

PROFITS

Das Unternehmernmagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

VERGÜTUNG

Sachleistung statt Gehalt

EULER HERMES

Export ohne Risiko

GELDANLAGE

Nachhaltigkeit mit Rendite

DOSSIER
NACHFOLGE UND
ERBE RICHTIG
REGELN

Claudia Nothwang,
Inhaberin eines
Elektrobetriebs in
Owen/Teck, stellt
Auszubildende in
Teilzeit ein

PERSONAL

DER DREH FÜR MEHR LEHRLINGE

Vom Flüchtling zum Lehrling



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

Die Zahlen sind dramatisch: Knapp 40 000 Lehrstellen konnten bundesweit dieses Jahr nicht besetzt werden, darunter allein 24 000 im Handwerk. Längst ist die Berufsausbildung zum Anbietermarkt geworden. Gerade kleinere Unternehmen haben oft Probleme bei der Suche nach Lehrlingen. Viele setzen auf materielle Anreize und rollen ihren Auszubildenden den roten Teppich aus. Sie schenken ihnen Smartphones, Tablets, Amazon-Gutscheine oder ein Begrüßungsgeld von 1000 Euro. Vereinzelt zahlen Firmen auch eine höhere laufende Vergütung.

Der Einsatz von Prämien kann sich im Einzelfall lohnen. Allerdings werden auch Begehrlichkeiten geweckt, und der Motivationseffekt verpufft schnell. Oft ist es besser, neue Wege zu beschreiten, den Kreis potenzieller Lehrlinge größer zu ziehen und das Arbeitszeitmodell zu überdenken. Gelungene Beispiele stellen wir in unserer Titelgeschichte ab Seite 16 vor. So etwa das Elektro-Unternehmen Nothwang, das mit großem Erfolg eine junge Mutter in Teilzeit ausbildet.

Andere Unternehmen wie der Automobilzulieferer Eberspächer bilden Flüchtlinge aus – im Rahmen eines Projekts im Großraum Esslingen-Nürtingen, das auch von der dort ansässigen Kreissparkasse gefördert wird. Es kann sich auch lohnen, jenseits der deutschen Grenzen nach Lehrlingen zu suchen. Denn in vielen Nachbarländern liegt die Jugendarbeitslosigkeit im zweistelligen Bereich. Bei Licht betrachtet kann unser Land also von der Zuwanderung profitieren. Natürlich verlangt all das den Ausbildern mehr Einsatz ab. Und gesellschaftliche Integration ist sicher alles andere als ein Spaziergang. Doch die neuen Lehrlinge sind oft hoch motiviert und bringen einen persönlichen Hintergrund ein, der die Firma sehr bereichern kann.

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht

Thomas Stoll



Wer einen weiten Weg zur Arbeit hat, freut sich über Benzinzuschüsse der Firma.
[Seite 10]



Neuer Schwung. Claudia Nothwang, Inhaberin eines Elektrobetriebs in Owen/Teck, bietet Auszubildenden unter anderem auch Teilzeitverträge an.
[Seite 16]

6|2015 INHALT

AUFTAKT

- 6 Macher
Unternehmer Axel von der Herberg wurde für seine moderne und zugleich traditionelle Stückproduktion ausgezeichnet.
- 6 Ältere Kollegen sind motivierter
Junge Beschäftigte sind schwieriger zu begeistern als ältere, ergab eine Studie von Ernst & Young.
- 7 Entspannt trotz E-Commerce
Der deutsche Einzelhandel sieht den Auswirkungen auf die Ladengeschäfte durch den wachsenden E-Commerce gelassen entgegen.
- 8 Marken wichtig fürs Profil
Die moderne Markenführung gilt als Schlüssel einer erfolgreichen Unternehmensführung.
- 9 Geistesblitze sind Bares wert
Viele Mitarbeiter bringen gezielt neue Ideen ein – und werden in der Regel mit Prämien belohnt.

FÜHREN

- 10 Sprit statt Kohle
Lohnerhöhungen nutzen zum großen Teil dem Staat, nicht jedoch dem Arbeitnehmer. Mit welchen alternativen Leistungen Fachkräfte motiviert werden.
- 13 Kurzweil mit Katzenvideos
Die wenigsten Chefs stören sich daran, wenn ihre Mitarbeiter bei der Arbeit privat surfen. Das sollte aber nicht überhandnehmen. Einige Richtlinien.

TITELGESCHICHTE

- 16 Lehrling gefunden!
Die Besetzung freier Ausbildungsplätze wird immer schwieriger. Doch mit den richtigen Anreizen gelingt es Chefs, geeignete Bewerberinnen und Bewerber zu gewinnen.

FINANZIEREN

- 22 Hermes zeigt Flagge
Geschäfte mit Kunden in Russland, Asien oder der Türkei sind riskant. Der Staat sichert Forderungen im Ausland ab.
- 24 Betrieb auf Kurs
Gute Geschäfte sind das eine, gute Erträge das andere. Um sie zu erzielen, sollten Unternehmer die Kennzahlen im Blick behalten.

PRODUZIEREN

- 27 Die dritte Dimension
Einige Branchen haben sehr kurze Innovationszyklen. Viele Unternehmen stellen deshalb Prototypen im 3-D-Druck her.
- 30 Einer für alle, alle für einen
Viele Maschinen sind teuer. Wer sie nur ab und zu benötigt, sollte über Mietverträge und Sharingmodelle nachdenken.



Lob und Tadel sind im Internet nur wenige Klicks voneinander entfernt. Firmen sollten darauf klug reagieren.
[Seite 34]



DOSSIER
Jeder Unternehmer wünscht sich, dass sein Lebenswerk der nächsten Generation erhalten bleibt. Um das zu gewährleisten, sollte er sich rechtzeitig mit der Firmenübergabe befassen.
[Seite 36]

VERKAUFEN

- 32 Besser im Bilde
Schwierige Sachverhalte lassen sich anschaulich darstellen. Darum greifen Fachleute bei Präsentationen zu Stift und Papier.
- 34 Krieg der Daumen
Ehe man sich's versieht, bricht online ein Shitstorm los. Deshalb kümmern sich kluge Unternehmer um die Pflege ihrer Reputation.

DOSSIER | ERBEN UND SCHENKEN

- 36 Lebenswerk sichern
Nicht nur die Übergabe eines Unternehmens von einer Generation auf die nächste ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Auch beim Abfassen eines Testaments können sehr leicht Fehler geschehen.

ANLEGEN

- 44 Klare Rendite
Nachhaltigkeitsfonds versprechen Anlegern, deren Geld nur in sozial und ökologisch korrekten Unternehmen zu investieren.
- 47 Von Herzen geben
Viele Unternehmer gründen eine gemeinnützige Stiftung. So erringen sie steuerliche Vorteile und tun gleichzeitig auch etwas Gutes.

SCHLUSSTAKT

- 50 20 Fragen an ...
Bernd Bogert von den St. Gereon Seniorendiensten über sein erstes Geld als Bassist, Hingabe und morgendliche Spaziergänge.

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

Chefin vom Dienst: Antje Schmitz

Redaktion Berlin: KahlenMedia GmbH,
Rudolf Kahlen (Leitung)

Layout und Grafik:
Glückert Graphic Design, Köln

Bildredaktion: Heiko Specht

Titelfotografie: Gerlinde Trinkhaus

Autoren dieser Ausgabe:

Eli Hamacher, Rudolf Kahlen, Harald Klein, Jan Münster, Eva Neuthinger, Iris Quirin

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

Anzeigenverkauf:

Deutscher Sparkassen Verlag GmbH,
Anneli Baumann, Telefon +49 711 782-12 78,
Fax +49 711 782-20 80,
E-Mail: anneli.baumann@dsv-gruppe.de

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

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

Art.-Nr.: 330 110 187 ISSN 1612-7113
Bayern: 330 111 187 ISSN 1613-6888



MACHER



Axel von der Herberg erhielt für seine Produktinnovation den diesjährigen Seifriz-Preis.

Stuck nach alter Handwerksart

Stuckateurmeister Axel von der Herberg hat die weltweit erste vollautomatische Stuckproduktion entwickelt. Damit hebt sich seine Firma AH Stuck GmbH in Heilbronn von diversen Chemieunternehmen ab, die Stuckleisten heutzutage aus Polystyrol herstellen. Von der Herberg verwendet nach alter handwerklicher Art lediglich Wasser und Gips für seine ökologischen Ornamentleisten. Von der Herberg: „Die Stuckornamente sind nachhaltig produziert, nicht brennbar und für Allergiker und Asthmatiker geeignet. Damit schonen wir die Umwelt und treffen den ökologischen Zeitgeist.“ Bei der Vermarktung des Produkts unterstützen ihn Nicole Graf und Thomas Schmidt von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Heilbronn. Gemeinsam hatten die drei den deutschen Baustoffmarkt analysiert und die Produkteinführung geplant. Für diese erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Handwerker Axel von der Herberg und den Wissenschaftlern gab es den Seifriz-Preis 2015. Der Stuckateurmeister habe mit seinem Verfahren eine wohngesunde Alternative zu Produkten der chemischen Industrie geschaffen. Betriebswirt von der Herberg versendet seine Stuckerzeugnisse bundesweit und ins benachbarte Ausland an Handwerker und Handel.



Enthusiastisch und erfahren: die Stärken älterer Mitarbeiter.

Ältere Kollegen mit Spaß bei der Sache

Motivation. Junge Beschäftigte sind schwieriger zu begeistern als ältere. Nur 26 Prozent bezeichnen sich als hoch motiviert. Zum Vergleich: Immerhin vier von zehn Arbeitnehmern der Generation 60 plus spüren nach eigener Aussage einen starken inneren Antrieb als Beschäftigte. Das ergibt sich aus der „Jobstudie 2015“ der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young (EY). Ana-Cristina Grohnert, Managing Partner bei der Firma, rät des-

halb Unternehmern, „sich besser auf die veränderten Bedürfnisse und Ansprüche der jungen Generation einzustellen“. Damit meint sie mit Blick auf die betriebliche Praxis mehr zeitliche und räumliche Flexibilität, stärkeres Eingehen auf individuelle Lebensentwürfe und weniger starre Strukturen. Gefragt sind ihr zufolge Führungskräfte, die sich immer weniger als der klassische Chef, sondern mehr als Mentor verstehen.

www.ey.com

Mittelstand mit guten Perspektiven

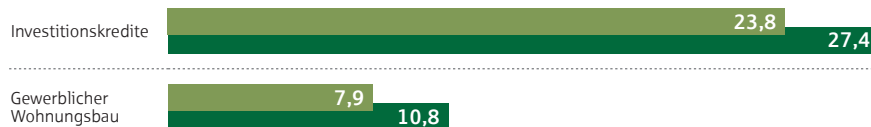
Sparkassen-Studie. Die finanzielle Stabilität kleiner und mittlerer Unternehmen hat sich verbessert. Die Betriebe sind hervorragend kapitalisiert und steigern mehrheitlich ihre Produktivität. So lauten die zentralen Aussagen der Untersuchung „Zukunft Mittelstand“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands. Die Branchen Bau, Metall, Maschinen- und Fahrzeugbau zei-

gen ebenso wie Kommunikationsdienstleister, der Einzelhandel und das Gastgewerbe überdurchschnittliche Investitionszuwächse. Für 2016 prognostiziert die Studie ein bereinigtes Wirtschaftswachstum von etwa 2 Prozent. Die Sparkassen unterstützen den Aufwärtstrend: Sie vergaben im ersten Halbjahr 2015 Firmenkredite in Rekordhöhe.

www.dsgv.de

Beachtlicher Anstieg

Kreditzusagen der Sparkassen an Firmen – jeweils im ersten Halbjahr. ■ 2014 ■ 2015



Angaben in Milliarden Euro. Quelle: DSGV

Prominente haben Zugkraft

Werbung. Fast sieben von zehn Deutschen sind an Prominenten interessiert – vor allem an Schauspielern, Musikern und Fußballern. Auch in der Reklame schlägt sich das nieder: 27 Prozent der Deutschen sehen lieber Werbung mit bekannten Personen als eine normale Vermarktungsbotschaft. Das hat die Dr. Grieger & Cie. Marktforschung ermittelt. Das Ergebnis: Stars faszinieren Akademiker im gleichen Maße wie Facharbeiter. Während aber 40 Prozent der Frauen ein hohes Interesse an Prominenten haben, gaben dies deutlich weniger Männer an.

www.humanbrandindex.com



Jogi Löw und seine Mannen sind einer der beliebtesten Werbeträger im Land.

ZAHL-TAG

Eingelöste Einkaufsgutscheine werden einen Betrag von rund

820 000 000
Euro im Jahr 2015 ausmachen.

Prognose für das Gesamtjahr. Quelle: Deals.com

Immer erreichbar, häufig gestresst

Belastung. 90 Prozent der Führungskräfte in Deutschland sind auch während ihres Urlaubs geschäftlich erreichbar. Und lediglich 1 Prozent steht nach Feierabend für berufliche Anrufe und E-Mails nicht zur Verfügung. Zu diesen Ergebnissen kommt die Trendstudie „Stressfaktor Smartphone 2015“ der Beratung Mercer. 88 Prozent der Führungskräfte seien durch die ständige Erreichbarkeit höherem Stress ausgesetzt. Volker Nürnberg, Leiter Health Management bei Mercer, befürwortet „Richtlinien zur Erreichbarkeit und zum Umgang mit E-Mails“.

www.mercer.de

Handel entspannt bei E-Commerce

Ladenlokale. Die deutschen Einzelhändler sehen den Auswirkungen auf die Ladengeschäfte durch den wachsenden E-Commerce gelassen entgegen. Das hat eine Studie des EHI Retail Institute ergeben. Der E-Commerce hat in Deutschland einen Marktanteil von rund 10 Prozent, weiteres Wachstum wird erwartet. Zwei Drittel der Händler gehen davon aus, dass die Verkaufsfächen in den Läden vor Ort davon unberührt bleiben. Allerdings halten gut 71 Prozent zusätzliche Investitionen in das Leistungsangebot der Läden für nötig.

www.ehi.org

| TOPS | & | FLOPS |

Wenig Arbeitsstunden, hohe Produktivität

In keinem anderen Industrieland arbeiten die Menschen jährlich so wenige Stunden wie in Deutschland, so die OECD. Das sagt allerdings nichts über die Produktivität aus, denn die ist hierzulande sehr hoch.

TOP 5

Rang	Land	Arbeitsstunden
1	Deutschland	1371
2	Niederlande	1425
3	Norwegen	1427
4	Dänemark	1436
5	Frankreich	1473

FLOP 5

Rang	Land	Arbeitsstunden
1	Mexiko	2228
2	Costa Rica	2216
3	Südkorea	2124
4	Griechenland	2042
5	Chile	1990

Quelle: OECD

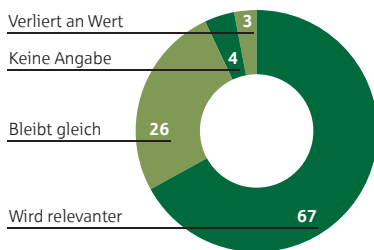
CHARTS & TRENDS

Marke wichtig fürs Firmenprofil

Die moderne Markenführung gilt als Schlüssel einer erfolgreichen Unternehmensführung. Das hat der „Deutsche Markenmonitor 2015“ ergeben.

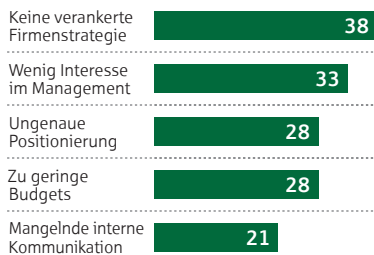
Das Thema wird zusehends wichtiger ...

Bedeutung der Markenführung im eigenen Unternehmen.



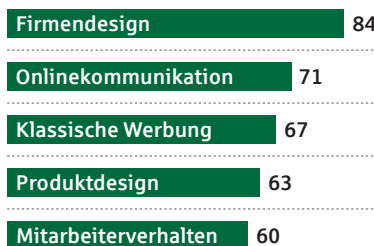
... bei allen Problemen ...

Die aktuellen Herausforderungen.



... und läuft über ausgesuchte Kanäle

Die wichtigen Träger der Markenführung.



Angaben in Prozent.
Quelle: Rat für Formgebung, GMK Markenberatung

Großzügige Händler



Qual der Wahl. Manche Kunden bestellen einfach mehr – zulasten vieler Händler.

Onlinehandel. Wenn Kunden einen Artikel zurückschicken, fallen beim Versender durchschnittliche Kosten in Höhe von bis zu 10 Euro an. Das haben Experten des Kölner EHI Retail Institute ermittelt. Obwohl gesetzlich nicht verpflichtet, übernehmen gut drei Viertel der befragten Händler grundsätzlich die Versandkosten für die Retoure. Hinzu kommen die Kosten für die Bearbeitung wie Prüfung und Aufberei-

tung. Entscheidend ist es deshalb, die Zahl an Retouren möglichst gering zu halten. Dazu nutzen die Versender mehrere Maßnahmen. An erster Stelle stehen dabei für 83 Prozent der Interviewten sehr detaillierte Produktinformationen auf der Internetseite. Auch wichtig: Fast jeder Zweite bietet Kontaktmöglichkeiten für eine persönliche Beratung.

www.ehi.org

Preisbewusst online handeln

Brokerage. Mit dem S Broker Depot Plus bietet der Sparkassen Broker ein neues Online-Brokerage-Angebot für preisbewusste Kunden, die ihre Wertpapiergeschäfte eigenständig führen möchten, aber die Bindung zu ihrer Hausbank dennoch schätzen. Es schließt ein breites Spektrum an handelbaren Wertpapieren, professionelle Handelsmöglichkeiten sowie ein tagesaktuelles Informationsangebot und Webinare ein. Der Zugang zum Depot erfolgt direkt aus dem Online-Banking-Bereich mit den gewohnten Zugangsdaten der Sparkasse.

www.sbroker.de

Skepsis gegenüber externen Servern

Anwendungen. Deutsche Unternehmer sind zurückhaltend, was das Nutzen von Geschäftsanwendungen aus der Cloud angeht. Zu diesem Ergebnis kommt eine internationale Studie des Marktforschungsinstituts Pb7 im Auftrag des Softwareunternehmens Exact. Demnach nutzen 31 Prozent der kleinen und mittelgroßen deutschen Firmen eine Business-Software aus der Cloud. Sie liegen damit unter dem internationalen Durchschnitt. Hierzulande nutzt gut jeder fünfte Produktionsbetrieb eine spezielle Cloud-Lösung für die Herstellung.

www.exact.de

Fotos: FI Online

Ständig auf der Suche nach Jobs

Personal. Fast 70 Prozent der Beschäftigten in Deutschland suchen aktiv nach einer neuen Herausforderung. Das hat eine Studie der Jobseite Indeed herausgefunden. Besonders ernüchternd für Arbeitgeber: Rund zwei Drittel fangen innerhalb der ersten drei Monate nach einem Jobwechsel wieder an zu suchen. Die Mehrzahl nutzt Stellen- oder Karriereseiten von Unternehmen. Ein Drittel der Befragten in Deutschland hat E-Mail-Alerts für offene Stellen abonniert, ebenfalls ein Drittel schaut sich wöchentlich Angebote an. Stolze 65 Prozent der Beschäftigten lesen mindestens einmal im Monat Stellenanzeigen.

Geistesblitze sind Bares wert

Ideenmanagement. Zwei Drittel der Belegschaft mittelständischer Firmen bringen gezielt neue Ideen ein. Die Vorschläge der Mitarbeiter lohnen sich für beide Seiten. Die Einfälle der Beschäftigten werden ordentlich belohnt. Die vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft untersuchten Unternehmen haben 2014 fast 70 Millionen Euro an Prämien vergeben. Dabei gilt zunehmend, dass nur Bares auch Wahres ist, denn Geldprämien dominieren mit 78 Prozent die Ausschüttungen, während Sachzu-

wendungen auf dem Rückzug sind. Die Höhe der Zahlungen richtet sich in den meisten Betrieben nach den Einsparungen oder der Ergebnisverbesserung. Davon werden üblicherweise zwischen 10 und 30 Prozent an den Initiator gezahlt. Das Institut der Deutschen Wirtschaft

in Köln hat die Ergebnisse der Befragung auf die Gesamtwirtschaft hochgerechnet. Danach wären, wenn alle in den Unternehmen mitmachen, jährliche Einsparungen in zweistelliger Milliardenhöhe möglich.

www.dib.de

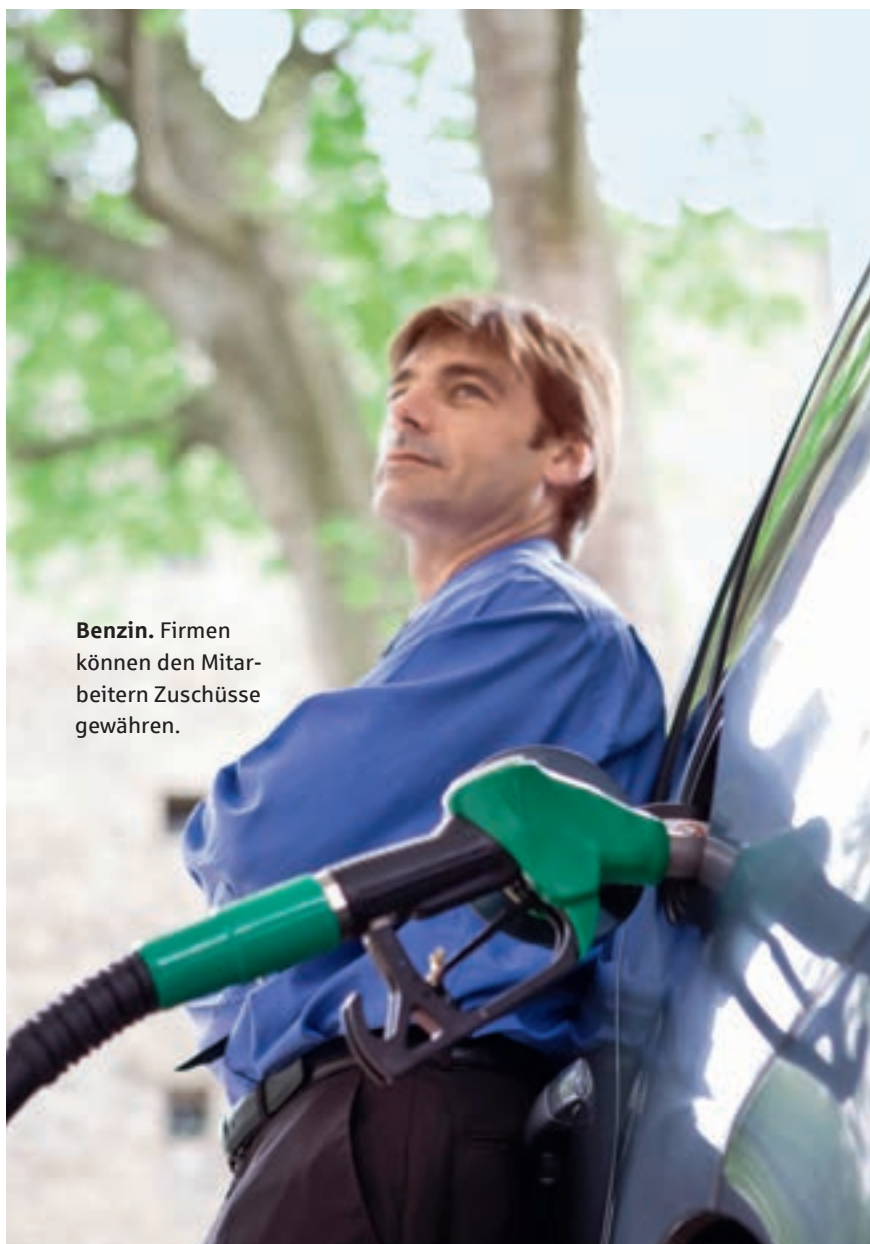


Forderungen zeitgemäß managen

Sicherheit schreibt man mit F.

