

PROFITS

Das Unternehmergezine der Stadtparkasse München

PERSONAL

Familienfreundliche Firmen

HANDEL

Preisgekrönte Ladenkonzepte

BETONGOLD

Günstige Immobilien

DOSSIER
IT-GEFAHREN
OPTIMAL
ABWEHREN

FINANZIERUNG

NEUE IDEEN FÖRDERN

Frédéric Letellier verarbeitet die Baobab-Frucht zu gesunden Snacks. Bei der Finanzierung hilft ihm die Stadtparkasse München



Stadtparkasse
München

Die Bank unserer Stadt.



sskm.de



Schnee von gestern.

Der elektronische Kontoauszug macht Schluss mit der Papierflut in Unternehmen.

Wenn Sie sparen, effizienter arbeiten und dabei auch in Sachen Finanzamt alles im Griff haben wollen, dann nutzen Sie doch einfach diesen umweltschonenden Service. Durch die qualifizierte elektronische Signatur ist der elektronische Kontoauszug dem auf Papier gleichgestellt. Informieren Sie sich über Details bei Ihrer Sparkasse oder unter www.sskm.de



Stadtsparkasse München

Die Bank unserer Stadt.

Pfiffige Ideen finanzieren



Marlies Mirbeth,
Marktvorstand
Stadtsparkasse München

Der Markt für gesunde, bewusste Ernährung ist in Bewegung. Die Kunden sind offen für pfiffige Ideen. Eine ideale Situation für einen Mann wie Frédéric Letellier, denn der Unternehmer sprüht vor Ideen. Die Früchte des afrikanischen Affenbrotbaums verarbeitet er beispielsweise zu gesunden Snacks. Seit er seine Firma FRUTELIA gegründet hat, kann er auf die vertrauensvolle Unterstützung der Stadtsparkasse München bauen, wie Sie in unserer Titelgeschichte lesen können. Wir begleiten das international tätige Unternehmen bei seinen Innovationen und entwickeln gemeinsam mit Frédéric Letellier maßgeschneiderte Finanzierungen – unter Einbindung von öffentlichen Fördermitteln, die bei uns einfach dazugehören. Dies zeigt auch die aktuelle Auszeichnung zum „Förderprofi“, welche die Stadtsparkasse München erhalten hat. Unternehmer stecken viel Kraft und Leidenschaft in ihre Firma. Gedanken zur optimalen Anlage und Absicherung ihres Betriebsvermögens kommen da häufig zu kurz. An ihre private Situation denken Unternehmer ebenfalls viel zu selten. Unsere Firmenkundenberater machen es sich daher gemeinsam mit den Spezialisten unseres Hauses zur Aufgabe, Firmenchefs auch bei diesen Themen zu beraten und gemeinsam mit ihnen optimale Lösungen zu finden. Mehr dazu lesen Sie auf Seite 8.

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht

Marlies Mirbeth



Lesen Sie auch **PROFITS** digital

Sie besitzen ein Tablet? Dann testen Sie kostenlos die digitale Variante von PROFITS! Was das elektronische Magazin bietet und wie Sie es bekommen, zeigt unser Erklärfilm. Scannen Sie einfach mit dem Handy oder Tablet den QR-Code.





Fruchtbare Zusammenarbeit. Frédéric Letellier (links) und Tobias Engler, Experte für öffentliche Fördermittel bei der Stadtsparkasse München. [Seite 6]

Work-Life-Balance ist für viele Arbeitnehmer mehr als ein Modebegriff. Sie bringen Arbeit und Familie unter einen Hut – wenn die Firma mitzieht.

[Seite 10]



TITELGESCHICHTE

- 6 Innovation trägt Früchte
Frédéric Letellier ist nie um eine gute Idee verlegen. Damit der FRUTELIA-Geschäftsführer erfolgreich neue, pfliffige Produkte aus Früchten auf den Markt bringen kann, benötigt er einen starken Partner: die Stadtsparkasse München.

MÜNCHEN

- 8 „Es besteht ein riesiger Bedarf“
Unternehmer sollten auf die richtige Anlage ihres betrieblichen Vermögens und auf ihre Vorsorge achten, rät Claudia Ringholz aus dem Private Banking.
- 9 Im Einklang mit der Umwelt
Die Stadtsparkasse München hat OHNE, den verpackungsfreien Supermarkt, und die Erfinder der Bienensauna ausgezeichnet.

FÜHREN

- 10 Fit für die Familie
Die Möglichkeit, neben Job und Karriere auch für die Familie da zu sein, ist vielen Arbeitnehmern ebenso wichtig wie das Gehalt. Darauf sollten Arbeitgeber achten, wenn sie fähige Mitarbeiter ans Unternehmen binden wollen.
- 13 Im Duett
Tandemchefs sind im Kommen, denn auch Führungskräfte möchten Beruf und Familie besser vereinbaren. Wie Sie erfolgreich eine Doppelspitze installieren.
- 16 Firma gut absichern
Falsche Versicherungen, zu wenig Altersvorsorge, problematische Finanzierungen: Viele Unternehmer vernachlässigen den nötigen Risikoschutz. Experten geben Tipps für den richtigen Sicherheits-Check.

FINANZIEREN

- 22 Alle Ressourcen einsetzen
Ein starkes Eigenkapital sichert Wachstumsfinanzierungen, erhöht die Bonität und verbessert die Kreditkonditionen.
- 24 Jetzt mehr Platz schaffen
Wer eine Betriebsstätte baut, kauft, least oder renoviert, bekommt derzeit günstige Konditionen und kann Steuern sparen.

