnitz auf. Er studierte an der Fachhochschule Nürnberg Werkstofftechnik. Der Diplom-Ingenieur ist seit 2008 technischer Geschäftsführer bei Döbrich & Heckel. Das weltweit tätige Unternehmen mit Hauptsitz im fränkischen Altdorf hat 75 Mitarbeiter. Weil der Energieverbrauch in der keramischen Industrie hoch ist, achtete der heute 46-Jährige besonders darauf, die Energieeffizienz zu steigern. Dafür kürte eine Jury die Firma zum Energieeffizienzgewinner 2017. Förster ist verheiratet und hat ein Kind.

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

Als Kind mit dem Verkauf von Kirschen auf dem Markt mit meiner Mutter.

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

Das weiß ich leider nicht mehr.

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

Die Selbstständigkeit meiner Mutter, die sich im Nebenerwerb mit ihrem Marktstand einen Namen gemacht hatte.

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

Entscheidungen müssen getroffen werden.

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

Meinen Sohn Lukas, der mittlerweile 17 Jahre alt ist.

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

Bestimmt so einiges im Leben, aber nichts Gravierendes.

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

Zuverlässigkeit, Mut und Ehrlichkeit.

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

Gerne einen Wein mit jedem, der nett ist.

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

Früher war es Superman, heute eher der Astrophysiker Stephen Hawking.

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

Passt schon, sage ich als Franke. Mithin: Ich bin zufrieden.

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

Da gibt es nur eines: Gesundheit.

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

Das Gegenteil: die Krankheit.

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

Viele Regionen sind sehr interessant. So etwas entscheide ich recht spontan.

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

Frühmorgens beim Sonnenaufgang Richtung Süden – egal wohin.

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

Solche Entschlüsse sind laufend zu fällen. Die gehören einfach dazu.

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

Manchmal kann ich zu direkt sein.

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

Ich stehe zwischen fünf und sechs Uhr auf und genieße eine Tasse Kaffee.

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

Das muss nicht jeder wissen.

### 19\_ *Ihre größte Leidenschaft?*

Mit den Händen etwas erschaffen.

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

Meine Freiheit und die Familie.