Warum unnötige Risiken eingehen? Sichern Sie Ihr Unternehmen besser solide ab. Unser Factoring schützt Sie zu 100 Prozent vor Forderungsausfällen im In- und Ausland – und verschafft Ihnen sofortige Liquidität. Fragen Sie eines der führenden Institute in Sachen Forderungsmanagement und Finanzierung. Lernen Sie uns kennen.

www.deutsche-factoring.de



Benzin. Firmen können den Mitarbeitern Zuschüsse gewähren.

Sprit statt Kohle

Vergütung. Von Lohnerhöhungen bleibt Mitarbeitern unterm Strich meist nur wenig übrig. Clevere Chefs motivieren die Belegschaft deshalb auch mit steuerfreien Extras. Die besten Praxistipps.

Frank Hohl aus Esslingen weiß, dass seine 13 Mitarbeiter volle Leistung bringen. Der kaufmännische Geschäftsführer der Gebrüder Hohl GmbH kann sich ganz auf seine Leute verlassen. Sie stellen Schilder her und schneiden Verbundstoffe per Wasserstrahl. Der Chef sagt: „Mit einer regulären Lohnerhöhung allein ist es nicht getan. Motivation bringt vielmehr die Kombination aus mehr Geld und steuerfreien Extras.“ Anfang 2015 hat er ein neues Entlohnungssystem entwickelt, zu dem auch unbare Zuwendungen gehören, etwa die betriebliche Altersversorgung mit monatlich 200 Euro, die Übernahme der Kosten für die Kita von 300 Euro und kostenlose Getränke am Arbeitsplatz.

Wie der Gebrüder Hohl GmbH geht es vielen Firmen (siehe „Attraktive Anreize“). Ellen Acker, Steuerberaterin der Kanzlei KKL B in Fellbach bei Stuttgart, sagt: „Sie wissen, dass sich Mitarbeiter oft nur gebremst über eine Lohnerhöhung freuen, weil sie dabei gleich an den geringen Nettolohn-effekt denken.“ Schuld daran sei auch die kalte Progression, wenn Lohnerhöhungen nicht einmal die Inflationsrate ausgleichen (siehe „Wachsende Last“).

Mit dem rückwirkend zum Anfang dieses Jahres erhöhten Grundfreibetrag von 8472 Euro – ab 2016 wird der Betrag auf 8652 Euro steigen – und einer Verschiebung des Steuertarifs um 1,48 Prozent gleicht eine Reform der Einkommensteuer die kalte Progression nur zum Teil aus. Handlungsbedarf für umsichtige Chefs besteht also weiterhin. Hier eine Liste der zurzeit wichtigsten Praxistipps – wo nicht anders vermerkt, bedeutet steuerfrei auch jeweils sozialabgabenfrei.

Fotos: dpai/Picture Alliance, Hohl

1 Mobilität sponsern

Unternehmen können die täglichen Fahrten zur Arbeit mit Bus und Bahn bezuschussen. Ein Jobticket bis zur monatlichen Freigrenze von 44 Euro ist steuerfrei, wenn keine weiteren Sachzuwendungen auf dem Lohnkonto stehen. Das gilt auch für den Benzingutschein von bis zu 44 Euro monatlich. Ein Zuschuss etwa zu den Fahrtkosten mit dem eigenen Auto in Höhe von 30 Cent je einfachen Kilometer ist dagegen zwar nicht steuerfrei, aber mit 15 Prozent pauschaler Lohnsteuer möglich. Ganz neu: Für Dienstreisen mit dem Privatwagen darf der Chef eine steuerfreie Kaskoversicherung zugunsten der Mitarbeiter abschließen, so das Bundesfinanzministerium (Aktenzeichen IV C 5 – S 2353/11/10003).

2 Betreuung bezuschussen

Für Mitarbeiter mit kleinen Kindern ist es trotz des Rechtsanspruchs oft schwierig, eine Tagesstätte zu finden. Der Chef darf sie bei der Suche mit bis zu 600 Euro im Jahr steuerfrei unterstützen (siehe auch „9. Beratung und Betreuung“). Haben die Eltern einen Kita-Platz in Aussicht, kann sie der Betrieb mit der Kostenübernahme unterstützen. Solange der Nachwuchs noch nicht schulpflichtig ist, sind die Zuschüsse steuerfrei. Der Betrieb muss den Zuschuss zusätzlich zum Lohn oder zum Gehalt gewähren und in der Abrechnung gesondert ausweisen.

3 Essen und Trinken stellen

Auch Getränke wie Kaffee und Mineralwasser sind steuerfrei. Ein kostenloses Mittagessen kann der

Betrieb pauschal mit je 3 Euro versteuern. Gutscheine für Restaurants oder Supermärkte sind bis zu 3,10 Euro je Arbeitstag steuerfrei. Speisen bei außergewöhnlichen Arbeitseinsätzen, etwa Überstunden oder Inventur, sind bis 60 Euro steuerfrei.

4 Handys übergeben

Mitarbeiter können vom Betrieb steuerfrei Telefon, Handy, PC oder Laptop, die im Eigentum der Firma bleiben, einschließlich der Übernahme der Verbindungskosten bekommen. Auch den umgekehrten Weg gibt es: Bei geschäftlich genutzten Privatgeräten ist eine steuerfreie Erstattung der anteiligen Verbindungskosten möglich. Dafür kann der Mitarbeiter eine Durchschnittspauschale aus drei Monaten vorlegen. Eine Alternative: Der Betrieb übernimmt bis zu 20 Prozent der Rechnung, maximal 20 Euro monatlich.

5 Geschenke machen

Ob Geburtstag, Hochzeit oder die Geburt eines Kinds: Zu persönlichen Anlässen darf der Chef steuerfrei ein Geschenk im Wert von bis zu 60 Euro überreichen. Besonders beliebt sind Blumen, Theater-



„Unser Entlohnungssystem hat sich bewährt“

Frank Hohl, Geschäftsführer der Gebrüder Hohl GmbH

karten oder Gutscheine für Bücher und CDs. Wichtig: Unternehmer sollten kein Geld in die Glückwunschkarte stecken, denn Bares ist stets steuerpflichtig.

6 Feste genießen

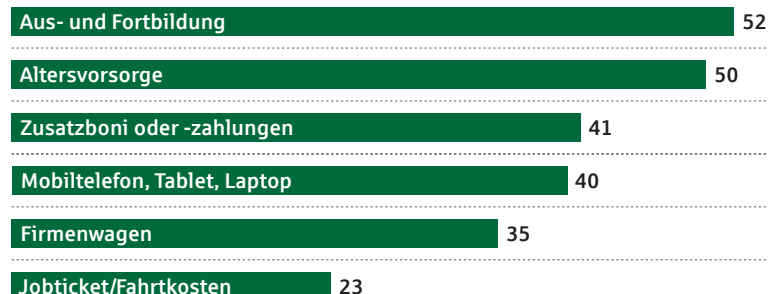
Die Weihnachtsfeier und eine weitere Veranstaltung im Jahr kann der Betrieb absetzen und den Mitarbeitern steuerfrei gewähren. Die Obergrenze der Ausgaben liegt bei 110 Euro brutto je Mitarbeiter. Anders als früher handelt es sich hier um einen Freibetrag. Stellt sich später heraus, dass die Feier teurer war, ist lediglich der übersteigende Betrag steuerpflichtig.

7 Gesundheit fördern

Für Maßnahmen zur Gesundheitsförderung genehmigt das Finanzamt 500 Euro jährlich je Mitarbeiter steuerfrei. Der Zuschuss gilt etwa für Kurse im Sportverein, in der Volkshochschule oder im ▶

Attraktive Anreize

Wichtige Zusatzleistungen, die Unternehmer ihren Mitarbeitern bieten.



Angaben in Prozent. Quelle: Robert Half



Kita. Chefs können die Kosten für die Kinder von Mitarbeitern übernehmen.

Fitnesscenter, soweit diese den Anforderungen der Kassen zur Gesundheitsvorsorge entsprechen. Dazu gehören Bewegung, Ernährung, Stressbewältigung und Entspannung sowie die Verringerung des Suchtmittelkonsums. Laufende Mitgliedsbeiträge für Sportvereine und Fitnesscenter sind nicht steuerbefreit.

8 Altersvorsorge zusagen

Das Finanzamt fördert auch die betriebliche Altersversorgung, zum Beispiel per Direkt- oder Pensionszusage. Das Unternehmen sagt die spätere Rente selbst zu, bildet dafür steuersenkende Rückstellungen und zahlt die Rente an die ehemaligen Mitarbeiter aus. Oder mit einer Direktversicherung, also einer Lebensversicherung per Gehaltsumwandlung – etwa von einem Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe. Beim Mitarbeiter bleiben die Prämien steuer-

frei bis zu 4 Prozent der jährlichen Beitragsbemessungsgrenze in der Rentenversicherung, im laufenden Jahr also 2904 Euro. Weitere 1800 Euro sind lediglich steuerfrei, kosten also Sozialabgaben.

9 Beratung und Betreuung

Wenn sich Mitarbeiter in sozialen Angelegenheiten beraten lassen, kann sie der Betrieb mit bis zu 600 Euro jährlich steuerfrei unterstützen. Infrage kommt etwa die Beratung zur Pflege von Angehörigen, zum Beispiel im Fall der Suche nach Betreuungspersonen. Auch wenn Eltern berufsbedingt kurzfristig, etwa wegen einer Dienstreise, nicht daheim sein können und ihr Kind betreuen lassen wollen, hilft dieser Zuschuss – sofern das Kind nicht älter als 14 Jahre ist.

10 Im Notfall helfen

Bei Krankheit, Unfall oder anderen besonderen Notfällen kann der Chef Mitarbeiter mit bis zu 600 Euro jährlich steuerfrei unterstützen. Die Lohnsteuerrichtlinien sehen dafür entweder die Leistung über eine Unterstützungskasse oder über den Betriebsrat

vor. In Betrieben unter fünf Mitarbeitern ist auch eine direkte Zahlung an den Betroffenen möglich.

11 Qualifizierung anbieten

Fort- und Weiterbildungen bieten viele Arbeitgeber an (siehe „Attraktive Anreize“). Ob ein Seminar, ein Abendkurs oder eine längere ganztägige Schulung: Wenn sie im überwiegenden Interesse des Betriebs stattfinden, darf dieser alle Kosten steuerfrei übernehmen. Ziel der Maßnahme muss es sein, die Einsatzfähigkeit der Mitarbeiter in der Firma zu erhöhen. Eine lediglich als Bonus gewährte Fortbildung ist deshalb steuerpflichtig. So ist im Maschinenbaubetrieb die Kostenübernahme für den Schweißkurs steuerfrei, die für den Segelflugschein nicht.

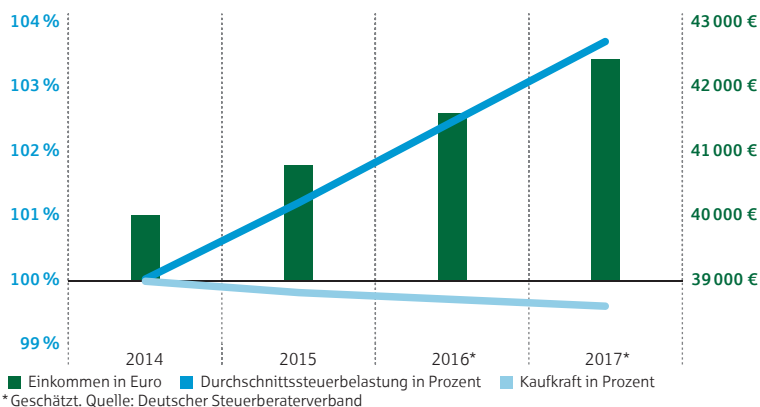
12 Darlehen geben

Der Betrieb kann Mitarbeitern ein steuerfreies Darlehen geben – in beliebiger Höhe zum marktüblichen Effektivzins für Neugeschäfte, den die Bundesbank veröffentlicht. Zinsverbilligte und zinslose Darlehen sind bis 2600 Euro steuerfrei.

Harald Klein

Wachsende Last

Die Steuer wächst stark überproportional zu Lohnerhöhungen.





Spaß muss sein – eine klare Regelung für privates Surfen oft aber auch.

Kurzweil mit Katzenvideos

Internetnutzung. Webaffine Mitarbeiter sind gerne gesehen. Dass auch privat gesurft wird, stört die wenigsten Chefs. Schwierig wird es, wenn die private Nutzung überhandnimmt.

Die Rezepte hätten Christian Grau auch gefallen. Heute schwingt ein wenig Humor mit, wenn der Geschäftsführer der Sport-Tiedje GmbH von der Mitarbeiterin erzählt, die ihren dienstlichen Rechner exzessiv für private Zwecke missbraucht hatte. Als es passierte, war dem Unternehmer keinesfalls zum Lachen zumute. In der Schleswiger Firma, die Heimfitnessgeräte online und in 29 Filialen europaweit verkauft, hatte die Frau während ihrer Arbeitszeit regelmäßig Kochrezepte aufgerufen und sogar ausgedruckt. Grau schätzt, dass man später unter ihrem Schreibtisch rund 600 Seiten fand. Doch selbst ein intensives Gespräch und eine Abmahnung änderten nichts am Fehlverhalten. „Die Kollegin

druckte wieder Rezepte aus und rief sogar Seiten sexuellen Inhalts auf“, erinnert sich der 39-Jährige. Es folgte die fristlose Kündigung.

Webaffine Mitarbeiter sind in den meisten Unternehmen willkommen. Dass auch privat gesurft, eine E-Mail verschickt oder eine Datei geladen wird, stört die wenigsten Chefs. Sie wissen: Vor allem die Jüngeren lieben das Netz. Gut 28 Prozent der

18- bis 29-jährigen Erwachsenen schauen zum Beispiel mehrmals am Tag Youtube-Videos, ergab eine Umfrage der Berliner Medienberatung Goldmedia (siehe „Interessante Ablenkung“). Schwierig wird es, wenn das nicht berufsbezogene Surfen überhandnimmt. Auch die Nutzung privater Geräte wie Smartphones und Tablets für dienstliche Zwecke ist problematisch, wenn die Kollegen in ▶

Interessante Ablenkung

Anteil der Erwachsenen, die mehrmals am Tag Youtube-Videos schauen.



Angaben in Prozent. Quelle: Goldmedia



Privat. Das eigene Notebook im Job zu nutzen, ist okay, wenn die IT davon weiß.

der betriebseigenen IT-Abteilung davon nichts wissen. In beiden Fällen gibt es einiges zu beachten (siehe „Was Arbeitgeber regeln können“).

Mittlerweile gibt es Urteile – beispielsweise vom Landesarbeitsgericht Schleswig-Holstein. Arbeitnehmer, die exzessiv privat am Arbeitsplatz surfen, Social-Media-Kontakte pflegen und umfangreiche Downloads durchführen, müssen mit einer Kündigung rechnen. Das gilt auch dann, wenn die Inter-

netnutzung am Arbeitsplatz nicht geregelt ist und der Mitarbeiter dem Unternehmen schon sehr lange angehört, so die Entscheidung (Aktenzeichen 1 Sa 421/13).

So mancher Arbeitgeber ist hin- und hergerissen, wenn es um das private Surfen geht. Frank Blase etwa hat in den Arbeitsverträgen einen Passus verankert, wonach das Internet nur in der Pause für Persönliches genutzt werden darf. Aber eigentlich findet der Geschäftsführer der Kölner Igus GmbH, dass es nicht nötig sein sollte, einem motivierten Mitarbeiter solche Regeln vorzugeben.

Immer weniger Firmenchefs wollen sich darauf verlassen. Nicola Simon beobachtet, dass der Trend klar zu vertraglichen Regelungen geht. Die Kölner Fachanwältin für Arbeitsrecht rät ihren Klienten, die Bestimmungen für die private Nutzung detailliert festzuschreiben. „In bestehende Verträge sollte eine Ergänzungsvereinbarung aufgenommen werden, um alle Mitarbeiter gleichzubehandeln“, sagt die Expertin der Medienrechtskanzlei Wilde Beuger Solmecke Rechtsanwälte. Zur Unterschrift unter diese Ergänzung könne der Arbeitgeber

die Beschäftigten zwar nicht zwingen, aber die Praxis zeige, dass die Mehrheit solche Vereinbarungen akzeptiere. Bedarf sieht die 39-jährige Juristin, weil es immer wieder zu Missbrauchsfällen mit gravierenden finanziellen Konsequenzen komme.

Klar formulierte Bitte

So hatte ein Mitarbeiter eines Mandanten auf den Firmenrechner regelmäßig Musik über Internettauschbörsen heruntergeladen. Wegen der Urheberrechtsverletzung, die über die IP-Adresse des Rechners nachgewiesen werden konnte, flatterte dem Unternehmen eine Schadenersatzforderung über mehrere Tausend Euro ins Haus. Der Betrieb kündigte dem Angestellten fristlos.

Bei Sport-Tiedje reagierten die 340 Mitarbeiter mit Verständnis, als Geschäftsführer Grau der Belegschaft eine Dienstanweisung zukommen ließ. Darin heißt es freundlich, aber unmissverständlich: „Bitte nutzt das Internet nur noch für dienstliche Zwecke.“ Keine Regel ohne Ausnahme. Für seine Belegschaft hat der Mittelständler in den Pausenräumen

Was Arbeitgeber regeln können

Juristin Nicola Simon zum privaten Surfen von Beschäftigten im Betrieb.

§ Fixieren. Im Arbeitsvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung sollte der Arbeitgeber festlegen, ob, wann und auf welchen Geräten das Internet zu privaten Zwecken genutzt werden darf.

§ Zugreifen. Werden private Geräte dienstlich eingesetzt, muss das vertrauliche Behandeln von Geschäftsgeheimnissen festgeschrieben und ein Zugriff auf die Daten ermöglicht werden.

§ Verbieten. Kostenpflichtige Websites oder solche mit pornografischen, rassistischen und anderen unerwünschten Inhalten sind von einer Genehmigung ausdrücklich auszuschließen. Auch Zugänge zu privaten E-Mail-Accounts kann das Unternehmen sperren.

§ Testen. Ist die private Nutzung ausgeschlossen, darf der Arbeitgeber dies stichprobenartig kontrollieren, um Missbrauch auszuschließen.

Rechner aufgestellt, die getrennt vom Firmennetz laufen. Dort kann gesurft und gemailt werden. Auf eigene Handys oder Tablets dürfen die Angestellten des Fitnessspezialisten nicht ausweichen.

„Die Nutzung privater mobiler Geräte während der Dienstzeit haben wir in unserer Dienstweisung schriftlich untersagt, die Überwachung obliegt dem jeweiligen Vorgesetzten“, stellt Grau klar. Bis dato habe es aber noch keine nennenswerten Vergehen gegeben, ein freundlicher Hinweis beim Sichten eines Handys habe gereicht. Die Firma profitiert jedoch auch davon, dass die Kollegen im Großraumbüro sitzen. „Das wirkt wie eine interne Selbstkontrolle“, vermutet der Informatiker.

Fotos: Corbis, Grau



„Ein Großraumbüro wirkt wie eine Selbstkontrolle“

Christian Grau, Geschäftsführer der Sport-Tiedje GmbH

IT-Experte Jörg Asma beobachtet bei seiner mittelständischen Klientel, dass „am liebsten alle die private Nutzung rigoros verbieten würden“. Vor allem bei größeren Mittelständlern mit vielen Standorten sei dies jedoch oftmals kaum kontrollierbar, sagt der Managing Director der Bonner Comma Soft AG. Exzessiven Missbrauch wollen sie trotzdem nicht dulden. Wenn etwa ein Mitarbeiter ständig während der Arbeitszeit über

den Firmenrechner seinen privaten E-Mail-Account aufrufe, könne der Arbeitgeber an diesem Rechner den Zugang zum Freemailer sperren. Das sei machbar.

Zu rigoros wollen die Unternehmen aber auch nicht sein. In Notfällen lockert Sport-Tiedje deshalb die Regeln. Wenn etwa ein Kind krank sei oder Handwerker ihren Rückruf avisiert hätten, dürfe das Handy nach Rücksprache mit dem Chef am Arbeitsplatz eingeschaltet sein, sollte anschließend aber schnellstmöglich wieder verschwinden, sagt Grau. In das WLAN der Firma dürfen sich die Mitarbeiter aus Sicherheitsgründen mit ihren eigenen Geräten gar nicht einloggen.

Eli Hamacher **P**


 **BayernLB**

Sparkassen-Finanzgruppe

Die S-Unternehmensplattform. Wir verbinden Unternehmenskäufer und -verkäufer. Deutschlandweit.

Die Vermittlungsplattform mit Käufern und Verkäufern aus dem gesamten Vertriebsnetz der Sparkassen. Sprechen Sie mit uns über Ihre Wünsche und Vorstellungen. Gemeinsam suchen wir aus vielen guten Angeboten das Beste für Sie raus. **Ein Service der BayernLB.**





Engagement getestet. Das Unternehmerpaar Claudia und Frank Nothwang hat seine angehende Bürokauffrau über ein Praktikum kennengelernt und in einer Teilzeitlehre ausgebildet.

Lehrling gefunden!

Berufseinsteiger. Die Besetzung freier Ausbildungsplätze wird schwieriger. Das spornt Firmenchefs an. Dank kreativer Ausbildungsangebote gewinnen sie Lehrlinge für sich und binden die künftigen Fachkräfte an den Betrieb.

Es begann mit einem Sprung ins kalte Wasser. Claudia Nothwang war von einer Mitarbeiterin der örtlichen Diakonie angesprochen worden, ob sie eine alleinerziehende Mutter in Teilzeit ausbilden könne. Die Geschäftsführerin der Elektro Nothwang GmbH & Co. KG, die nur zehn Mitarbeiter beschäftigt, ging deshalb auf Nummer sicher und schaltete zunächst ein sechswöchiges Praktikum vor, um das Engagement der angehenden Bürokauffrau zu testen. Noch gut erinnert sich die Unternehmerin an die große Leistungsbereitschaft der jungen Frau und ließ sich deshalb von der Teilzeitlehre überzeugen. Ein Wagnis, das sich für das Unternehmerehepaar Claudia und Frank Nothwang gelohnt hat.

Nachteil für kleinere Unternehmen

Knapp 90 Prozent der Unternehmen rechnen laut einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) damit, dass in den nächsten drei Jahren die Besetzung freier Ausbildungsplätze schwieriger werden wird (siehe Seite 20: „Die Suche wird aufwendiger“). Vor allem Mittelständler und Kleinstbetriebe geraten unter Druck, weil

sie gegenüber großen Firmen oft als weniger karrierefördernd wahrgenommen werden. Zugleich wollen immer mehr Abiturienten studieren. Und nur wenige Tätigkeitsfelder sind besonders gefragt (siehe Seite 18: „Die attraktivsten Berufe“).

Erforderlich sind deshalb Initiativen, um Schulabgänger für eine Lehre zu begeistern – insbesondere für Berufsbilder, die eher selten sind. So stellt die Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger KG, als Biogetränkproduzent überregional bekannt, nicht nur angehende Industriekaufleute ein, sondern auch Auszubildende, die das Handwerk der Brauer und Mälzer lernen. Die Generalbevollmächtigte Susanne Horn sagt: „Werbung für unsere Ausbildungsberufe machen wir hauptsächlich über lokale Netzwerke.“ Dazu gehöre auch „Schule und Wirtschaft in Neumarkt“.

Generell gilt für Sascha Armutat, Leiter Strategie, Forschung und Politik bei der DGFP: Angebot und Nachfrage können nur dann in Einklang gebracht werden, wenn die Unternehmen stärker für die enorme Vielfalt der Berufe werben (siehe Seite 21: „Unbekanntes bekannt machen“). Darüber hinaus können Arbeitgeber, deren ►

Standort eher unattraktiv ist, mit interessanten Zusatzleistungen punkten (siehe „Pfiffig suchen“). Letztlich kommt es darauf an, die frühzeitige Auflösung eines Vertrags zu verhindern. Das Bonner Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) hat ermittelt, dass diese Quote aktuell bei 25 Prozent liegt. BIBB-Experte Frank Neises erklärt dazu: „Besonders groß ist die Gefahr bei Jugendlichen mit Hauptschulabschluss oder ohne Schulabschluss sowie im Bereich einfacher Dienstleistungen oder im Gastgewerbe.“ Das Gros der Verträge werde bereits im ersten Jahr gelöst.

Doch das muss nicht sein. Kluge Unternehmen verhindern das – beispielsweise mit Mentoren, die einzelne Azubis begleiten (siehe Seite 20: „Gekonnt vorbeugen“). Für Mittelständler, egal ob in der Provinz oder in der Großstadt, egal ob sehr kleine oder größere Belegschaft, gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um angehende Fachkräfte zu begeistern. Das belegen Bei-

spiele wie das des Handwerksbetriebs Nothwang. Damit sich die neue Auszubildende auch um ihr kleines Kind kümmern konnte, reduzierte der Mittelständler die Arbeitszeit inklusive Berufsschulunterricht auf 30 Stunden in der Woche. Da das Ausbildungsziel auch in dieser verkürzten Zeit erreicht werden konnte, war eine Verlängerung der Gesamtbildungsdauer nicht erforderlich.

Agentur für Arbeit unterstützt

Mehr noch, so Claudia Nothwang: „Aufgrund des großen Engagements konnten wir die Lehrzeit von drei auf zwei Jahre verringern.“ Nachteile musste die junge Mutter dabei nicht in Kauf nehmen. Die zeitanteilig angepasste Vergütung habe die Bürokauffrau durch ergänzende Leistungen der Agentur für Arbeit aufstocken können. Ihr Urlaubsanspruch habe dem der Vollzeitauszubildenden entsprochen, da nur die tägliche Arbeitszeit reduziert worden sei.

Wie Nothwang bieten auch andere Betriebe aus der Region jungen Menschen, die kleine Kinder haben oder Angehörige pflegen müssen, Ausbildung in Teilzeit an. Claus Munkwitz, Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Region Stuttgart: „Viele Ausbildungsbetriebe machen nach anfänglicher Skepsis die Erfahrung, dass junge Menschen, die Verantwortung für eigene Kinder oder pflegebedürftige Angehörige übernommen haben, sich mindestens ebenso engagiert und zielorientiert in ihre Ausbildung einbringen wie diejenigen ohne diesen besonderen Aufwand.“

Die positiven Erfahrungen mit dem Projekt Teilzeitausbildung haben die 44-jährige Claudia Nothwang offen gemacht für weitere innovative Ansätze. Wie die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen, deren Firmenkunde das Unternehmerehepaar Nothwang ist, unterstützt der Betrieb jetzt die berufliche Förderung von Flüchtlingen. Im September hat ein

Fotos: Guido Rottmann, Laif

Die attraktivsten Berufe

Anzahl junger Leute in bestimmten Ausbildungen.

Frauen	
Kauffrau für Büromanagement	21 681
Verkäuferin	14 796
Kauffrau im Einzelhandel	14 265
Medizinische Fachangestellte	13 875
Zahnmedizinische Fachangestellte	11 838
Männer	
Kraftfahrzeugmechatroniker	19 272
Industriemechaniker	12 480
Kaufmann im Einzelhandel	12 249
Elektroniker	11 838
Anlagenmechaniker	11 154

Erhoben im Herbst 2014. Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung



24-jähriger Nigerianer als Bauhelfer begonnen. Einem einjährigen Praktikum soll eine Lehre folgen.

Als die Zahl der Flüchtlinge im Landkreis Esslingen schnell zunahm, stand auch für Heinrich Baumann rasch fest, dass man sich engagieren müsse. Der Präsident der IHK-Bezirkskammer Esslingen-Nürtingen und Chef des Automobilzulieferers Eberspächer GmbH & Co. KG unterstützt das Projekt „Vermittlung von Flüchtlingen in Ausbildung“, an dem Kreis-handwerkerschaft, Arbeitsagentur, Jobcenter, Landratsamt, Deutsche Angestellten-Akademie und Arbeiterwohlfahrt beteiligt sind. Hinzu kommen 15 Firmen, die Lehrstellen zur Verfügung stellen oder Geld geben, um die Kosten für die sprachliche Ausbildung und die individuelle Betreuung zu decken.

Seit Juni 2015 werden 20 Flüchtlinge, unter anderem aus Syrien, Iran und Irak, für die berufliche Zukunft fit gemacht. Sie pauken Deutsch und absolvierten Integrations- und Bewerbertrainings. Sie-

ben junge Menschen konnten bereits im September mit ihrer Berufsausbildung starten, fünf mit ihrer Einstiegsqualifizierung – davon zwei bei der Firma Eberspächer. Auch die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen unterstützt das Modellprojekt. Wie Sprecher Ulrich Unger berichtet, habe sein Institut 10 000 Euro zur Anschubfinanzierung beigesteuert, da es bislang keine öffentlichen Fördergelder gebe. Verwendet werden die Mittel für Sprachkurse, Integrationstrainings oder auch die individuelle Betreuung der nicht selten traumatisierten Flüchtlinge. Ein wenig Stolz schwingt schon mit,

wenn Stefanie Melzer über diese jüngste Ausbildungsinitiative ihres Arbeitgebers spricht. Den Zeitdruck hat die Ausbildungsleiterin der Eberspächer Climate Control Systems GmbH & Co. KG dafür gern in Kauf genommen. Ihr blieben nur wenige Tage, um die Einstellung eines jungen Flüchtlings aus Pakistan vorzubereiten.

Flüchtling im Betrieb

Pünktlich zum Beginn des neuen Lehrjahrs am 1. September konnte der in seiner Heimat Verfolgte seine Einstiegsqualifizierung zum Fachinformatiker Systemintegration beginnen. „Nach einem vom Arbeitsamt geförderten Qualifizierungsjahr wird sich entscheiden, ob schon diese ersten zwölf Monate für die Ausbildung anerkannt werden“, sagt die 34-Jährige, die sich bei der Firmentochter des Esslinger Automobilzulieferers Eberspächer um die angehenden Fachkräfte kümmert. Ganz uneigennützig ist das gesellschaftliche Engagement des schwäbischen Mittelständlers nicht. Laut IHK Esslingen-Nürtingen finden sich aktuell für rund 100 Ausbildungsplätze im Landkreis keine Bewerber.

Auf Schulabgänger mit ausländischem Pass setzen auch Unternehmen in grenznahen Regionen, denn bei einigen europäischen ►



Neumarkter Lammsbräu

Der Biogetränkeproduzent bildet neben angehenden Industriekaufleuten auch Brauer und Mälzer aus.

Pfiffig suchen

Wie Firmen bei angehenden Azubis punkten.

- **Konzentrieren.** Auf Plattformen wie Facebook können Betriebe eine Firmenseite einrichten und ihre Zielgruppe ansprechen. Das ist passgenauer als in Printmedien.
- **Kooperieren.** Unternehmer gehen in die Schulen, werben dort für die verschiedenen Ausbildungsberufe und laden die Schüler auch in ihren Betrieb ein.
- **Praktizieren.** Ein ein- bis zweiwöchiger Testlauf im Unternehmen sagt in der Regel mehr aus über die Qualifikation der Bewerber als die schriftlichen Unterlagen.
- **Belohnen.** Mit dem Leasen eines Kleinwagens, einem Smartphone zur Gesellenprüfung oder dem Finanzieren des Führerscheins hebt sich ein Betrieb ab.

Präzision ist während der Ausbildung gefragt, damit der Materialausschuss gering bleibt.

Nachbarn ist die Jugendarbeitslosigkeit hoch – in Frankreich zum Beispiel 24 Prozent. Die baden-württembergische Addi-Data GmbH zählt zu den Arbeitgebern, die aus der Not des Grenznachbarn eine Tugend gemacht haben. Laut einer Studie der DGFP werben heute bereits 8,2 Prozent der deutschen Unternehmer Azubis aus dem europäischen Ausland an, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen.

Zu ihnen gehört auch Addi-Data-Geschäftsführer René Ohlmann, der bereits mehrfach junge Franzosen ausgebildet hat. Bei der von den Industrie- und Handelskammern beider Länder unterstützten grenzüberschreitenden Initiative absolvieren die Schulabgänger den praktischen Teil in einem deutschen Unternehmen auf Deutsch, den theoretischen Part hingegen können sie in ihrer Muttersprache in Frankreich abschließen. Ohlmann, der mit 40 Mitarbeitern ein eher kleines Unternehmen lenkt,

ist auf mehrsprachlich kompetente und interkulturell gebildete Fachkräfte angewiesen. Schon 40 Prozent des Umsatzes steuert das Ausland bei; Frankreich gehört zu den wichtigen Geschäftspartnern des Spezialisten für industrielle Messtechnik aus Rheinmünster. In Straßburg eröffnete er deshalb 2012 eine Niederlassung.

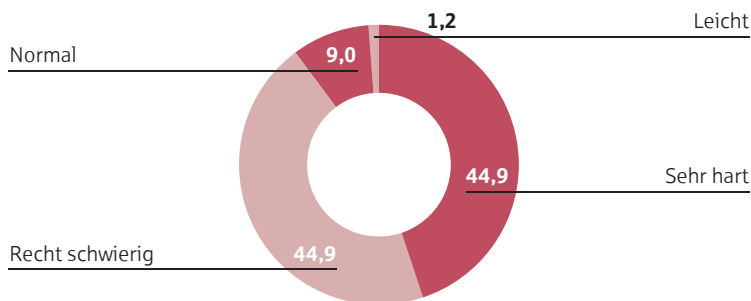
Der 49-jährige Ohlmann schätzt die Möglichkeit, frühzeitig in Kontakt mit Menschen zu kommen, die ihn beim weiteren Ausbau

des Auslandsgeschäfts unterstützen können. „Zudem müssen wir uns bei den Einstellungen gegen die großen Unternehmen in der Region durchsetzen“, unterstreicht Ohlmann. Da sei Kreativität gefragt. Und die zahlt sich aus. „Bisher haben wir keine Schwierigkeiten, an Fachkräfte zu kommen“, stellt der Unternehmer fest, der schon früh die Fühler ausstreckt. Im Rahmen des Projekts „Wirtschaft macht Schule“ hat der Mittelständler nicht nur einen

Fotos: Armutat, dpa/Picture Alliance

Die Suche wird aufwendiger

Wie sich das Rekrutieren geeigneter Auszubildender bis 2017 gestalten wird.



Angaben in Prozent. Quelle: Deutsche Gesellschaft für Personalführung

Gekonnt vorbeugen

Profi Frank Neises über Ausbildungsabbrecher.

- **Unterstützen.** Feste Ansprechpartner stehen für alle Fragen rund um Ausbildungsinhalte, aber auch bei privaten Problemen zur Verfügung.
- **Fortbilden.** Betrieblicher Unterricht stellt sicher, dass die Lerninhalte der Berufsschule verstanden und vertieft werden.
- **Motivieren.** Ausbildungsnahe Inhalte spornen weit mehr an als ständiges Fegen der Halle.
- **Kommunizieren.** Fürsorgliche Chefs schätzen Einsteiger ebenso wie alle anderen Mitarbeiter und führen zum Beispiel regelmäßig Gespräche, wie gesteckte Ziele erreicht werden können.
- **Verbinden.** Bei Azubi-Stammtischen und anderen Veranstaltungen lernen sich die angehenden Fachkräfte kennen und tauschen sich aus.



Kooperationsvertrag mit einem Gymnasium in Baden-Baden, sondern auch einen mit einem Gymnasium im Elsass unterschrieben. Dort hält Addi-Data Firmenvorträge und wirbt für die Ausbildung.

Allein zu klein: Diese Einschränkung will auch Heiko Dittmer nicht gelten lassen. Der Geschäftsführer der KST Kraftwerks- und Spezialteile GmbH beschäftigt 75 Mitarbeiter, darunter 7 angehende Zerspanungsmechaniker. Der 56-Jährige beobachtet zwar, dass die Zahl der guten Bewerber zurückgeht, aber noch verzeichnet er keine Engpässe. Das wundert nicht: Die KST sitzt in Berlin. Um die Jugendlichen fit zu machen, schickt Dittmer sie in das nur einige Hundert Meter vom Firmensitz entfernte Ausbildungszentrum von ABB. Das unterstützt ihn auch bei der Bewerberauswahl. „Eine eigene gut ausgestattete Ausbildungswerkstatt können wir uns nicht leisten“, unterstreicht der KST-Chef, der bei der Anwerbung

auch davon profitiert, dass der Name ABB in Berlin einen guten Klang hat.

Damit sich seine Azubis trotzdem auch mit der KST identifizieren, stellt er sicher, dass sie sich regelmäßig bei KST treffen und ab dem dritten Lehrjahr verstärkt dort eingesetzt werden. Eine hohe Übernahmequote von weit über 80 Prozent ist für Dittmer der beste Beweis dafür, dass die Verbundausbildung der richtige Weg ist.

Hilfreiche Unterstützung

Wie Claudia Nothwang stieß auch Matthias Blatz, Geschäftsführer der Heidelberg IT Management GmbH & Co. KG, eher durch Zufall auf ein innovatives Ausbildungsprojekt: die von der Bundesregierung geförderte „Assistierte Ausbildung“. Dabei bilden bei Bedarf externe Dienstleister ein Scharnier zwischen Betrieb und Lehrling. Sie unterstützen den Azubi bei Problemen in der Berufsschule, aber auch bei privaten Belangen rund um Wohnungssuche, Führerschein oder persönlichen Problemen. Einervon ihnen ist Kunde bei Blatz, und der erzählte ihm von dem noch jungen Projekt. Die Heidelberger ließen sich überzeugen und bildeten einen Rumänen zum Fachinformatiker aus; nach drei Jahren wurde er übernommen. Entsprechend positiv fällt Matthias Blatz' Bilanz aus: Das sei eine für alle Seiten gewinnbringende Situation. „Wir haben eine motivierte Fachkraft gewonnen“, ergänzt er. Hürden, die zu einem Abbruch der Lehre hätten führen können, seien von dem Dienstleister rechtzeitig beseitigt worden. Die Kosten dafür trug der Staat.

Eli Hamacher 

Orchideen entwickeln sich gut, wenn angehende Floristen deren Pflege ernst nehmen.



Sascha Armutat
von der Deutschen
Gesellschaft für
Personalführung
über die Zukunft
der Ausbildung



„Unbekanntes bekannt machen“

PROFITS: Wie ließe sich der Ausgleich von Angebot und Nachfrage bei Lehrstellen verbessern?

Armutat: Die Unternehmer müssten verstärkt für die Vielfalt der Ausbildungsberufe werben, damit sich nicht ein Großteil der Schulabgänger auf dieselben Berufe konzentriert wie Mechatroniker oder Bürokauffrau. Ganz wichtig ist es, bei Veranstaltungen, etwa auf Messen, nicht nur die Schüler, sondern auch die Eltern anzusprechen, denn die beeinflussen die Entscheidung ganz erheblich.

PROFITS: Arbeitgeber beklagen oft den Wissensstand der Schulabgänger. Was ist hier zu tun?

Armutat: Die von der Agentur für Arbeit geförderte Einstiegsqualifizierung ist ein effizienter Weg, um Defizite auszugleichen. Viele Unternehmen scheuen die Mehrbelastung wegen des administrativen Aufwands. Langfristig zahlt sich dies aber aus.

PROFITS: Ein großes Problem sind die hohen Abbruchquoten.

Armutat: Man sollte nicht nur auf die Noten schauen, sondern mit einer Potenzial- und Leistungsanalyse das ganzheitliche Fähigkeitspektrum der Bewerber identifizieren. Erfolgreiche Unternehmer fördern die Stärken ihrer Azubis und kümmern sich um Schwächen.

Hermes zeigt Flagge

Export. Geschäfte in Russland, der Türkei oder Asien sind oft mit Risiko behaftet. Der Staat sichert deshalb Forderungen im Ausland ab. Wie Chefs von Hermes-Angeboten profitieren.

Die Dieffenbacher Gruppe exportiert weltweit. Mit 17 Produktions- und Vertriebsstandorten in anderen Ländern gehört das Familienunternehmen zu den führenden Herstellern von Pressensystemen und Produktionsanlagen für die Holz- und Automobilindustrie. Das Auftragsvolumen mit ausländischen Kunden ist groß – ebenso wie das Risiko eines Zahlungsverzugs oder -ausfalls. Cornelia Stadler, Projektleiterin der Dieffenbacher Gruppe, erklärt: „Wir sichern unsere Forderungen aus dem Projektgeschäft häufig über spezielle Instrumente ab.“

Das Unternehmen profitiert beispielsweise von staatlicher Unterstützung in Kooperation mit Euler

Hermes. „Unsere Kunden im Ausland erhalten einen Kredit von einem inländischen Kreditinstitut, um den Auftrag realisieren zu können“, so Stadler. Für die Dieffenbacher Gruppe hat das einen Vorteil: Der Abnehmer im Ausland kann seine Rechnungen zeitnah begleichen. „Insofern fördert der Staat damit unseren Export“, sagt Stadler.

Staatliche Hilfe

Genau das ist das Ziel der Hermesdeckungen. Dabei handelt es sich um Garantien für Exporteure, die der Bund übernimmt. Hintergrund: Private Versicherungen können oder wollen Ausfuhrge-

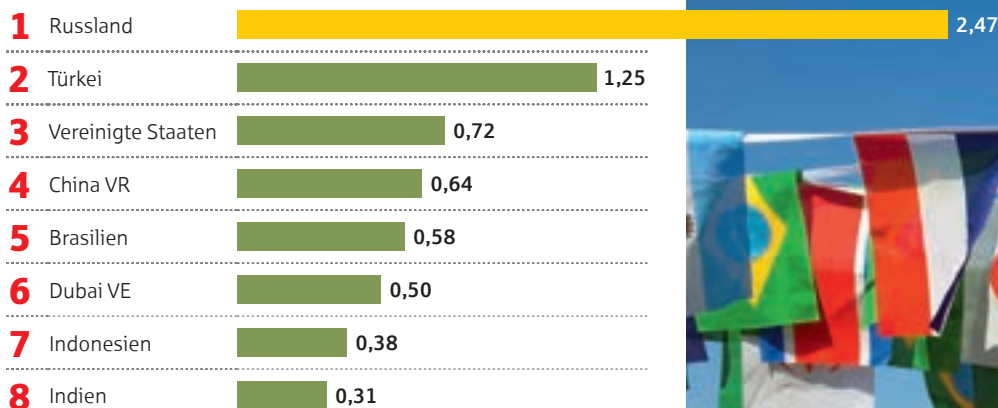
schäfte in Länder mit hohen politischen oder wirtschaftlichen Risiken oft nicht absichern. Die Hermesdeckungen gehören zu den bekanntesten Instrumenten. Ein Konsortium des Kreditversicherers Euler Hermes und PwC ist mit dem Management der staatlichen Deckungen beauftragt. Sie arbeiten im Auftrag und auf Rechnung der Bundesrepublik. Euler Hermes hat die Federführung.

Zu unterscheiden sind verschiedene Formen der Exportkreditabsicherung. Zum Beispiel können Firmen Lieferantenkreditdeckungen in Anspruch nehmen, mit denen eine Forderung aus einem einzigen Ausfuhrgeschäft abgesichert wird. Beliefert die

Foto: Thinkstock

Die Top Acht im Ländervergleich

Staaten mit den höchsten neu übernommenen Deckungen.



Angaben in Milliarden Euro im 1. Halbjahr 2015. Quelle: Euler Hermes



So läuft das Antragsverfahren ab

So kommen Unternehmer erfolgreich und vergleichsweise einfach an die Hermesdeckung.

■ **Zeitplan.** Ein kostenloses Beratungsgespräch mit einem Firmenberater von Euler Hermes hilft dabei, ob eine Hermesdeckung infrage kommt: <http://bit.ly/Uebersichtskarte>

■ **Details.** Bei Geschäften von mehr als 15 Millionen Euro sind nähere Angaben zur Finanzierung, zu Umweltaspekten sowie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Vorhabens nötig.

■ **Vertrag.** Die Bundesregierung schließt mit dem Exporteur einen Gewährleistungsvertrag, in dem die Art und die Höhe der abgesicherten Risiken sowie das Projekt festgelegt sind.

■ **Schadensfall.** Der Unternehmer sollte Euler Hermes bei Zahlungsverzug früh informieren. Bleiben Forderungen aus, reicht er einen Entschädigungsantrag ein: <http://bit.ly/Unterlage>

deutsche Firma wiederholt mehrere Kunden in unterschiedlichen Ländern, kommen die sogenannten Ausfuhr-Pauschal-Gewährleistungen ins Spiel. Firmenchefs haben also mehrere Möglichkeiten, mit Unterstützung des Staats Auslandsgeschäfte zu generieren und abzuschließen.

Die Nachfrage ist enorm: Allein im ersten Halbjahr dieses Jahres profitierten kleine wie große Unternehmen von Exportkredit-

garantien in Höhe von 12,7 Milliarden Euro. Ingo Junker, Leiter des Berliner Büros von Euler Hermes, erklärt: „Beim Volumen der Neuanträge war ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen.“ Besonders gefragt sind derzeit Absicherungen für Geschäfte mit Auftraggebern in Russland, der Türkei oder Ägypten (siehe „Die Top Acht im Ländervergleich“). Zum Beispiel wurden Ausfallrisiken beim Bau mehrerer Airbus-Flugzeuge, Windkraftanlagen oder einer Holzfasern-Produktionsanlage vom Bund abgesichert.

„Mit einer Hermesdeckung ist es für den Exporteur wesentlich leichter, eine Bank zu finden, die sein Geschäft vorfinanziert“, so Junker. Denn der Zahlungseingang wird für das deutsche Unternehmen planbar. Michael Goll, Experte für Auslandsfinanzierungen der Stadtsparkasse München, weiß aus Erfahrung: „Im Schadensfall, also bei Zahlungsverzug oder sogar Insolvenz des ausländischen Kunden, überweist die Bundesregierung den Forderungsbeitrag ohne Wenn und Aber.“

Allerdings steigt der Staat nur ins Geschäft ein, wenn bestimmte Voraussetzungen erfüllt sind. „Das Risiko muss für den Bund vertret-

bar bleiben“, so Junker. Deshalb wird mit dem Antrag die Bonität des ausländischen Kunden vorab geprüft. Entscheidend ist überdies die Förderfähigkeit. Darunter versteht Euler Hermes, dass überwiegend in Deutschland produzierte Ware exportiert wird – mit dem Hintergrund, hier Arbeitsplätze zu erhalten oder neu zu schaffen. Sind die Vorgaben erfüllt, stehen staatliche Exportkreditgarantien grundsätzlich allen deutschen Unternehmen zur Verfügung.

Erste Ansprechpartner

Firmenchefs, die erstmalig eine solche Deckung beantragen, sollten sich frühzeitig an einen Experten wenden. Denn der Antrag ist in der Regel vor Projektbeginn zu stellen (siehe „So läuft das Antragsverfahren ab“). Michael Kostuj, Abteilungsleiter der Landesbank Hessen-Thüringen (Helaba), warnt: „Schon bei den Vertragsverhandlungen sind die Vorgaben des Bundes zu berücksichtigen, andernfalls kann es mit der Zusage am Ende schwierig werden.“ Erste Ansprechpartner können die Firmenkundenbetreuer der Sparkassen sein.

Eva Neuthinger **P**



Betrieb auf Kurs

Auswertung. Viele Betriebe machen gute Geschäfte. Damit sich auch der Ertrag ansehnlich entwickelt, sollten Unternehmer ihre Kennzahlen im Blick behalten.

Bei Jonas Lindner in Bamberg ist vor allem Kreativität gefragt. Als einer von zwei Geschäftsführern der Werbeagentur Medienreaktor GmbH entwickelt er mit weiteren sieben Beschäftigten individuelle Marketingkonzepte für Geschäftskunden und öffentliche Auftraggeber, beispielsweise für Automobilzulieferer, Anwaltskanzleien, Ärzte, Städte und Universitäten. Der Chef weiß: „Wir müssen unsere Zahlen laufend im Blick behalten, um vor lauter Erfolg nicht zu übersehen, ob etwa Kosten aus dem Ruder laufen.“ Die monatliche Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) hilft ihm bei dieser Aufgabe.

So umsichtig wie Lindner sind nicht alle Unternehmer. Obwohl nach einer aktuellen Studie immerhin 84 Prozent der befrag-



„Ich schaue mir unsere Kennzahlen jeden Monat an“

Jonas Lindner, Geschäftsführer Medienreaktor GmbH

ten Betriebe der BWA große Bedeutung beimessen, setzen einige, vor allem kleine Firmen das Instrument nicht konsequent ein (siehe „Kosten genau vor Augen“). Franz Ruß, Steuerberater der Medienreaktor GmbH aus Hallstadt bei Bamberg, rät daher: „Jeder Unter-

nehmer sollte sich damit befassen, um schnell reagieren und planen zu können.“ Denn der Gewinn sollte nicht absacken oder der Betrieb gar in eine Krise geraten (siehe „Alle Kennzahlen sind für Firmen wichtig“). Jonas Lindner nennt ein Beispiel: „Wir hatten bei der letzten Grippewelle einige Krankmeldungen und in der BWA einen Umsatzeinbruch von 50 Prozent. Dank Überstunden aller konnten wir das wieder aufholen.“

Grundlage für die BWA ist die Finanzbuchführung, kurz Fibu. Experte Franz Ruß zufolge ist sie „nicht nur eine Pflicht, sondern eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für Unternehmen“. Die Belege kommen bei seinen Mandanten nur noch papierlos in die Finanzbuchführung. Die Betriebe scannen dabei ihre Unterlagen und schicken sie elektronisch ans Rechenzentrum der Datev in Nürnberg. Die Kanzlei RSW von Franz Ruß speichert sie in Absprache mit den Mandanten auch im digitalen Belegzentrum. Die Betriebe sparen Zeit und Kosten, archivieren ihre Dokumente finanzamtssicher und können per Suchfunktion jederzeit darauf zugreifen.

Das gilt auch für Betriebe, die ihren Zahlungsverkehr elektronisch über das Programm SFirm der Sparkassen-Finanzgruppe abwickeln. Damit können sie nicht nur den kompletten Zahlungsver-



Übersicht auf der Kommando-
brücke ist entscheidend fürs
Fortkommen.

kehr computerunterstützt sicher vornehmen, sondern auch die von der Sparkasse abgerufenen Kontoumsätze über verschiedene Schnittstellen gleich in die Finanzbuchführung und damit in die BWA übertragen. Werner Ruff, Leiter der Abteilung Neue Medien bei der Sparkasse Bamberg, verspricht: „Wenn wir vom Firmenkundenberater Interesse eines Kunden an SFirm signalisiert bekommen, können wir innerhalb eines Tages vor Ort sein und SFirm am Laptop präsentieren. Die meisten entscheiden sich dann spontan für den Einsatz“ (siehe „Wie das Programm vor allem hilft“).

Nachdem die Belege verbucht und die Daten eventuell aus SFirm transferiert wurden, kann der Steuerberater die BWA daraus generieren. Dazu gehören zum Beispiel die monatlich erfassten Rückstellungen, Abschreibungen, der



Materialaufwand, Personalkosten einschließlich Geschäftsführergehalt oder in Personenfirmen der kalkulatorische Unternehmerlohn. Auch Versicherungen, Steuern, private Entnahmen und viele andere Posten fließen in die kurzfristige Erfolgsrechnung ein, an

deren Ende das vorläufige Ergebnis, also der Gewinn, steht.

Ein Alarmzeichen für die BWA ist beispielsweise eine branchenunüblich hohe Wareneinsatzquote. Verbraucht etwa ein Bäcker weitaus mehr Mehl als andere für die Produktion von Broten und

Brötchen, ist das betriebswirtschaftlich und steuerlich relevant. Hoher Ausschuss etwa oder kostenlos abgegebene Ware interessiert den Unternehmer, nicht angegebene Umsätze das Finanzamt bei einer Betriebsprüfung. Ein weiteres Alarmzeichen kann ein stagnierendes Umsatzwachstum trotz steigender Auftragszahlen sein. Franz Ruß weiß: „Hier muss die Personalentwicklung verbessert werden, der Chef muss neue Leute einstellen, bereits beschäftigte fortbilden und besser motivieren.“

Handlungsbedarf erkennen

Und schließlich ist die schlechte Entwicklung der Liquidität ein Alarmzeichen. Erweist sich der Kontokorrentkreditrahmen als zu hoch, hilft Umschichten in ein reguläres Darlehen oder Eigenkapital einzubringen, die Eigenkapitalquote zu erhöhen und damit die Firma krisenfester zu machen. Franz Ruß sagt: „Durch die BWA erkennen Unternehmer zusammen mit dem Steuerberater den Handlungsbedarf und können entspannt ihren Geschäften nachgehen.“

Kontrolle und Planung sind für die meisten Unternehmer die wichtigsten Motive für die BWA. Das Instrument spielt jedoch auch bei allen, die ein Darlehen benötigen, eine große Rolle. Reiner Ulke, Leiter Firmenkundenberatung der Sparkasse Bamberg, erklärt: „Wir refinanzieren unsere Darlehen mehr als andere Banken aus den Einlagen der Sparer, sind also ihr Treuhänder – eine Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse ist daher notwendig.“ Da jedoch die Bilanzen oft erst lange nach dem Ablauf des Jahres ►

Wie das Programm vor allem hilft

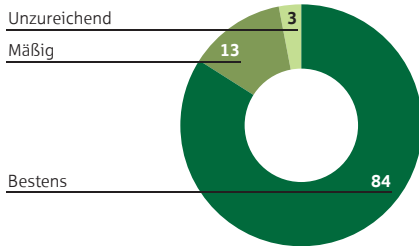
Mit SFirm bieten die Sparkassen weitaus mehr als Onlinebanking.

SFirm ist eine multibankenfähige Electronic-Banking-Software, die sämtliche Unternehmensfinanzen umfassend und sicher managt. Alle Zahlungen des Betriebs sind über SFirm möglich, etwa Rechnungen von Lieferanten, Löhne und Gehälter, Lastschriften und weltweite Transfers. Das Programm prüft unter anderem, ob die IBAN korrekt aufgebaut ist und der BIC existiert. Sämtliche Kontoumsätze können automatisch an die Finanzbuchführung weitergeleitet und dort integriert werden, ganz gleich, ob diese auf Lösungen von Datev, SAP oder einem anderen Anbieter basiert. Die Firmenkundenbetreuer der Sparkasse vor Ort nennen auf Wunsch gern die Preise für SFirm.



Kosten genau vor Augen

Wie Kennzahlen die Kostenstruktur des Geschäfts abbilden.



Angaben in Prozent. Quelle: Horváth & Partners

vorliegen, dienen der Sparkasse die meist quartalsweise vorgelegten BWAs als Zwischenbild. Experte Ulke weiß: „Damit erkennen wir eine Tendenz, können einschätzen, ob wir ein Darlehen geben und ob der Kunde ein erteiltes bedienen kann.“

Offene Kommunikation

Mit der Analyse der BWA befasst sich sein Kollege Robert Wagner, der Abteilungsleiter dieses Bereichs ist. Er und seine Mitarbeiter erkennen aus Erfahrung schnell, wie sich die Kennzahlen entwickeln, und geben das Ergebnis an die Firmenkundenberatung zurück. Das spiegelt sich dann beim Kreditantrag in der Bonitätsbeurteilung. Und beim laufenden Darlehen ist die BWA ein wichtiger Indikator für den weiteren Verlauf. Zusätzlich ermuntert Reiner Ulke seine Firmenkunden auch zur offenen Kommunikation mit ihrer Sparkasse und sagt: „Wer mitteilt, dass der Betrieb vorübergehend einen höheren Finanz-

Hindernisse umschiffen nur, wer vorausschauend – auch im Firmenleben.



bedarf hat und nicht einfach die Kreditlinie überzieht, dem unterbreiten wir gerne Vorschläge, wie das zu finanzieren ist.“

Für Goldschmied Lothar Kuhn in Esslingen ist diese offene Kommunikation selbstverständlich. Seine Firma Kuhnstücke e. K. fertigt und verkauft mit fünf Goldschmiedinnen vor allem Ringe und zeitgenössische Kunst für Damen, Unikate sowie Kleinserien. Kuhn sagt: „Ich habe mit der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen ein laufendes Darlehen und nehme zu unseren Besprechungen die BWA mit – die Zusammenarbeit ist optimal.“ Ihm selbst bringt die monatliche Auswertung, die ihm bereits bei seiner Gründung Betriebsberater Franz Falk von der Handwerkskammer Region Stuttgart empfohlen hatte, den Überblick. Etwa wenn der Wareneinsatz nach oben schnell, weil ihm der befreundete Edelsteinschleifer einen sehr schönen Turmalin aus Brasilien für 25 000 Euro angeboten hat. Dass dem Einkauf noch kein Umsatz gegenübersteht, ist in seiner Branche üblich und erfordert keine Reaktion auf die veränderte Kennzahl. Für die Planung jedoch fließen die Zahlen in eine Excel-Liste ein, die Kuhn selbst aufgestellt hat und die den Gesamtüberblick ermöglicht.

Harald Klein



Franz Ruß,

Steuerberater in Hallstadt, über die Betriebswirtschaftliche Auswertung, kurz BWA

„Alle Hinweise sind wichtig“

PROFITS: Welche Hinweise zur Entwicklung einer Firma sind bei der Betriebswirtschaftlichen Auswertung bedeutsam?

Ruß: Genau genommen alle. Der Wareneinsatz zeigt im internen und Branchenvergleich gut, wie effizient der Betrieb arbeitet. Kosten wie Material, Personal und Raummiete verdeutlichen, ob der Aufwand zu Umsatz und Ertrag passt. Die Liquidität sagt aus, inwieweit die Firma sich aus Erträgen, Einlagen und anderen eigenen Mitteln finanzieren kann.

PROFITS: Ergibt sich die Eigenkapitalquote ebenfalls so?

Ruß: Ja, und sie ist mittelfristig besonders wichtig. Nur Betriebe mit einer Quote ab 30 Prozent sind auch bei Krisen, etwa großen Zahlungsausfällen, gut gerüstet.

PROFITS: Aber wie sollen Chefs, die keine Buchführungsexperten sind, die Zahlen verstehen?

Ruß: Indem sie mit dem Steuerberater sprechen. Noch einfacher ist es mit dem Controllingreport, einer sehr verständlichen BWA-Ausgabe der Datev mit Jahresvergleichen und Grafiken für den schnellen Überblick. Das kostet nichts extra, denn die BWA ist ein Nebenprodukt der Finanzbuchführung. Mit dem Steuerberaterhonorar kauft der Betrieb die Kennzahlen mit.



Die dritte Dimension

Herstellung. Kleine Unternehmen können mit der neuen 3-D-Drucktechnologie kostengünstig Prototypen und Kleinserien auf der Grundlage präziser Computerdaten fertigen lassen.

Schnellere Innovationszyklen fordern die passende Reaktion. Manfred Kennel, Geschäftsführer der Funke Mittelstands GmbH im niedersächsischen Melle-Gesmod, möchte deshalb die Firmen der Unternehmensgruppe schlagkräftiger machen. Sie arbeiten in den Branchen Automobil, Luftfahrt sowie Energietechnik und benötigen rasch Prototypen, um Produkte zu optimieren, beispielsweise in der Funktions- und Designüberprüfung. Das will der Ingenieur und Ökonom mit dem 3-D-Druckverfahren schneller und kostengünstiger möglich machen. Zunächst hatte Kennel überlegt, selbst in diese Geräte zu investieren, sich dann aber aus Kosten- und Know-how-Gründen für den Dienstleister 3D-Fab in Radolfzell

entschieden. „Einen Werkzeugprototypen selbst zu bauen, dauert etwa viermal länger und kostet bis zu zehnmal mehr als im 3-D-Druckverfahren“, erklärt der Geschäftsführer.

Keine Frage: 3-D-Drucker revolutionieren den Herstellungsprozess. Entwickelt wurden sie in den USA vom Massachusetts Institute of Technology für die Erstellung von Prototypen und kleinen Serien. Sie ermöglichen es, Werkteile direkt aus computergenerierten Daten herzustellen. Dazu wird der 3-D-Datensatz virtuell in waagerechte Scheiben zerschnitten. Die Produkte entstehen so – je nach Verfahren – Schicht für Schicht. Oder ein Laser bringt sie nach und nach in die gewünschte Form (siehe

„Die gängigsten 3-D-Druckverfahren im Überblick“). Beim Aufbau des Objekts finden physikalische und chemische Härtungs- oder Schmelzprozesse statt. Für einfache Anwendungen wird Kunststoff, im Profibereich auch Kunstharz, Keramik, Holz oder Metall eingesetzt. Die Materialien, die für die Verarbeitung geschmolzen werden, gibt es in Kartuschen oder auf Spulen.

Ganz neuer Markt

Unternehmen quer durch sämtliche Branchen rechnen mit einem bedeutenden Wandel durch diese Technologie. Zukunftsforscher Andreas Neef, Geschäftsführer der Beratung Z-Punkt GmbH, vergleicht die Entwicklung des ►

Was fünf Dienstleister bieten

Das gängigste 3-D-Druckverfahren ist das Fused Deposition Modeling (FDM).

Name + Webadresse	Druckverfahren	Verarbeitete Materialien
3D-Fab www.3dfab.net	3-D-Druckverfahren	Mineralischer Gips und PVA-Kunststoff für kleine und große Firmen
Fabberhouse www.fabberhouse.de	Fused Deposition Modeling	ABS-Thermoplast für Selbstständige, Freiberufler und Privatleute
Rapidobject www.rapidobject.com	Alle gängigen 3-D-Druckverfahren	Kunststoffe, Metalle und Gips für Unternehmen
Teilefabrik www.teilefabrik.de	FDM und Polyjet	Thermoplasten in Fertigungsqualität für größere Mittelständler
Voxeljet www.voxeljet.de	Fused Deposition Modeling	Kunststoff und Sand für Gussformen von Prototypen und Serien

Quelle: PROFITS

3-D-Drucks mit der des Desktop-Publishings in den 80er-Jahren. Es mussten verschiedene Dinge zusammenkommen, damit sich dieser neue Markt entwickelte. Damals waren es die günstige PC-Technologie, der Preisverfall bei den Laserdruckern und die Software, die zur Verfügung stand.

Kleine Geräte für Privatanwender mit dem Kunststoff verarbeitenden Fused-Deposition-Modeling-Verfahren (FDM) wie der XYZ Printing da Vinci Junior sind bereits ab 400 Euro auf dem Markt. Noch vor zwei Jahrzehnten war die Technologie teuer, kompliziert und nur den investitionsstarken Industrien wie Automobil oder Medizintechnik vorbehalten. Bald könne die gesamte Industrie davon profitieren, ist Chris-

tian Hinke vom Fraunhofer-Institut für Lasertechnik überzeugt. „In Zukunft ist es möglich, auch komplexe Gitterstrukturen zu drucken“, sagt er. Das schone die Ressourcen bei der Herstellung. Hinke: „Es fällt kein Verschnitt mehr an, und in bestimmten Branchen, beispielsweise in der Luft- und Raumfahrt, wo jedes Kilo zählt, werden die Bauteile leichter.“

Chancen für kleine Firmen

In der Industrie wird es dadurch zu erheblichen Umwälzungen kommen. Eine große Lagerhaltung für Ersatzteile ist damit nicht mehr notwendig. Fehlt ein Teil, wird es schnell gedruckt. Chancen ergeben sich auch für kleine Unternehmen. Sie können kurz-

fristig Prototypen und Produkte von Dienstleistern herstellen lassen und kostengünstig Designs am Markt testen. Derart produzierte Modelle sind billiger als handgefertigte, und es geht schneller. Verbesserungen werden einfach am Computermodell vorgenommen, die geänderten Daten per Internet an den Dienstleister übermittelt.

Spektakuläre Objekte wie die Karosserie eines Elektroautos des US-Herstellers Local Motors wurden bereits im 3-D-Druck gefertigt. In Amsterdam plant ein Architekt, eine Stahlbrücke auf diese Weise zu bauen. Mit der Weiterentwicklung der Technologie wachsen die Einsatzmöglichkeiten. Der US-Konzern General Electric kaufte eigens für seine Flugzeugsparte zwei 3-D-Druckunternehmen, und Airbus teilte kürzlich mit, dass man 10 Prozent der Bau- und Ersatzteile selbst im selektiven Laserschmelzverfahren herstellen wolle. Erst beginne die Serienproduktion aus Titan, Mitte 2016 dann aus Edelstahl und in zwei Jahren aus Aluminium. Die Bauteile müssen dann nicht mehr aufwendig aus einem Block herausgefräst werden; sie werden Millimeter für Millimeter aufgebaut. Das Unternehmen erhofft sich damit Materialeinsparungen von bis zu 90 Prozent. Auch die Lebensmittelbranche nutzt die

Fotos: PR

Die gängigsten 3-D-Druckverfahren im Überblick

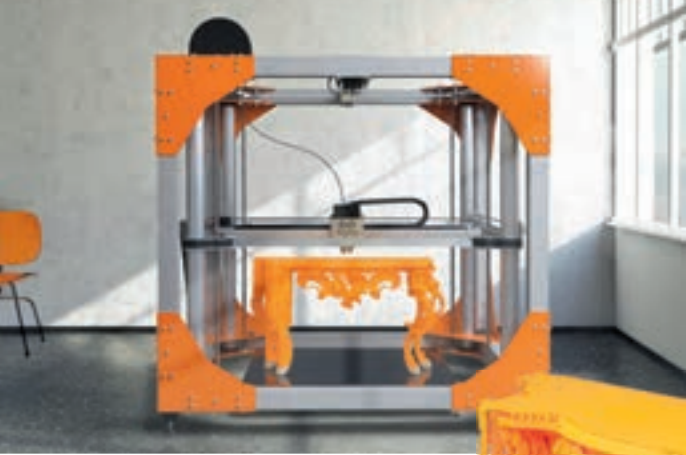
Je nach genutztem Verfahren werden entweder pulverförmige, feste oder auch flüssige Materialien zum Aufbau eines Modells verarbeitet.

3-D-Printing

Das Modell entsteht durch gipsartiges Pulver, das in einer dünnen Schicht verteilt wird. Mithilfe eines Binders haftet die nächste Schicht auf der darunterliegenden. Tausende Schichten „wachsen“ zu einem Modell.

Fused Deposition Modeling, FDM

Im Schmelzschichtverfahren wird Kunststoff erhitzt, bis er einen fast flüssigen Zustand erreicht und durch feine Düsen gepresst werden kann. Der entstehende feine Faden baut die einzelnen Modellschichten auf.



Schicht für Schicht entsteht der filigrane Tisch nach programmierter Vorgabe im 3-D-Drucker.



neue Technologie. Das Start-up Print 2 Taste aus Freising brachte mit Boccusi den ersten universell einsetzbaren 3-D-Drucker auf den Markt, der verschiedene Lebensmittel verarbeiten kann. Katjes stellte im Sommer seine Magic Candy Factory im Katjes-Café Grün-Ohr in Berlin-Mitte auf. Im FDM-Verfahren wird in bis zu fünf Minuten ein etwa zehn Gramm schweres Fruchtgummi gedruckt. Damit kann jeder etwas nach seinem Geschmack kreieren.

Den Einsatzbereichen sind anscheinend keine Grenzen gesetzt. Ein Team von Wissenschaftlern am Institut für Mathematik der TU Berlin arbeitet mit dem Deutschen Herzzentrum Berlin sogar daran, voll funktionsfähige Herzklappen mit dem 3-D-Drucker herzustellen und beim Menschen einzusetzen. Kanadische Forscher wollen gedruckte Prothesen aus Hartplastik zum Preis von 200 Euro für Menschen in ärmeren Ländern erschwinglicher machen. Zum Vergleich: Eine

traditionell gefertigte Armprothese kostet bis zu 70 000 Euro.

Bei Selbstständigen und kleinen Unternehmen sind derart hergestellte Produkte oft nicht so spektakulär, aber nicht weniger innovativ und sinnvoll. Hans Jürgen Fechtmann, Inhaber des Konstruktionsbüros Fechtmann in Epfenbach bei Heidelberg, hat sich seit 2011 dank dieser Technologie auf kleine Plastikhalter für die elektronische Preisauszeichnung in Lebensmittelketten spezialisiert. Die Halter hat er selbst entworfen und schickt die CAD-Datei via Internet an seinen Dienstleister Fabberhouse, der auf seiner Website die Wartezeit für die Aufträge anzeigt. „Mehrere Teile können sogar in einem gedruckt werden“, erläutert Fecht-

mann. Inzwischen gehe das recht schnell. „Wenn ich die Daten mittwochs übermittle, kommen die fertigen Teile samstags bei mir an“, sagt er. Er nutzt die neue Technologie auch für die Entwicklung von Prototypen, etwa den speziellen Aufsatz des Spätzle-Shakers, der in Süddeutschland der Renner ist. „Sobald die Teile in Serie gehen, werden sie im Kunststoff-Spritzgussverfahren hergestellt. Nur für die Prototypen wäre das zu teuer“, so Fechtmann.

Seine Idee konnte auch Matthias Braun, Geschäftsführer des Fahrradhandels BS Pro in Würzburg, mit dem 3-D-Druckverfahren umsetzen. Er hat sich darauf spezialisiert, die per Gesetz auf 25 Kilometer in der Stunde gedroselten Elektrofahrräder für Sportzwecke zu tunen. Dazu hat er ein kleines Kunststoffgehäuse samt Elektronik entwickelt, das er beim Dienstleister Rapidobject fertigen lässt. „Spritzguss lohnt sich ab einer sehr großen Stückzahl“, erklärt Braun.

Manfred Kennel, Geschäftsführer der Funke Mittelstands GmbH, testet ebenfalls im 3-D-Druck Kundenprodukte für den Freizeitbereich. Dabei erweist sich die einfache Fertigung von Designstudien und Prototypen als Sprungbrett in ein neues Geschäftsfeld.

Iris Quirin **P**

Selektives Lasersintern, SLS

Ein Laser schmilzt die Pulverpartikel von kunststoffähnlichen Materialien entlang der gewünschten Kontur. Die darüber aufgetragene Pulverschicht kann sich mit den geschmolzenen Partikeln verbinden.

Selektives Laserschmelzen, SLM

Mit dem Laserstrahlschmelzen werden die Bauteile schichtweise aus einem pulverförmigen Werkstoff – Aluminium, Edelstahl, Werkzeugstahl oder Titan – hergestellt. Man spricht auch vom Additive Manufacturing.

Stereolithografie, SLA

Das Werkstück wird in einem Bad hergestellt, das mit lichtempfindlichem Flüssigkunststoff gefüllt ist. Ein Laser fährt bei jedem Schritt über den Ausgangsstoff, um die programmierte, oft filigrane Form zu schaffen.

Einer für alle, alle für einen

Mieten. Immer wieder gibt es Geräte, die Handwerker zwar ab und an benötigen, deshalb aber noch lange nicht kaufen wollen. Nutzen statt besitzen lautet dann die Devise.

Der Auftrag hatte es in sich. Die Kölner Schreinerei Buchal & Krings GbR sollte 28 mannshohe Vitrinen für eine Sonderausstellung des örtlichen Museums für Angewandte Kunst bauen. Mitinhaber Markus Buchal erzählt: „Wir benötigten dafür alleine fünf Eschenbaumstämme, die wir zu Kanthölzern verarbeiten mussten.“ Kein Problem für den Betrieb im Stadtteil Ehrenfeld und seine elf Mitarbeiter. Allerdings fehlte für die Herstellung eine Breitbandschleifmaschine. „Sie ermöglicht das millimetergenaue Flächenschleifen und Kalibrieren“, erklärt Tischlermeister Buchal. „Allerdings wird sie von uns nur

fünf- bis sechsmal im Jahr benötigt, nimmt viel Platz ein und kostet bis zu 40 000 Euro.“

Dem 57-jährigen Geschäftsführer half ein befreundeter Betriebschef. „Wir konnten seine Maschine auf Zuruf für zehn Stunden nutzen, haben dafür 300 Euro gezahlt plus 100 Euro für die verbrauchten Schleifbänder“, erzählt Buchal. Für ihn lohne sich das, sagt er und ergänzt, das sei mittlerweile üblich.

Ob Schreiner, Maler oder Kfz-Mechaniker: Nutzen statt besitzen lautet ein Trend beim Einsatz bestimmter Maschinen (siehe „Die Vorteile liegen auf der Hand“). Allerdings ist es wichtig, einige Punkte beim Mieten von Gerä-

ten zu beherzigen mit Blick auf die nötigen Verträge (siehe „Was rechtlich wichtig ist“) und den Versicherungsschutz im Schadensfall. Wer die Fallstricke kennt, hat mehr geschäftlichen Erfolg mit weniger Kapitaleinsatz.

Probleme gibt es mitunter im Schadensfall. Solche Situationen kennt Rechtsanwalt Christian Solmecke, Partner der Kölner Kanzlei Wilde Beuger Solmecke, aus der Praxis. Grundsätzlich gilt ihm zufolge eines: Der Mieter hat mit dem überlassenen Gerät sorgfältig umzugehen. Tut er das nicht und kommt es zu einem Defekt, „steht dem Vermieter ein Anspruch auf Ersatz des Schadens zu“. Das

Was rechtlich wichtig ist

Jurist Christian Solmecke zu Vertragsfragen.

§ Kontrakt. Wichtige Punkte solch einer Übereinkunft sind Mietdauer und -höhe, die Zahlungsart sowie die Regeln zur Haftung im Schadensfall.

§ Verantwortung. Grundsätzlich muss der Mieter nur für schuldhaftes Verhalten geradestehen. Jede weitergehende Vertragsbestimmung ist unwirksam. Trotzdem versuchen Vermieter, die Haftung unverhältnismäßig auf den Mieter abzuwälzen. Deshalb: Vertragswerk genau durchlesen.

§ Schaden. Den sollte der Mieter dokumentieren und idealerweise einen Zeugen hinzuziehen, der bestätigen kann, dass das Werkzeug fachgerecht verwendet wurde. Der Schaden muss dem Vermieter unverzüglich angezeigt werden. Will dieser Schadenersatz, muss er beweisen, dass das Werkzeug bei der Übergabe fehlerfrei war.



regelt das Bürgerliche Gesetzbuch. Dem Mieter rät der Jurist deshalb, den aufgetretenen Schaden genau zu dokumentieren und idealerweise einen Zeugen hinzuzuziehen, der bestätigen kann, dass das Werkzeug fachgerecht verwendet wurde. Sodann müsse er den Schaden unverzüglich dem Vermieter anzeigen. Will der einen finanziellen Ersatz, muss er beweisen, dass das Werkzeug bei der Übergabe fehlerfrei war.

Klare Regeln festlegen

Weil es in solchen Fragen schnell zu einem Streit kommen kann, rät der 42-Jährige in jedem Fall zu einem Vertrag und sagt: „Die wichtigsten Punkte sind Mietdauer und -höhe, die Zahlungsart sowie Haftungsregelungen im Schadensfall.“

Stefan Trippler, Geschäftsführer der Rentas Mietgeräte GmbH, hat vertragliche Aspekte in den allgemeinen Geschäftsbedingun-



„Wir möchten **dauerhafte Kundenbeziehungen**“

Stefan Trippler, Rentas

gen festschreiben lassen. Die sind auf den Internetseiten für jeden ersichtlich. Der 44-Jährige steuert von der Essener Franchisezentrale aus 38 Servicecenter, die Unternehmer vor Ort als Franchisenehmer eigenständig führen. Rentas bietet vom Anhänger über den Minibagger bis zum Zimmergerüst im Schnitt 180 bis 200 Geräte, die Handwerker mieten. „Ab und an kommt es zu einem Defekt“, erzählt Trippler. Dann stelle sich die Frage, ob die Arbeiten noch andauerten. „In dem Fall stellen wir ein Ersatzgerät zur Verfügung“, sagt er. Oder ob alles erledigt sei. „Dann suchen wir eine kulante Lösung, denn wir sind an dauerhaften Kundenbeziehungen interessiert“, so Trippler.

Weil beim Teilen von Maschinen die möglichen Schäden für Unternehmer zu einem finanziellen Risiko werden können, ist es ratsam, die eigenen Policen zu überprüfen. Martin Sanwald, Leiter Versicherungen und Vorsorge bei der Sparkasse Nürnberg,

nennt allen voran die Betriebshaftpflicht und wählt ein Beispiel. „Wenn ein Metallbauer eine Fräsmaschine besitzt, sind Haftpflichtschäden, die durch das Nutzen des Geräts passieren, in der Police mitversichert“, sagt er. Wollte er diese Anlage nun einem Dritten vermieten, sei das in der Regel nicht gedeckt. „Dann sollte der Unternehmer das seinem Versicherer anzeigen und von ihm dokumentieren lassen“, ergänzt der 39-Jährige. Meist sei das mit einem Beitragszuschlag versicherbar.

„Damit ist der Besitzer abgesichert, auch wenn etwa der Mieter durch unsachgemäßes Nutzen der Maschine einen Dritten durch umherfliegende Späne an den Augen verletzt“, so der Experte. Das Risiko des Handwerkers, der die Maschine nutzt, ist gedeckt durch dessen Betriebshaftpflicht, wenn er auch ein Metallbauer ist und das Arbeiten an solch einer Maschine zu seiner normalen Tätigkeit zählt. Das allerdings muss nicht immer so sein, etwa bei älteren Haftpflichtverträgen, wenn es sich um selbst fahrendes Großgerät wie einen Bagger handelt. Sanwald sagt deshalb: „Es empfiehlt sich in jedem Fall, seinen Makler oder Versicherungsvertreter kurz zu fragen.“ **P** Rudolf Kahlen



Fotos: Laif, Trippler

Die Vorteile liegen auf der Hand

Welchen Nutzen das Teilen in der betrieblichen Arbeit hat.

Anbieter profitieren	81
Entleiher sparen	79
Materialverschwendung sinkt	76
Umwelt wird geschont	75
Die Gesellschaft profitiert	73
Das Leben wird einfacher	56

Angaben in Prozent. Quelle: PwC

Andreas Gaertner bereitet Seminarinhalte zum besseren Verständnis grafisch auf.

Simone Krah setzt auf Bilder. Die Präsidentin des Unternehmer-Clubs MMM veranstaltet jeden Februar einen Kongress in München, wo es zwei Tage lang um die Konsumgüterwirtschaft geht: Neue Ideen werden präsentiert, Vordenker halten Vorträge. Um die Inhalte besser transportieren zu können, begleitet Andreas Gaertner von den Kommunikationslotsen als Graphic Recorder die Veranstaltung. Der studierte Illustrator hat sich darauf spezialisiert, komplexe Inhalte visuell zusammenzufassen und in eine Bildsprache zu übersetzen.

Große Bereicherung

Das Zeichnen der Bilder auf großen Leinwänden, die direkt neben der Bühne platziert sind, erfolgt live und simultan zu den Vorträgen. „Das Graphic Recording als Protokoll der Vorträge ist eine große Bereicherung, da es hilft, Kernaussagen herauszuarbeiten und Inhalte nachhaltig wirken zu lassen“, erläutert MMM-Club-Präsidentin Krah.

Die Methode, komplexe Sachverhalte, Protokolle von Meetings und Gruppenarbeit in Echtzeit aufzubereiten, kommt aus den USA. Fachleute nennen es Graphic Recording. Der Zeichner, meist ein externer Fachmann, hört zu, fasst Inhalte zusammen und setzt sie in Bild und Wort um. Hierzulande nutzen Großunternehmen dies seit Jahren. Inzwischen entdecken immer mehr Mittelständler das Zeichnen für sich. Die Visualisie-



Besser im Bilde

Protokoll. Schwierige Sachverhalte lassen sich leichter mit Bildern als mit Worten verdeutlichen. Immer mehr Firmen nutzen in Meetings und Workshops Buntstifte und Papier.

rung ergibt vor allem dann Sinn, wenn Leute aus verschiedenen Bereichen zusammenkommen, um ein gemeinsames Verständnis für einen Prozess zu entwickeln.

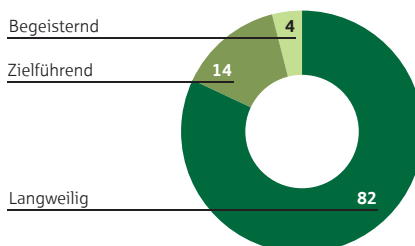
Es funktioniert mit Buntstift und Papier oder digital auf Whiteboards. „Jeder kann die Grundzüge des Visualisierens erlernen“,

sagt Illustrator Gaertner. „Man beginnt mit einfachen Formen und Piktogrammen und ein paar Tipps, wie man Schrift und Farbe einsetzt oder Dinge auf einer Fläche anordnet“, erklärt er. Neben der Grundausstattung an Figuren, Symbolen und Formen entwickelt jeder für sein Arbeitsgebiet spezielle Symbole (siehe „Tipps für das Visualisieren“).

Er selbst zeichnet als Profi aus dem Effeff, legt jedoch Wert darauf, vor großen Kongressen wie dem des MMM-Clubs zuvor mit den Referenten zu sprechen, um herauszuhören, was die Kernbotschaften sind. Anhand der Agenda sucht er nach typischen Schlüsselworten der Branche und kann Bildideen dazu schon im Vorfeld entwickeln. Geht es um Zukunfts-

Begeisterung erwünscht

Wie Führungskräfte deutscher Firmen die meisten Businesspräsentationen bewerten.



In Prozent. Quelle: Institut Praesentarium; Hamburg

themen, bietet sich etwa ein Raumschiff als eine der Bildideen an. Oft entstehen meterlange Zeichnungen, an denen die Teilnehmer selbst mit Ideen, Vorschlägen und Kritik beteiligt sind und sich so viel besser an die Inhalte erinnern können. Die Visualisierung ermöglicht den Teilnehmern neue Einsichten.

Vor allem um das bessere Verstehen und Behalten geht es bei dieser Art der Darstellung, denn wer mit Powerpoint-Präsentationen erschlagen wird, kann sich die Informationen oft kaum merken (siehe „Begeisterung erwünscht“). Nicht umsonst heißt es: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Andreas Holzinger, Prozessbegleiter und Business-Zeichner aus Gröbenzell bei München, erklärt: „Aus der Gehirnforschung wissen wir, dass unsere linke Gehirnhälfte für Sprache zuständig ist und die rechte für visuell-räumliche Prozesse. Und genau diese Synchronisation von linker und rechter Gehirnhälfte wird durch den Einsatz von Bildern gefördert.“

Einer seiner Kunden, Iris Jansen von der Jansen Academy in Feld-

Tipps für das Visualisieren

Profis vermitteln das Know-how. Auch in Eigenregie ist viel umsetzbar.

- **Symbole.** Für Begriffe des eigenen Arbeitsgebiets oder der eigenen Branche lassen sich Symbole entwickeln.
- **Stifte.** Passend zum Papier sollte man die Stifte wählen. Je größer das Papierformat ist, desto größer sollte auch der Stift sein.
- **Farben.** Die Farbe soll nicht den Inhalt übertünchen. Als Grundfarbe eignet sich Schwarz, dazu noch zwei Farben, aber keine, die sich beißen.
- **Einführung.** Auf YouTube gibt es viele Beispiele. Nützliche Bücher sind: „Uzmo – Denken mit Stift“ von Martin Haussmann, „Auf der Serviette erklärt“ von Dan Roam oder „Visuelle Meetings“ von David Sibbet.

kirchen-Westerham bei Rosenheim, bucht Holzinger, wenn es darum geht, bei Unternehmenskunden deren Zukunftspläne zu visualisieren. Jansen: „Nicht nur die Ratio, sondern auch die Emotionen werden mit den Bildern angesprochen, und die Kunden identifizieren sich viel mehr mit dem Ergebnis.“ Die gezeichneten Ergebnisse hängen die Unternehmen als Plakate auf, sodass auch Mitarbeiter, die nicht bei dem Meeting waren, ins Bild gesetzt werden und mitdiskutieren.

Auch in kleinen Runden lohnt sich Graphic Recording. Viele zögern jedoch, den Stift in die Hand zu nehmen, weil sie Angst haben, sich zu blamieren. Das sei jedoch reine Übungssache, meinen Experten wie Anna-Lena Schiller von Visual Thinking aus Berlin: „Es ist am wichtigsten, es einfach mal auszuprobieren. Dann merkt man, wie viel Spaß das macht, wie gut man mit Bildern kommunizieren kann. Und dann hört man nicht mehr auf.“

Iris Quirin 

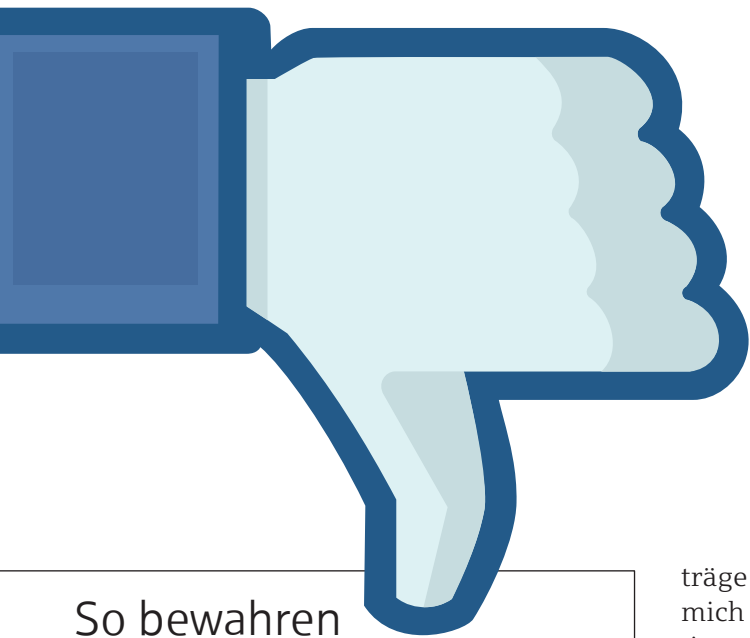
Sparkassen-Finanzgruppe

Beste Perspektiven für Ihre Investitionen mit Sparkassen-Leasing.



Als einer der größten Mittelstands-Finanzpartner bieten wir unseren Kunden Leasing-Produkte, die sich rechnen und beste Perspektiven eröffnen: vom Firmenwagen über Fahrzeugflotten, IT-Systeme, Ausrüstungen, Büroeinrichtungen, Fertigungsanlagen und Immobilien bis hin zu Großprojekten. – Für jedes Anliegen die richtige Lösung. Testen Sie uns jetzt! Mehr Infos bei Ihrem Sparkassenberater oder auf www.sparkassen-leasing.de.
Wenn's um Geld geht – Sparkasse.

Mehr Nähe. Mehr Leistung. Mehr Chancen.
www.sparkassen-leasing.de



Krieg der Daumen

Ansehen. Der Ruf von Firmen ist gefährdet wie nie zuvor. Das resultiert aus der neuen Art, wie Nutzer sich in sozialen Medien äußern. Wie Unternehmen richtig reagieren.

So bewahren Sie den Überblick im Netz

Die nützlichen Hilfen für Unternehmer.

- **Google Alert.** Wer dort ein Konto einrichtet und bestimmte Begriffe definiert, bekommt eine E-Mail, sobald die Suchmaschine dazu Aktuelles gefunden hat. Der Service ist kostenlos.
- **Spezielle Suche.** Für das Auffinden von Einträgen speziell in den sozialen Medien gibt es eine ganze Reihe kostenloser Anbieter. Eine Liste findet sich im Netz: <http://bit.ly/Monitoringprogramme>
- **Kostenpflichtige Angebote.** Mittelständler, die lieber Dienstleister engagieren, nutzen Agenturen für Reputationsmanagement. Die behalten für ihre Kunden das Internet im Auge und liefern Auswertungen, die neben den Meinungsäußerungen auch ein Stimmungsbild wiedergeben. Hinzu kommt eine Strategieberatung mit Blick auf soziale Medien und die eigene Firmenseite.

Für Peter Doll ist die Lektüre jedes Mal spannend. Immer zum Monatsende bekommt der Alleinvorstand der Remscheider Sander & Doll AG eine 15 bis 20 Seiten umfassende Zusammenstellung über das, was alles im Internet über sein Unternehmen geschrieben wird. Positives, Negatives, Neutrales: Alle neuen Ein-

träge sind notiert. „Für mich sind diese Informationen sehr wichtig“, sagt der Diplom-Kaufmann.

Seine rund 200 Mitarbeiter entwickeln und vertreiben Software, die es Handwerkern des Bausektors leichter macht, alles Kaufmännische zu erledigen. Der Spezialist wächst. Deshalb ist es dem 51-Jährigen wichtig, attraktiv für IT-Fachkräfte zu sein. Auch die 8000 Handwerker, die seinen Kundstamm bilden, sollen ein angenehmes Gefühl haben, wenn von Sander & Doll die Rede ist. „Seit gut einem Jahr suchen wir deshalb mehr als früher die Öffentlichkeit“,

sagt Doll. Dabei spiele die Onlinepräsenz für den Ruf der Firma eine sehr wichtige Rolle.

Für bald neun von zehn Mittelständlern ist es ein wichtiges Ziel in der Firmenkommunikation, die Reputation zu unterstützen. So lautet das Fazit einer aktuellen Studie (siehe „Umfeld klar vor Augen“). Zu den bedeutends-

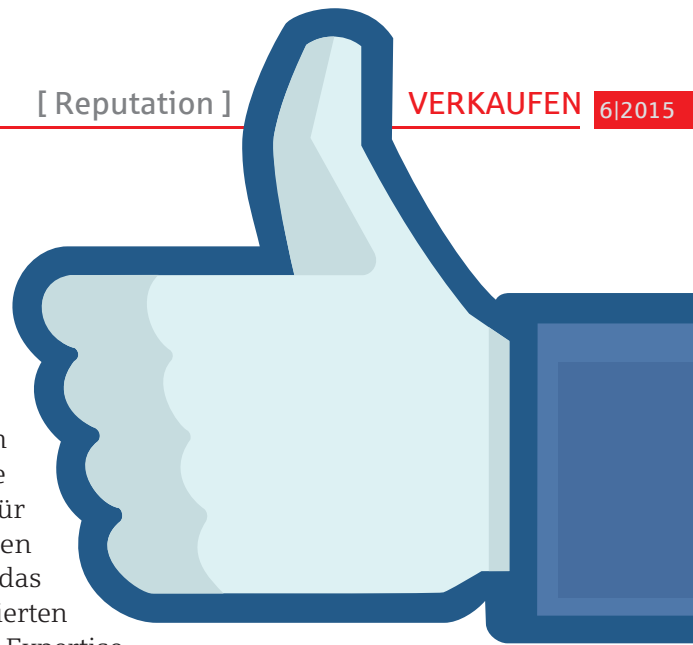


„Konzentrieren auf jede sachliche Kritik ist gefragt“

Christian Scherg,
Revolvermänner AG

ten Zielgruppen der Ansprache zählen Kunden, Journalisten und Mitarbeiter. Ganz entscheidend ist es deshalb, möglichst rasch auf Einwürfe zu reagieren, die oft per Posting im Internet öffentlich gemacht werden – ob nun auf der Firmenseite, in sozialen Medien wie Facebook oder in Blogs. Dafür ist es nötig, alles auf dem Radar zu haben (siehe „So bewahren Sie den Überblick im Netz“), damit sich nicht etwas zusammenbraut, was als Shitstorm über einen hereinbrechen kann. Mitunter ist auch anwaltliche Hilfe gefragt. Wer dabei ein paar Aspekte beachtet, stärkt seinen Erfolg.

Peter Doll hat einen firmeninternen Prozess aufgesetzt, der schnelles Reagieren möglich macht. Seine für die Unternehmenskommunikation zuständige Mitarbeiterin bekommt direkt eine Benachrichtigung per E-Mail, wenn jemand auf Facebook oder



Google Plus die eigens eingerichtete Firmenseite von Sander & Doll besucht und einen Beitrag erstellt hat. „Sollte unsere Ansprechpartnerin in Urlaub sein, werden die Nachrichten in die Fachabteilung weitergeleitet“, berichtet der Unternehmer. „So können wir auf ein Posting noch am selben Tag antworten – idealerweise innerhalb von ein bis zwei Stunden.“

Wie aber sollte ein Firmenvertreter auf Anmerkungen im Netz eingehen? Hier hat Christian Scherg, Vorstandsvorsitzender der Revolvermänner AG, viel Erfahrung. Er berät Unternehmen, die schon einmal mit Kritik im Netz umgehen mussten oder sich darauf vorbereiten wollen. „Postings sind oft emotional, kritisieren ein Produkt oder einen Service“, erklärt der 41-Jährige. „In solch einem Fall ist es das Beste, kurz wie auch prägnant zu antworten und Hilfe in Form konkreter Lösungsschritte anzubieten.“ Eine Kritik am Kundenservice könne man dankend als Anregung annehmen und den Anruf des Zuständigen anbieten. Potenzial für einen Shitstorm hat dem Experten zufolge, wenn es weniger um sachliche als emotionale Kritik geht. Scherg nennt eine Tierfarm als Beispiel und sagt:

„Dann werden plötzlich Fotos gezeigt, die eine nicht artgerechte Haltung belegen sollen. Das kommentieren dann gerne auch Besucher der Seite ohne Kenntnis der Details.“ Für die Betroffenen stellen sich sofort Fragen: Sind das wirklich Fotos des kritisierten Hofes? Gibt es Dritte mit Expertise, die das Gegenteil belegen können? „Offenheit ist gefragt und ein Konzentrieren auf jede sachliche Kritik“, so der Reputationsprofi.

Gezielt vorbereiten

Das alles kostet natürlich Zeit. Deshalb lohnt es, auf Kritik vorbereitet zu sein. Berater Scherg bleibt bei seinem Beispiel und führt aus: „Wenn der Besitzer der Tierfarm die Betriebsabläufe von öffentlich bestellten Prüfern hat zertifizieren lassen, kann er seine Antworten auf die Kommentare mit einem Link zu diesem Dokument untermauern.“ Auch zuvor abgestimmte Statements von einem anerkannten Professor oder Vertreter einer wichtigen Organisation seien hilfreich, um Anschuldigungen zu versachlichen und zu entkräften.

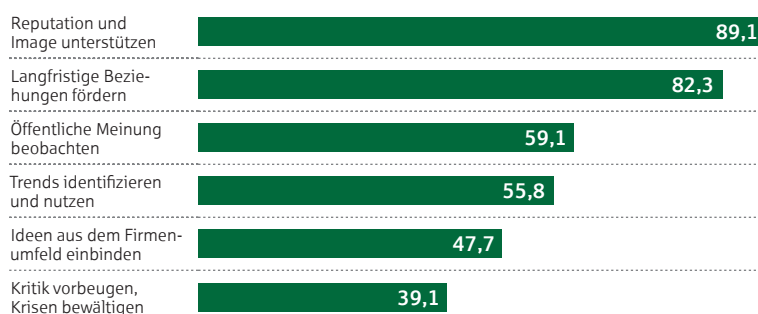
Manchmal allerdings ist juristischer Beistand nötig. Steffen Bunnenberg von der Berliner Kanzlei Bunnenberg Bertram Rechtsanwälte wird in solchen Fällen kontaktiert. Dabei geht es oft um gepostete Einschätzungen auf Portalen, die aus Sicht des Kritisierten unzutreffend sind. Negative Kommentare, etwa auf Google oder einem Arbeitgeberbewertungsportal wie Kununu, können nicht einfach auf Knopfdruck gelöscht werden. In solchen Fällen klärt der Jurist den Sachverhalt. Schätzt er die Erfolgsaussichten als gut ein, setzt er den jeweiligen Betreiber schriftlich von der umstrittenen Anmerkung in Kenntnis, fügt gegebenenfalls eine eidesstattliche Versicherung seines Mandanten bei und löst so auf der Gegenseite eine Prüfungspflicht aus.

„In 98 Prozent der Fälle“, resümiert Bunnenberg, „werden die Kommentare gelöscht.“ Der Prozess dauere fünf bis zehn Arbeitstage. Experte Bunnenberg rät indes dazu, lieber im Vorfeld die Zufriedenheit zu hinterfragen – ob nun bei Mitarbeitern oder Kunden. So wie es auch Peter Doll mit der firmeneigenen Hotline macht. „Durch die Befragungen nach den Telefonaten erhalten wir 200 bis 300 wichtige Hinweise pro Woche“, sagt er.

Rudolf Kahlen

Umfeld klar vor Augen

Die Ziele mittelständischer Firmen in der Kommunikation.



Angaben in Prozent. Quelle: Universität Leipzig, Fink & Fuchs Public Relations

Wie Sie Ihr Lebenswerk sichern

Nachfolge. Steuern, Finanzierung, Erbrecht: Die Vorbereitung der eigenen Staffelübergabe ist eine komplexe Aufgabe. Unternehmer haben zahlreiche Optionen, um Ihren Nachlass optimal zu regeln.



Foto: F1 Online

DOSSIER

38 **Fiskus:** Die geplante Erbschaftsteuerreform verschärft die Regeln für Übergaben.

Die Bundesregierung hat im vergangenen Juli den Entwurf zur geplanten Erbschaftsteuerreform beschlossen – und wird dafür bisweilen heftig kritisiert. Einige Vertreter der Wirtschaft monieren eine zu hohe Steuerlast für Nachfolger innerhalb der Familie. Lutz Goebel, Präsident des Verbands „Die Familienunternehmer“ erklärt dazu: „Wir sehen mit Verblüffen und Kopfschütteln auf das, was kommt. Die Abgeordneten sind gefragt, hier noch das Schlimmste zu verhindern.“

Zum Hintergrund: Die Reform ist notwendig, weil das Bundesverfassungsgericht im Jahr 2012 die geltenden Regeln für unentgeltliche Firmenübergaben auf die nächste Generation gekippt hat. Bis Mitte kommenden Jahres ist die Regierung gehalten, ein neues Erbrecht durch die Gremien zu bringen. Clevere Unternehmer stellen sich daher schon jetzt auf die Änderungen ein, um für sich den optimalen Weg zu wählen (siehe Seite 38: „Nachfolge regeln“).

Häufig geben Firmenchefs ihr Lebenswerk nicht in die Hände eines Angehörigen, sondern planen einen Verkauf. So möchten viele Familienväter einen Teil ihrer Altersvorsorge über den Kaufpreis sichern. Dabei kommt es darauf an, ein für beide Seiten akzeptables Modell zu wählen und eine günstige Finanzierung für Sohn, Tochter oder externe Übernehmer zu sichern (siehe Seite 40: „Betrieb übergeben“).

Die Aufgabenstellung ist in jedem Fall komplex. Zumal jeder Unternehmer auch einen letzten Willen formulieren sollte – selbst wenn er noch jung ist. Vorsorge ist auch hier geboten (siehe Seite 42: „Testament verfassen“). ➤

40 **Kapital:** Die Finanzierung des Kaufpreises lässt sich gemeinsam stemmen.

42 **Testament:** Unternehmer sollten einen Alleinerben und Vermächtnisnehmer einsetzen.

► NACHFOLGE REGELN

Was der Gesetzgeber vorsieht

Ab Mitte 2016 gelten wohl neue Steuerregeln für familieninterne Firmenübergaben. Wie Chefs die Abgaben des Erben an den Staat minimieren.

Anfang dieses Jahres vereinbarte Hans Rinninger einen Notartermin: „Es war mit Blick auf die geplante Erbschaftsteuerreform an der Zeit, meinem Sohn Jörg weitere Firmenanteile zu übertragen“, sagt der 65-jährige Geschäftsführer der Hans Rinninger und Sohn GmbH u. Co. KG in Kißlegg im Allgäu. Der Sohn hält jetzt über zwei Drittel der Geschäftsanteile des Betonfertigteilherstellers. Das Unternehmerduo teilt sich bereits seit Jahren die Geschäftsleitung. „Jetzt hat mein Sohn bei strategischen Entscheidungen das letzte Wort. Ich stehe ihm als zweiter Geschäftsführer aber noch beratend zur Seite“, sagt der Diplom-Ingenieur.

Hans Rinninger wählte einen Königsweg bei seiner Nachfolgeplanung. Andreas Middelberg, stellvertretender Vorstand der Kreissparkasse Ravensburg, erklärt dazu: „Das eigene Lebenswerk in die Hände der folgenden Generation zu legen, ist für die meisten Familienunternehmer sicherlich die erste Präferenz.“ Dabei ist eine steuerfreie Schenkung oft das Ziel. Die rechtlichen Rahmenbedingungen begünstigen hier auch den Mittelstand. Doch die obersten Richter haben die Privilegien als verfassungswidrig eingestuft. Die Bundesregierung ist gehalten, schnell eine Reform zu verabschieden. Doch dem Entwurf zufolge stellt sie viele Nachfolger künftig schlechter (siehe „Schwieriger Übergang“).

Es bleibt zwar bei Steuervorteilen, vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, doch sie werden geringer. Derzeit bleiben 85 Prozent des Betriebsvermögens steuerfrei, wenn das Verwaltungsvermögen



Finanzminister Wolfgang Schäuble verantwortet die geplante Erbschaftsteuerreform.

– also etwa Guthaben und Forderungen – maximal 50 Prozent beträgt. Der Nachfolger muss die Firma aber mindestens fünf Jahre lang fortführen und darf außer seiner Einlage sowie dem Gewinn nur maximal 150 000 Euro entnehmen. Die Arbeitsplätze sollen zudem erhalten bleiben.

Am Ende des Fünfjahreszeitraums müssen die addierten jährlichen Lohnsummen im Betrieb vier Mal so hoch sein wie im Jahr der Nachfolge. Beispiel: Im Jahr vor der Übernahme betrug die jährliche Lohnsumme 300 000 Euro. Nach fünf Jahren muss sie insgesamt mindestens 1,2 Millionen Euro betragen. Wird der Betrieb sieben Jahre vom Junior weitergeführt, dürfen innerhalb dieser Zeit 700 Prozent der Lohnsumme nicht unterschritten werden. Dann bleiben 100 Prozent des Betriebsvermögens vom Zugriff des Fiskus verschont.

Übernimmt der Junior einen Betrieb, bei dem weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigt sind, entfällt bislang noch dieser sogenannte Lohnsummenausweis. Genau hier liegt ein Knackpunkt der Neuregelung: Künftig bleiben nur noch Firmen mit bis zu drei Beschäftigten verschont – Mitarbeiter in Mutterschutz oder Elternzeit sowie Auszubildende sind



„Unternehmer sollten jetzt nicht in Hektik verfallen“

Thilo Söhngen, Steuerberater im westfälischen Wetter

Die Details zur Reform

Vorgesehene Änderungen bei Schenkungen.

- ▶ **Geplante Vorteile.** Vererbtes oder geschenktes Vermögen bleibt auch nach der Reform noch steuerlich begünstigt, wenn die Firma weitergeführt wird und die Arbeitsplätze erhalten bleiben.
- ▶ **Anteile.** Steuerfrei kann der Teil übertragen werden, der überwiegend betrieblicher Tätigkeit dient. Auf anderes Vermögen greift der Fiskus zu: auf vermietete Immobilien oder betriebliche Kapitalanlagen.
- ▶ **Zeitplan.** Es ist nicht vorgesehen, die Neuerungen rückwirkend einzuführen. Bis das Gesetz verabschiedet ist, können Unternehmer noch unter den aktuell günstigen Rahmendaten übertragen.
- ▶ **Antrag.** Bei Schenkungen von mehr als 26 Millionen Euro kann der Erbe einen Antrag beim Fiskus stellen, um steuerfrei zu bleiben.

nicht mit eingerechnet. Betriebe mit vier bis zehn Arbeitnehmern müssen innerhalb von fünf Jahren 250 Prozent der Lohnsumme halten beziehungsweise 500 Prozent in sieben Jahren. Für Firmen mit 11 bis 15 Beschäftigten gelten 300 Prozent der Lohnsumme bei einer Frist von fünf Jahren, 565 Prozent bei sieben Jahren. Überdies soll das sogenannte Verwaltungsvermögen nur noch dann steuerfrei übergeben werden können, wenn es maximal 10 Prozent des produktiven Vermögens beträgt. Die Hürden für steuerfreie Übergaben sind also künftig höhergesteckt. Thilo Söhngen, Steuerberater im westfälischen Wet-

ter und Vizepräsident des Steuerberaterverbands Westfalen Lippe, warnt jedoch: „Unternehmer sollten jetzt nicht in Hektik verfallen und aus steuerlichen Erwägungen schnell noch ihren Betrieb übergeben.“ Vielmehr komme es in erster Linie darauf an, die für die Firma beste Lösung zu finden – und im nächsten Schritt erst, ein steueroptimiertes Modell zu wählen.

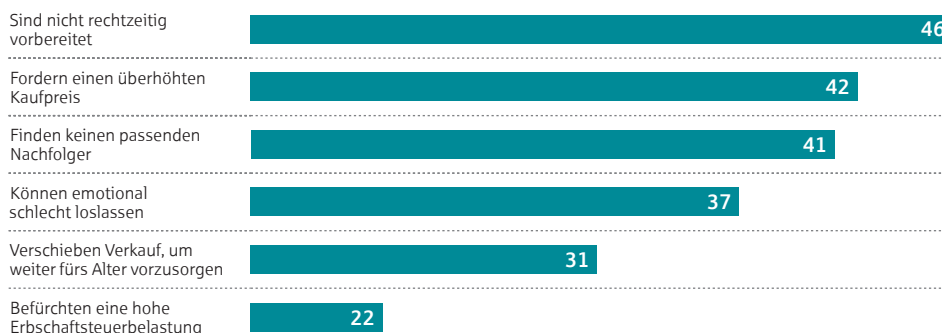
Weichen mit Bedacht gestellt

Nach dieser Devise agieren auch Karl und Jakob Immler in Isny im Allgäu. Die Brüder haben vor mehreren Monaten Teile ihres Vermögens auf ihre Kinder übertragen. Die Immler-Gruppe mit 16 Mitarbeitern baut, vermietet und verkauft Einzelhandels- wie auch private Wohnimmobilien. Junior Alexander Immler erklärt: „Wir planen und realisieren stetig neue Projekte. Deshalb vergrößert sich unser Immobilienbestand immer weiter.“ Mithin steigt der Wert der Immler-Gruppe tendenziell. Die Senioren haben deshalb eine zweite Firma, eine GmbH, gegründet. Ein Teil der Immobilien wird hier im Betriebsvermögen gehalten. „Wir fünf Kinder sind Gesellschafter der Kapitalgesellschaft“, erklärt Alexander Immler. Das Modell hat Vorteile: „Der Vermögenszuwachs der Immobilieninvestitionen wirkt sich lediglich auf der Gesellschafterebene der Kinder aus“, so Immler.

Außerdem sind die Weichen für die Nachfolge gestellt. Falls einem der beiden Seniorchefs etwas passiert, stimmen die Kinder sowie der überlebende Altunternehmer in einem Familienbeirat ab, wer die Firma weiterführen soll. So ist es im Gesellschaftervertrag geregelt. Alexander, Markus und Annkathrin Immler sind bereits als Generalbevollmächtigte für die Immler-Gruppe tätig. ▶

Schwieriger Übergang

Wie Senior-Unternehmer die Nachfolgephase erleben.



Angaben in Prozent. Quelle: DIHK-Report Unternehmensnachfolge

► **BETRIEB ÜBERGEBEN**

Wie sich das Projekt finanziert

Viele Senior-Unternehmer wollen einen hohen Kaufpreis realisieren. Der Übernehmer hat einen entsprechenden Kreditbedarf. Wie sich ein Verkauf für beide rechnet.

Christoph Weiler überlegte nur kurz, als ihm sein Vater die Übernahme der Firma Rohrreinigung Weiler in Eschweiler anbot. Das war vor gut zwei Jahren. „Wir haben mit unserem Steuerberater mögliche Lösungen diskutiert“, erinnert sich der 33-Jährige. Eine Schenkung des Betriebs kam nicht infrage. „Mein Vater wollte durch den Kaufpreis seine Alterssicherung verbessern.“ Der Juniorchef nahm einen Kredit bei der Sparkasse Aachen auf. Innerhalb von wenigen Wochen hatte er die Zusage. „Das lief gut“, so Weiler. „Vermutlich auch deshalb, weil wir einen ausführlichen Businessplan eingereicht haben.“

Der Jungunternehmer stand schon seit mehreren Jahren mit den Experten der Sparkasse in Kontakt. „Vor der Übernahme arbeitete ich bereits seit über zehn Jahren in der Firma“, so Weiler. „Das hat die Finanzierung vermutlich erleichtert.“ Für die Modernisierung des Betriebs nahm er einen KfW-Förderkredit in Anspruch. „Zins und Tilgung halten sich wegen der enorm guten Konditionen in Grenzen“, meint Weiler.

Recht komplexe Finanzierungen

Nicht jeder Firmenverkauf läuft so glatt. Die Nachfolger bringen oft wenig Eigenkapital und kaum Sicherheiten mit. Bei einem hohen Kaufpreis läuft es meist auf komplexe Finanzierungslösungen hinaus. Während der Senior an einem hohen Preis interessiert ist, möchte der Nachfolger dagegen seinen Kapitalbedarf niedrig halten. Verschiedene Modelle kommen infrage, um den Konflikt zu lösen (siehe „Das ist bei Externen wichtig“).

Statistisch gesehen sind viele Dienstleistungsbetriebe vom möglichen Verkauf betroffen (siehe „Interessante Häufung“). An der Finanzierung von Firmenübernahmen beteiligen sich in der Regel mehrere Geldgeber. Zumeist sind die KfW-Bankengruppe,



„Sie sollten sich verhandlungsbereit zeigen“

Andreas Middelberg,
Kreissparkasse Ravensburg

die Förderinstitute der Länder sowie die Bürgschafts- und Beteiligungsbanken involviert. Heribert Funken, Abteilungsleiter der Sparkasse Aachen, erklärt: „Nachfolger nutzen häufig Förderprogramme der KfW, wie zum Beispiel das Startgeld. Zusätzlich erhalten viele noch Geld aus dem Fördertopf des Bundeslandes, in dem sie ihren Standort haben.“ Eine Hürde: Mindestens 15 Prozent Eigenkapital sind zum Beispiel beim KfW-Programm „ERP Kapital für Gründung“ bei Kaufpreisen bis zu 500 000 Euro gefragt. „Wenn der Übernehmer so viel Kapital nicht aus eigenen Mitteln aufbringt, kann der Verkäufer ihm ein Darlehen gewähren. Dieses kann gegenüber der Sparkasse und der KfW eigene Mittel ersetzen“, so Funken. In der Regel beläuft sich ein solches Darlehen auf 10 bis 20 Prozent des Kaufpreises über eine Laufzeit von drei bis fünf Jahren. Hoch wird der Finanzierungs-



Fotos: Mauritianus, Middelberg

Interessante Häufung

Firmenzahl nach Branchen, in denen bis 2018 in Deutschland eine Übergabe ansteht.

Dienstleistungen	52 600
Produzierendes Gewerbe	41 100
Handel	38 200
Land-, Forstwirtschaft, Fischerei, Fischzucht	3 400

Quelle: IfM-Studie Nachfolge

bedarf, wenn Immobilien mit übertragen werden. In diesen Fällen bietet es sich möglicherweise an, das Objekt aus dem Betriebsvermögen herauszunehmen. Der Senior kann das Gebäude privat an den Junior verpachten oder vermieten. Er erzielt Einnahmen, die ihm zur Altersvorsorge dienen können. Der Übernehmer setzt die Aufwendungen als Betriebsausgaben ab. Andreas Middelberg, stellvertretender Vorstand der Sparkasse Ravensburg, erklärt: „Wir stellen allerdings fest, dass so mancher Altunternehmer lieber alles auf einen Schlag verkaufen möchte.“

Auch hier bietet sich eine Lösung: Bei einem Gebäudewert von mehr als zwei Millionen Euro kommt das Modell Sale-and-lease-back infrage. Der Altunternehmer verkauft die Immobilie an eine Leasinggesellschaft – zum Beispiel an die Deutsche Anlagen-Leasing (DAL), eine Tochtergesellschaft der Sparkassen-Finanzgruppe. Der Nachfolger least es zurück. Nach rund 20 Jahren kauft er der DAL das Gebäude zum niedrigen Restwert ab. Die Erfahrung

kann Andreas Benz bestätigen. Der Geschäftsführer der Benz-Rohrreinigung GmbH & Co. KG in Filderstadt hat Anfang 2013 von seinem Vater den Betrieb mit 22 Mitarbeitern übernommen. „Die Firma habe ich gekauft. Mein Vater und ich verhandelten mehrere Monate über die Details“, erklärt der Betriebswirt. Die Kreditfinanzierung lief in Kooperation mit der L-Bank und der Bürgschaftsbank Baden-Württemberg. „Außerdem gewährte mir mein Vater noch ein Verkäuferdarlehen“, so Benz. Im ersten Schritt erörterten Senior und Junior mit ihrem Steuerberater die Alternativen. „Der Experte konnte zwischen meinem Vater und mir gelegentlich vermitteln, wenn unsere Verhandlungen ins Stocken gerieten“, so der 34-Jährige.

Steigt wie bei der Firma Benz ein Kind in den Betrieb ein, können Unternehmer statt eines Kaufpreises auch laufende Geldleistungen vereinbaren. „Wir haben bewusst einen anderen Weg gewählt. Mein Vater ist aus der Firma komplett ausgeschieden“, erklärt Andreas Benz. ➤



Das ist bei Externen wichtig

Darauf achten weitsichtige Unternehmer beim Verkauf.

- **Gewinnorientierung.** Spätestens drei Jahre vor dem Verkauf ist es hilfreich, die Bilanz nicht mehr unter der Maxime zu erstellen, Steuern zu sparen. Besser erscheint es, die Gewinne möglichst hoch auszuweisen. Das beeinflusst den Wert des Unternehmens positiv. Die höheren Steuern kompensiert der höhere Verkaufspreis.
- **Zweite Führungsebene.** Der Ertrag der Firma sollte nicht an der Unternehmerperson hängen. Es steigert den Verkaufspreis, wenn eine zweite Führungsebene operativ wie strategisch in die Geschäftsführung involviert ist.
- **Kreditvergabe.** Weitsichtige Senioren sind bereit, sich am Finanzierungsrisiko zu beteiligen – etwa in Form eines Verkäuferdarlehens oder der Verpachtung einer Immobilie.

► TESTAMENT VERFASSEN

Welche Regelungen wichtig sind

Blut ist dicker als Wasser: So einfach sieht es die gesetzliche Erbfolge. Doch für die wenigsten Unternehmer ist dies die beste Lösung. Worauf Firmenchefs beim Testament achten sollten.

Ein Siegel als Zeichen des letzten Willens, der extrem wichtig ist für die Firmenübergabe.



Anne Schmieder möchte sich langsam, aber sicher mehr Freizeit gönnen. Vor knapp 30 Jahren gründete sie ein Dienstleistungsunternehmen mit heute 140 festen und rund 200 freien Mitarbeitern im ober-schwäbischen Fronreute-Staig. Die 66-Jährige ist Inhaberin eines Personal- und Projekt-service- sowie eines Übersetzungs- und Sprachmanagementbüros. Sie erklärt: „Mit Blick auf meine Nachfolge habe ich schon vor mehreren Jahren meine GmbH in zwei getrennte Firmen aufgeteilt. Ich wollte vorsorglich die Möglichkeit schaffen, einzelne Zweige verkaufen zu können.“ Das musste sie nicht. Ihr Sohn will die Firma weiterführen. „Wir sind momentan dabei, die

Einzelheiten zu regeln“, so Schmieder. Die Managerin hat zwei Kinder – kein Familienmitglied soll zu kurz kommen. „Die gesetzliche Erbfolge berücksichtigt zu wenig die individuellen Gegebenheiten. Deshalb ist ein Unternehmertestament so wichtig“, weiß Schmieder.

Die richtige Einstellung: Im Fall der Unternehmerin würde die Hälfte ihres Vermögens an den Ehemann fallen, die Kinder würden sich den anderen Part teilen. Claus-Henrik Horn, Fachanwalt für Erbrecht in Düsseldorf, warnt: „Es entstehen damit Erbengemeinschaften, die im Extremfall die Existenz des Betriebes gefährden.“ Er rät Unternehmern deshalb dazu, ein Testament zu errichten – sogar unabhängig davon, ob sie in den nächsten Jahren übergeben wollen. Die Besonderheiten von modernen Patchwork-Familien, bei denen oft auch die Stiefkinder erben sollen, lässt der Gesetzgeber außen vor. Anlass genug, ein Testament aufzusetzen.

„Im Idealfall setzen Unternehmer einen Alleinerben ein. Das kann der Firmennachfolger sein, wenn ein Kind den Betrieb übernehmen soll“, rät Horn. Andere Familienangehörige wie etwa die Ehefrau, weitere Sprösslinge oder Enkel, erhalten dann ihren Teil als sogenannte Vermächtnisnehmer. Der Erbe ist verpflichtet, dem steuerlich gleichgestellten Vermächtnisnehmer das Vermögen dann innerhalb von zwei Monaten zu übergeben. Möglich ist es zum Beispiel, die Ehepartnerin über eine laufende Rentenzahlung aus den Erträgen der Firma abzusichern oder ihr das private Haus zu vermachen. Alternativ kann der Unternehmer seiner Ehefrau den Nießbrauch an

Immobilien zukommen lassen. Steuerberater Thilo Söhngen warnt aber: „Es gilt der Grundsatz, dass der Gesellschaftsvertrag das Testament bricht.“ Der letzte Wille darf also den Vorgaben nicht entgegenstehen. Das gilt es zu berücksichtigen.

Vorsicht ist auch beim Berliner Testament geboten, bei dem sich jeweils die Ehepartner gegenseitig als Erben und die Kinder als Schlusserben einsetzen. Der Nachwuchs kann im ersten Erbfall seinen Pflichtteil geltend machen. Häufig fehlt dem Gatten dann die Liquidität, um die Sprösslinge auszuzahlen. Zudem wäre es dem Überlebenden möglich, das Vermögen des Partners zu verprassen. Experte Horn rät Unternehmern dazu, auf ein Berliner Testament zu verzichten. Zumal nach dem Tod des Längerlebenden oft Erbengemeinschaften entstehen. „Die Kinder müssen sich einigen, wie sie das Vermögen aufteilen. Streit ist programmiert“, warnt Horn.

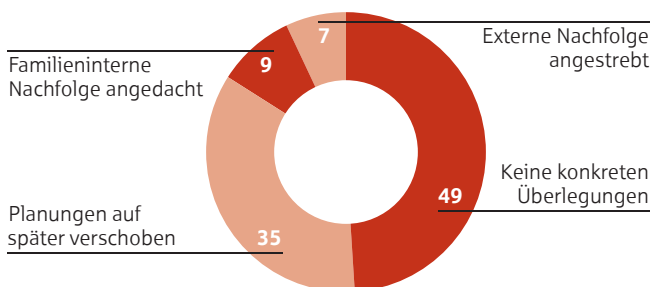
Projekt möglichst frühzeitig angehen

Um Zwietracht in der Familie zu vermeiden, ist es auch wichtig, die Nachfolge und das Testament offen und frühzeitig anzugehen. Martin Sebald von der Bayerischen Landesbank in München weiß aber: „Es fällt in der Regel allen Menschen schwer, sich mit der Endlichkeit der eigenen Person zu beschäftigen. Das trifft natürlich auch auf Unternehmer zu.“ Mehr noch: Zahlreiche Firmenchefs beginnen erst kurz vor dem Ruhestand mit ihrer Nachfolgeplanung (siehe „Vage Überlegungen“). „Das kann fatale Folgen haben“, meint Sebald. Denn Zeitdruck sei ungut beim Finden der optimalen Lösung (siehe „Unternehmer brauchen immer einen Plan B“). Deshalb will Anne Schmieder die Firmenübergabe in zwei Jahren abschließen.

Eva-Maria Neuthinger **P**

Vage Überlegungen

Nachfolgevorbereitungen im Mittelstand bis 2017.



Angaben in Prozent. Quelle: KfW-Mittelstandspanel



Martin Sebald, Nachfolgespezialist der Bayerischen Landesbank, über die Besonderheiten der internen Nachfolge

„Unternehmer brauchen immer einen Plan B“

PROFITS: Die meisten Unternehmer wollen ihr Lebenswerk in die Hände eines Familienmitglieds legen. Wie lässt sich das Ziel erreichen?

Sebald: Wir stellen fest, dass Firmenchefs oft stillschweigend davon ausgehen, dass ein Kind in ihre Fußstapfen tritt. Darüber sollte dann aber frühzeitig – also mehrere Jahre vor dem Ausstieg – schon mit dem Auserwählten gesprochen werden. Denn nicht immer wollen die Kinder das auch.

PROFITS: Dann läuft es im Zweifel gegen den Wunsch des Firmenchefs auf einen Verkauf hinaus?

Sebald: Nicht unbedingt, als Nachfolger können zum Beispiel auch andere Familienmitglieder wie Nichten oder Neffen sowie geeignete Führungspersonen aus dem Unternehmen infrage kommen. Wichtig ist es für den Unternehmer, in alle Richtungen zu denken. Noch wichtiger: Niemand sollte in die Position gedrängt werden, zu übernehmen. Deshalb raten wir dazu, grundsätzlich auch Lösungen wie einen Verkauf an Externe zu erörtern. Das ist schon deshalb sinnvoll, weil nicht jede avisierte Nachfolgelösung sich am Ende realisieren lässt. Unternehmer brauchen immer einen Plan B.

PROFITS: Wie gehen Firmenchefs vor, die verkaufen wollen oder müssen?

Sebald: Die Sparkassen unterstützen die Firmenchefs hierbei: Mithilfe der BayernLB und ihrem elektronischen Netzwerk „S-Unternehmensplattform“ werden Verkäufer und passende Übernehmer identifiziert und zusammengeführt. Für die Kunden der Sparkassen passiert dies in einem sehr vertraulichen Umfeld, in dem nur ein kleiner Personenkreis die Namen der Unternehmen kennt. Wir empfehlen auch immer, einen Steuerberater und einen Rechtsanwalt zu involvieren, um die vertraglichen Details optimal zu gestalten und einen Sparringspartner in den Verhandlungen zur Seite zu haben.

Die Welt schaut in diesen Tagen nach Paris. Anfang Dezember werden dort 194 Mitgliedstaaten der Vereinten Nationen einen neuen Anlauf für ein globales Klimaabkommen nehmen. Ziel ist es, die Erderwärmung auf unter zwei Grad Celsius zu begrenzen – verglichen mit dem Niveau vor Beginn der Industrialisierung. Um dies zu erreichen, müssten die weltweiten Treibhausgasemissionen bis 2050 um mindestens die Hälfte sinken, in den Industrieländern gar um mehr als 80 Prozent. Das ist eine gewaltige Aufgabe. Aber die Bilder schmelzender Eisberge mahnen zur Eile. Auch deshalb haben im Juni die sieben wichtigsten westlichen Industriestaaten den Abschied von schmutzigen, weil kohlenstoffhaltigen Energieträgern wie Kohle beschlossen.

Der Megatrend läuft schon an

Solch eine Entwicklung ist extrem spannend für Anleger, denn die Sieger und Verlierer beim Kampf gegen die Erderwärmung lassen sich heute schon ausmachen. Da ist es hilfreich, das eigene Depot möglichst früh einmal genau zu überprüfen, denn der Megatrend läuft bereits an. Das zeigt ein Blick auf die Zahlen (siehe „Nachhaltige Investments in Deutschland“).

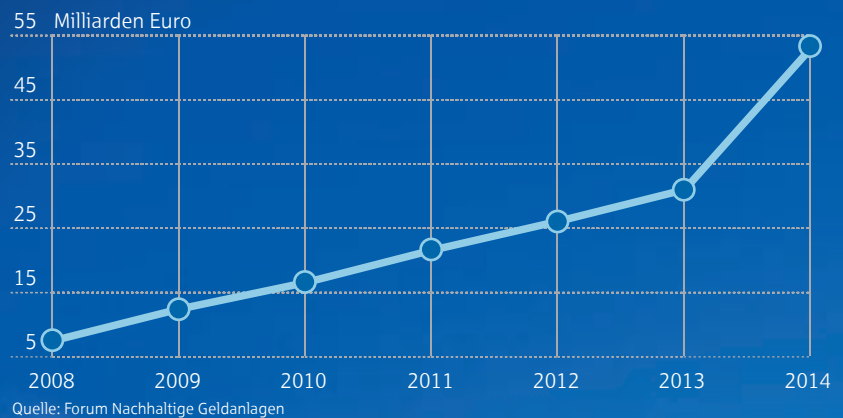
Umgesetzt werden die politischen Ziele durchweg von Unternehmen, die teils auch als Aktiengesellschaften an der Börse notiert sind. Schon heute haben viele von ihnen ökologische und soziale Kriterien in ihren Geschäftsprozessen verankert. Das Interesse an Nachhaltigkeit nimmt eindeutig zu. Nach Auffassung von Stefan Schaltegger, Leiter des Centre for Sustainability Management an

Klare Rendite

Ethik. Wie lässt sich Geld so investieren, dass es sozial und ökologisch vertretbar ist? Diese Frage beschäftigt immer mehr Anleger. Eine Lösung: Nachhaltigkeitsfonds.

Nachhaltige Investments in Deutschland

In Fonds und Mandaten verwaltetes Vermögen.



FONDS - PORTRÄT

Deka-Nachhaltigkeit Aktien

Das Sondervermögen investiert weltweit in Aktien, die nach Grundsätzen der Nachhaltigkeit ausgewählt werden. Im Rahmen eines Best-in-Class-Ansatzes wählt das Management die jeweils am nachhaltigsten wirtschaftenden Konzerne aus. Aktienquote: mindestens 60 Prozent.

ISIN: **LU0703710904**

Ausgabeaufschlag: **3,75 %**

Verwaltungsvergütung: **1,25 %**

Rendite 3 Jahre: **50,7 %**

Stand: 30.10.2015. Die angegebene Wertentwicklung ist kein verlässlicher Indikator für die zukünftige Wertentwicklung.

der Universität Lüneburg, genügt es allerdings nicht, „Maßnahmen isoliert vom Tagesgeschäft umzusetzen“, also etwa die Energieeffizienz in der Logistik zu optimieren oder einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Notwendig sei ein ganzheitlicher Ansatz.

Beispielsweise müsse der Ressourcenverbrauch innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette gemessen, bewertet und optimiert werden. Den Vorteil solchen Handelns umreißt Sabine Braun, Geschäftsführerin der Akzente Kommunikation und Beratung GmbH. Sie sieht viele Chancen, den Wandel fürs Unternehmen positiv umzumünzen, zum Beispiel in neue, zukunftsorientierte Produkte und Geschäftsmodelle (siehe „Gesellschaftliche Akzeptanz gezielt sichern“). Die Verankerung von Nachhaltigkeit in allen Organisationseinheiten und Prozessen setzt freilich ein Bekenntnis des Managements zu dieser Verantwortung voraus.

Für Anleger sind solche Aktiengesellschaften interessant. Anteile

derartiger Konzerne finden sich in ausgesuchten Fonds. Dazu zählen beispielsweise drei Produkte der zur Sparkassen-Finanzgruppe gehörenden DekaBank, und zwar die Nachhaltigkeitsfonds mit den Schwerpunkten Aktien, Anleihen sowie einer Mischung aus mehreren Anlageklassen. Jan Losen, Fondsmanager des Deka-Nachhaltigkeit Aktien, weiß: „Immer mehr Kunden wollen wissen, was sie mit ihren Geldanlagen bewirken, und wollen mit gutem Gewissen investieren.“ Fonds seien dafür besonders geeignet, denn hier ließe sich der Gedanke der Nachhaltigkeit mit der Risikostreuung verbinden. „Privatanleger können schon ab 25 Euro monatlich nachhaltig anlegen“, unterstreicht Losen.

Das Fondsmanagement investiert ausschließlich in Aktien von Unternehmen, die nach bestimmten Grundsätzen ausgewählt werden. Unterstützt wird es dabei von einem Anlageausschuss, einer Art Expertengremium in Sachen saubere Investments. Die Profis bewerten die Wertpapiere weltweit nach sozialen und ökologischen Kriterien. Im Rahmen eines Best-in-Class-Ansatzes wählen sie dann die in der jeweiligen Branche nachhaltigsten Unternehmen aus. Zu den größten Positionen im Fonds zählen Microsoft, Nestlé sowie die im Gesundheitssektor tätigen Johnson & Johnson und Roche. Auch das Schweizer Unternehmen Novartis zählt dazu. Sein gesellschaftliches Engagement ist

nicht nur in den Firmenleitsätzen verankert, sondern wird täglich vor Ort in Afrika umgesetzt. So verzichtet der Konzern eigenen Angaben zufolge in Malariagebieten auf Patentansprüche, um die Versorgung der Patienten zu verbessern. Zudem hat der Konzern bereits 700 Millionen Malaria-behandlungen bereitgestellt, ohne damit Gewinn zu machen.

Im Fonds Deka-Nachhaltigkeit Aktien habe der Konsumgütersektor mit 25 Prozent das größte Gewicht, erklärt Losen. Der Grund, so der Experte: „Hier ist die Auswahl größer. Es gibt viele hochwertige Firmen mit langfristig erfolgreichen Geschäftsmodellen.“ Aus dem reichhaltigen Angebot wählt das Fondsmanagement die aus seiner Sicht besten Aktien aus. „Zudem“, so Losen, „befinden sich zum Beispiel im Untersegment Haushaltswaren viele Unternehmen, bei denen die Käufer der Produkte auf Energieeffizienz achten.“ Daraus folgert er: Die Hersteller „verfügen häufig über gute soziale und ökologische Bewertungen“.

Risiken im Auge behalten

Losen darf neben Aktien auch in Geldmarktinstrumenten investieren. Die Aktienquote muss aber über 60 Prozent betragen. Das macht das Vehikel zu einem chancenreichen Produkt. Weil die Kurse von Aktien allerdings vergleichsweise stark schwanken, ist zumindest kurzfristig auch die Gefahr von Rückschlägen größer. Im Deka-Risiko-Ertrags-Profil hat der Fonds die Einstufung 5 auf einer Skala von 1 bis 7. Je höher die Zahl, desto größer sind die Chancen, aber auch die Risiken. Für sicherheitsorientierte Anleger ist der Deka-Nachhaltigkeit ▶



„Kunden wollen mit gutem Gewissen investieren“

Jan Losen, Fondsmanager des Deka-Nachhaltigkeit Aktien



Mitarbeiter eines Pharmakonzerns beobachten sehr genau die Herstellung eines Grippemittels.

Aktien nicht geeignet. Zu deren Bedarf passen eher der Deka-Nachhaltigkeit Renten und der Mischfonds Deka-Nachhaltigkeit Balance.

Anleger, die kein aktives Fondsmanagement wünschen und lieber in einem kostengünstigen börsengehandelten Indexfonds (ETF) investieren möchten, finden über den zur Sparkassen-Finanzgruppe zählenden S Broker online ein breites Angebot an nachhaltigen ETFs. Gregor Berneiser, Senior Director Marketing & Produkt-

management bei S Broker, sagt: „Viele unserer Kunden möchten sicher sein, dass sie nicht in Branchen investieren, die ethisch oder ökologisch problematisch sind.“ Über <http://bit.ly/ETF-Finder> können Interessierte unter der Kategorie „Umwelt/Klima/Neue Energien“ schnell zu den gewünschten Indexfonds gelangen.

Ein gutes Beispiel für einen sauberen ETF ist der erst im August aufgelegte Deka Oekom Euro Nachhaltigkeit UCITS ETF. Er bildet die Wertentwicklung des Solactive Eurozone Sustainability Index nach, der von Anfang 2013 bis Mitte Oktober 2015 gut 31 Prozent zugelegt hat. Der Index besteht aus den 30 größten nachhaltigen Unternehmen der Euro-Zone, also beispielsweise den Versicherern Allianz und Axa sowie den Technologieriesen Deutsche Telekom und Siemens. Ein weiteres Beispiel ist der vor gut sieben Jahren an den Start gegangene

FTSE Environmental Opportunities 100 Theam Easy UCITS ETF. Er bildet den gleichnamigen Referenzindex nach, der die Wertentwicklung von 100 sauber agierenden Aktiengesellschaften weltweit spiegelt. Dazu zählen der US-amerikanische Industriekonzern 3M, das französische Unternehmen Schneider Electric und der Reisespezialist East Japan Railway Company. Von Anfang 2013 bis Mitte Oktober 2015 hat der Index ein Plus von 48 Prozent geschafft. Bedenken sollten Anleger allerdings eines: ETFs sind zwar kostengünstig, weil sie einen Index abbilden und daher kein Fondsmanagement benötigen. Besser als ihr Index können diese Produkte aber nie sein. Das wiederum schaffen nur gemanagte Fonds.

Egal, ob Investoren nun zu einem aktiven oder einem passiven Angebot greifen: In beiden Fällen profitieren sie vom Boom einer sauberen Wertschöpfung. Volker Weber vom Forum Nachhaltige Geldanlagen ist sicher: „Die Erfolgsgeschichte geht weiter.“

Jan Münster 

„Gesellschaftliche Akzeptanz gezielt sichern“

PROFITS: Wieso sind Öko-Investments so gefragt?

Braun: Die meisten Unternehmer haben erkannt, dass Fragen der Nachhaltigkeit die langfristigen Wertschöpfungsfähigkeiten ihrer Firmen betreffen.

PROFITS: Was ist dafür innerbetrieblich zu tun?

Braun: Es bedarf einer systematischen Verankerung in den Zielen der Unternehmensstrategie, aber auch in deren Werten. Neben einer klar strukturierten Analyse, welche Nachhaltigkeitsaspekte die Zukunftsfähigkeit eines Betriebs langfristig beeinflussen werden, braucht es auch die gelebte Überzeugung aller Mitarbeiter, dass erfolgreiches Wirtschaften immer nur getragen sein kann von gesellschaftlicher Akzeptanz.

Die Geschäftsführerin der Akzente Kommunikation und Beratung GmbH, **Sabine Braun**, über die Verankerung von Nachhaltigkeit in Unternehmen



PROFITS: Und was haben Firmen im Einzelnen davon?

Braun: Sie kommen nicht mehr umhin, den Anforderungen von Kunden, Teilhabern und Gesetzgeber gerecht zu werden, um ihre gesellschaftliche Akzeptanz zu sichern. Zudem birgt das Thema viele Chancen, den Wandel für sich positiv umzumünzen. Neue Produkte, Mitarbeitermotivation, Arbeitgeberattraktivität, Reputation und Vertrauen gehören zu den Vorzügen von Nachhaltigkeit.



Stifter setzen ein klares Zeichen, wenn sie Gutes finanziell unterstützen.

Von Herzen geben

Vermächtnis. Immer mehr Unternehmer gründen eine gemeinnützige Stiftung. Sie haben dabei strategische wie auch steuerliche Ziele und wollen etwas Gutes tun.

Kristina und Marc Herzog haben keinen Leitspruch: Geben ist seliger denn Nehmen. Das Ehepaar aus Frankfurt am Main, beide Gesellschafter eines Beratungsunternehmens für Familienvermögen, hat die gemeinnützige Stiftung Meisterstück zur Förderung traditioneller Handwerksberufe ins Leben gerufen. Ganz in diesem Sinne sagt Kristina Herzog: „Wir wollen Gutes mit unserem selbst verdienten Geld tun.“

Das trifft auf immer mehr Menschen zu. Die Zahl der Stiftungen bürgerlichen Rechts hierzulande hat sich von 13 500 im Jahr 2005

auf fast 20 800 im Jahr 2014 entwickelt. Die Zwecke der Einrichtungen sind vielfältig.

Für Andreas Schlüter, Generalsekretär des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft, setzen die Initiatoren dabei etwas in Gang, „das in ihrem Namen weiterwirkt zum Nutzen der Gesellschaft“. Sie seien nicht nur Mäzene und Wohltäter, sondern bewegten etwas. „Sie können die Rolle von Vordenkern übernehmen und ihre Ideen erproben und umsetzen“, betont er. Damit solch ein Projekt von Beginn an erfolgreich umgesetzt wird, sind auch rechtliche und steuer-

liche Fragen zu klären (siehe „Was vor allem zu beachten ist“).

Das Frankfurter Ehepaar Herzog unterstützt traditionelle Handwerker wie Buchbinder, Orgelbauer, Glasbläser oder Möbelrestauratoren. Das erste Geld kam einer jungen Maßschneiderin zugute, die damit ihren Meisterlehrgang finanzierte. Kristina Herzog sagt: „Wir haben eine kleine Stiftung, mit der wir begabten Menschen helfen, alte Traditionen zu pflegen und nachhaltig hergestellte Produkte zu schaffen.“ Beim Organisieren seines Projekts hat sich das Ehepaar von der Frankfurter ►

Gemeinnützigkeit zahlt sich aus

Ein Beispiel für die praktische Anwendung des Spendenabzugs im Zeitraum von zehn Jahren.

Posten	Rechnung
Gesamtbetrag der nachhaltigen Jahreseinkünfte des Stifters	500 000
Allgemeiner Spendenabzug 20 % von 500 000 € × 10 Jahre	1 000 000
Sonderausgabenhöchstbetrag*	1 000 000
Sonderausgabenhöchstbetrag* für den Ehegatten	1 000 000
Summe der steuerlich abzugsfähigen Zuwendungshöchstbeträge für Eheleute in 10 Jahren	3 000 000

*Für Zuwendungen in das Grundstockvermögen einer Stiftung einmalig in zehn Jahren; Angaben in Euro.
Quelle: Frankfurter Sparkasse

Sparkasse mit Rat und Tat unterstützen lassen, denn die Gründung einer gemeinnützigen Einrichtung birgt Tücken. Stephan Yanakouros, Spezialist Stiftungs- und Nachlassmanagement bei der Frankfurter Sparkasse: „Bereits die Definition des Stiftungszwecks ist eine Herausforderung.“ Davon hänge nicht zuletzt der Status der Gemeinnützigkeit ab. Zudem darf das eingebrachte Vermögen nicht mehr entnommen werden. Es muss vielmehr im Sinne des in der Satzung festgeschriebenen Ziels verwendet werden (siehe „Angemessener Umfang nötig“).

Rechtsanwältin Maren Christina Jackwerth, Stiftungsmanagerin in Düsseldorf, rät: Die Gründer sollten den Satzungszweck nicht zu eng fassen. Ein Eingrenzen auf mildtägige Zwecke zum Beispiel könne spätere Handlungsmöglichkeiten beschneiden. Zwar ist es ihr zufolge möglich, ein etwaiges Anpassen des Zwecks in der Satzung zu vermerken, aber solche Korrekturen seien mit viel Aufwand verbunden und würden nicht immer im gewünschten Umfang von der Stiftungsaufsicht genehmigt. Ein weiterer Knackpunkt sei das zugrunde liegende Modell. Primär zur Wahl stünden

die gemein- sowie die privatnützige Stiftung. Letztere wird auch Familienstiftung genannt und ist nicht steuerlich begünstigt.

Ebenso müsse über die Rechtsform entschieden werden: rechtsfähige Stiftung oder Treuhandstiftung? „Über die verschiedenen Möglichkeiten sollte sich ein Interessierter vorab informieren“, sagt die Inhaberin der Kanzlei Jackwerth. Sie warnt davor, kostenlose Mustersatzungen aus dem Internet zu nutzen. Das sei oftmals ein schwer korrigierbarer Fehler.

Letztlich kommt es auf die Ziele des Stifters an. Dazu Berthold Theuffel-Werhahn, Leiter

Stiftungsberatung bei der Beratungsgesellschaft PwC: Wer einfach eine gemeinnützige Stiftung errichten möchte, benötige dafür wegen der niedrigen Zinsen zurzeit ein Vermögen von mindestens 250 000 Euro. Es komme auf den Zweck der Einrichtung und die Rentabilität des eingebrachten Vermögens an; ein gesetzlich vorgeschriebenes Mindestkapital gebe es nicht. Dieses Stiftungskapital könne als Bargeld oder etwa in Form eines vermieteten Wohnhauses oder einer Unternehmensbeteiligung eingebracht werden. Theuffel-Werhahn: „Auf jeden Fall muss das Vermögen groß genug sein, um aus den damit erzielbaren laufenden Erträgen den Stiftungszweck dauerhaft erfüllen zu können.“ Das kontrolliere die Stiftungsaufsicht sehr genau.

Ein klarer Vermögensvorteil

Stehe der Erhalt des eigenen Unternehmens im Vordergrund, könne dessen Eigentümer eine gemeinnützige Stiftung errichten, die alle Geschäftsanteile an dem Unternehmen hält. Der Vorteil, so der PwC-Experte: „Weil das

Fotos: F.I. Online, Yanakouros

Was vor allem zu beachten ist

Tipps von Jurist und Stiftungsexperte Berthold Theuffel-Werhahn.

- **Rechtsform.** Eine Stiftung kann als selbstständige Trägerin von Rechten und Pflichten konzipiert sein oder als Treuhandstiftung. In Deutschland sind 21 000 Stiftungen rechtsfähig, 96 Prozent davon gemeinnützig.
- **Satzung.** Soll die Stiftung gemeinnützig sein, muss dies in der Satzung formell zum Ausdruck kommen. Dieser Zweck lässt sich nur schwer wieder ändern, selbst wenn die Satzung diese Option vorsieht.
- **Steuer.** Damit eine Stiftung steuerbegünstigt ist, muss sie gemeinnützigen, mildtätigen oder kirchlichen Zwecken dienen. Entscheidend ist auch die Mittelverwendung. Werden Vermögen und Erträge nicht satzungsgemäß genutzt, kann das Steuernachzahlungen zur Folge haben.

Vermögen später nicht auf nachfolgende Generationen aufgeteilt wird, bleibt es auf Dauer bestehen und finanziert aus den Erträgen gemeinnützige Zwecke.“

Eine von Inhabern großer Unternehmen häufig gewählte Variante sei die Doppelstiftung, bei der die Geschäftsanteile zum Teil auf eine Familienstiftung und teilweise auf eine gemeinnützige Stiftung übertragen werden. Wie Theuffel-Werhahn weiter erklärt, sollen damit „auf der einen Seite die Interessen der Familie gewahrt, die unternehmerische Verantwortung bei der Familie gebündelt und die Stiftungsaufsicht von der Unternehmensführung ausgeschlossen werden. Andererseits greifen die Steuervorteile für gemeinnützige Stiftungen.“ Der Berater zählt auf: „Bei der Übertragung von Vermögen können die Erbschaft- oder Schenkungsteuer teilweise sehr deutlich reduziert werden. Zudem muss die gemeinnützige Stiftung selbst aus ihren laufenden Erträgen grundsätzlich keine Körperschaftsteuer zahlen.“ Einer bestehenden gemeinnützigen Stiftung können Unternehmer oder auch Firmen jederzeit Spenden über-

weisen. Diese Zuwendungen sind im Rahmen bestimmter Höchstbeträge als Sonderausgabe abzugsfähig. Nach Angaben des Experten sind dies pro Jahr 20 Prozent des Gesamtbetrags der Einkünfte des Stifters oder 4 Promille der Summe der gesamten Umsätze und der im Kalenderjahr aufgewendeten Löhne und Gehälter (siehe „Gemeinnützigkeit zahlt sich aus“).

Kundiger Rat ist hilfreich

Zusätzlich akzeptiere der Fiskus einmalig in zehn Jahren je Ehepartner noch bis zu 1 Million Euro Sonderausgaben für Zuwendungen in den Vermögensstock einer Stiftung. Spenden an die eigene Stiftung seien zwar ohne Weiteres zulässig, allerdings stehe der Fiskus dem teils skeptisch gegenüber.

Generell gilt: Bei der Gründung einer Stiftung ist kundiger Rat erforderlich. Spezialisten der Sparkassen vor Ort helfen mit ihrem Netzwerk, zu dem auch Rechtsanwälte und Steuerberater zählen. Genauso wie seinerzeit bei der Stiftung Meisterstück.

Jan Münster 

Stephan Yanakouros von der Frankfurter Sparkasse über das Errichten einer Stiftung



„Angemessener Umfang nötig“

PROFITS: Welchen Betrag können Privatpersonen stiften?

Yanakouros: Ab einem Kapitaleinsatz von 50 000 Euro haben Bürger die Möglichkeit, eine eigenständige Stiftung zu errichten. Angesichts des extrem niedrigen Zinsniveaus am Geld- und Kapitalmarkt reicht dieser Betrag aber wohl kaum aus, um damit ausreichend Erträge zum Erfüllen des Stiftungszwecks zu erzielen. Es sollte dann in der Satzung festgelegt werden, dass später deutlich mehr Kapital zufließt.

PROFITS: Muss das Geld sein?

Yanakouros: Das Stiftungskapital kann auch in Form von Immobilien, Unternehmensanteilen, Patenten oder auch wertvollen Gemälden eingebracht werden. Es muss nur einen dem Stiftungszweck angemessenen Umfang besitzen.

PROFITS: Bleibt die Basis fix?

Yanakouros: Das Stiftungskapital muss in seiner Summe erhalten werden. Die daraus erzielten Erträge sind zweckgebunden. Der Stifter darf maximal den in der Abgabenordnung angegebenen und in der Satzung festgelegten Höchstbetrag von einem Drittel für sich oder seine nächsten Angehörigen verwenden, ohne die Steuerbegünstigung und die Gemeinnützigkeit der Stiftung zu gefährden.



Eine Schneiderin kann in ihrer Ausbildung unterstützt werden, wenn der Stiftungszweck das vorsieht.

20 Fragen an ... Bernd Bogert

Der Geschäftsführer der St. Gereon Seniorendienste im nordrhein-westfälischen Hückelhoven ist Chef von 450 Beschäftigten. Die Firma zählt zur Riege „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2015“.



VITA

Bernd Bogert, 1951 im nordrhein-westfälischen Baesweiler geboren, wuchs in Alsdorf auf, einer ehemaligen Bergbaustadt. Nach dem Studium der Sozialarbeit in Aachen folgte das Studium der sozialen Gerontologie in Kassel. Mit 27 Jahren leitete Bogert ein Pflegeheim in Aachen. 1983 wechselte er zur katholischen Kirchengemeinde St. Gereon. Dort ist er Geschäftsführer der St. Gereon Seniorendienste mit 450 Mitarbeitern – darunter 220 Auszubildende. Damit sind die St. Gereon Seniorendienste in Nordrhein-Westfalen der größte Ausbilder in der Altenpflege.

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

Als Bassgitarrist in einer Band. Leider war ich nicht sonderlich erfolgreich.

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

Den Deckel im Lokal konnte ich damit bezahlen.

3_ *Welches Schlüsselerlebnis machte Sie zum Unternehmer?*

Beim ersten Arbeitgeber musste ich alles schriftlich beantragen.

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

Man muss überzeugt sein von dem, was man tut.

5_ *Was haben Sie verdammt gut hinbekommen?*

Die beste Frau auf der Welt zu ehelichen und mit ihr drei Kinder zu haben.

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

Eigentlich nichts so richtig. Es wird so lange an etwas gearbeitet, bis es passt.

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

In der Arbeit mit Menschen braucht man Herz, Hirn, Hände, Hingabe, Haltung und Humor.

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

Kein Bier, sondern Sprudel – mit Angela Merkel und Andrea Nahles.

9_ *Wer sind Ihre Helden?*

Papst Franziskus. Ich hoffe, er bleibt noch lange im Amt.

10_ *Welches Talent hätten Sie gerne?*

Essen zu können, ohne dabei zuzunehmen. Aber das ist eher eine Gnade.

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

Morgens mit dem Hund draußen zu sein und mit meiner Frau zu frühstücken.

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

Wenn Dummheit, Ignoranz und Fremdenfeindlichkeit zusammentreffen.

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

Nordkorea, weil dies eine andere und spannende Welt ist.

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

Die 22 Kilometer von der Wohnung bis zur Arbeitsstätte und zurück.

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

Die steht eigentlich noch immer aus.

16_ *Welchen Snobismus leisten Sie sich?*

Da fällt mir keiner ein.

17_ *Welche Rituale pflegen Sie?*

Den Morgenspaziergang mit unserem Hund. In der Zeit denke ich viel nach.

18_ *Worüber können Sie am meisten schmunzeln?*

„Hägar der Schreckliche“. Meine Frau entdeckt Gemeinsamkeiten mit mir.

19_ *Ihre größte Leidenschaft?*

Spontane Flugreisen innerhalb Europas zu unternehmen.

20_ *Was ist Ihr kostbarster Besitz?*

Die Erkenntnis, dass der reich ist, der wenig braucht. Nicht der, der viel hat.