PRODUZIEREN

- 27 Rechnen mit der Wolke
Firmen können ihre Finanzen mit günstigen Cloud-Buchhaltungsprogrammen im Blick behalten.
- 30 Verpackung mit Pfiff
Verpackungen haben zwei wichtige Funktionen: Sie sollen das Produkt schützen und Kunden zum Kauf animieren. PROFITS nennt aktuelle Trends.



DOSSIER

Auch kleinere Unternehmen müssen ihre IT heute dreifach schützen: ihre Firmengeräte vor Schadsoftware, ihre mobilen Endgeräte vor Datenklau – und ihre finanziellen Transaktionen.

[Seite 32]

Fünf Sterne. Viele Konsumenten informieren sich im Internet, bevor sie sich für eine Ware oder Dienstleistung entscheiden. Kleine Anreize motivieren die Kunden, auf Portalen eine Bewertung abzugeben.

[Seite 40]



DOSSIER | IT-SICHERHEIT

- 32 Unternehmen Sicherheit
Mit der zunehmenden Vernetzung und der wachsenden Nutzung mobiler Endgeräte steigt die Gefahr von Cyberangriffen. Experten erläutern, wie Unternehmen sich vor den Risiken schützen können.

VERKAUFEN

- 40 Was in den Sternen steht
Wenn Kunden Waren oder Dienstleistungen auf Internetportalen bewerten, weckt dies das Interesse bei anderen Konsumenten.
- 42 Lust auf Shoppen
Einzelhändler müssen nicht nur gute Produkte, sondern auch ein attraktives Einkaufserlebnis anbieten. So können sie gegen den E-Commerce bestehen.

ANLEGEN

- 45 Appetitliche Werte
Mit dem Value-Ansatz schlagen Anleger den politisch getriebenen Märkten ein Schnippchen. Es zählt der wahre Wert einer Firma.
- 48 Einfach einsteigen
Wer an den Börsen handeln möchte, benötigt neben einem Depot auch eine passende Anlagestrategie.

SCHLUSSTAKT

- 50 20 Fragen an ...
Carl G. Berninghausen von der Dresdner Sunfire GmbH über Humor und Menschen, die über sich hinauswachsen.

RUBRIKEN

- 3 Editorial
- 5 Impressum

Impressum

Herausgeber:

Stadtsparkasse München,
80791 München, Telefon +49 89 2167-0

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:

Susanne Krauss

Autoren dieser Ausgabe:

Annegret Becker-Mühlhaus, Anja Dilk,

Eli Hamacher, Rudolf Kahlen, Wilfried

Katterbach, 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 schrift-

licher Erlaubnis des Verlags.

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 ausdrück-

lich 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 auszugs-

weise, ist nur mit ausdrücklicher Geneh-

migung der Redaktion gestattet. Wollen

Sie von uns keine Werbeformen

mehr erhalten, können Sie der Verarbei-

tung oder Nutzung Ihrer Daten für Werbe-

zwecke jederzeit formlos bei der Stadt-

sparkasse München, Sparkassenstraße 2,

80331 München, widersprechen.

Art.-Nr.: 330 110 191 ISSN 1612-7113

Bayern: 330 111 191 ISSN 1613-6888





Eine vielseitige Frucht. Frédéric Letellier erklärt, was Baobab alles kann. So überzeugt er auch Tobias Engler von der SSKM.

Innovation trägt Früchte

Finanzierung. Frédéric Letellier produziert gesunde Fruchtpürees, Konzentrate und Snacks. Die Stadtparkasse München steht dem kreativen Unternehmer als Partner zur Seite.

Für den Franzosen Frédéric Letellier haben Essen und Gesundheit einen hohen Stellenwert. Bereits als Kind wollte er Koch werden. Doch dann studierte er Lebensmitteltechnologie und Betriebswirtschaftslehre. Heute steht er in der Versuchsküche und kreiert vitaminreiche Getreidesnacks mit Baobab, der Frucht des Affenbrotbaums.

Seine Vorliebe für exotisches Obst und seine Reiselust ließen ihn die eiförmige Hartschalenfrucht

entdecken, die in der Savanne von Senegal von 25 Meter hohen Bäumen geerntet wird. Mittlerweile liegt das ausgereifte Produkt, ein Getreideriegel der wow!bab-Reihe in vier Geschmacksrichtungen, an Kassen und in Regalen von Reformhäusern und Drogerien. Alles natürlich in Bioqualität, ohne Palmfett, ohne Aromastoffe, glutenfrei, vegan und fair produziert.

Der Umsatz der FRUTELIA & Letellier GmbH hat sich von 2012 bis 2015 verdreifacht. Ein Groß-

teil des Umsatzes wird im Export erzielt. Wow!bab gibt es in 20 Ländern, darunter Japan und Kanada.

Von Anfang an überzeugt

Tobias Engler, Experte für öffentliche Fördermittel bei der Stadtparkasse München, erinnert sich an die Firmengründung 2010, als Letellier bei der Firmenkundenberaterin Brigitte Gröger den Businessplan vorstellte, und sagt: „Unser Haus war von Anfang

an sowohl von der Idee als auch von der Unternehmerpersönlichkeit Letellier überzeugt. Er hat das Gespür, früh aktuelle gesellschaftliche Strömungen zu erkennen, und verfügt zudem über fundierte Erfahrung in der Lebensmittelherstellung, in der Entwicklung, im Marketing wie auch im Vertrieb.“ Letellier, der fließend fünf europäische Sprachen spricht, arbeitete in Südtirol für einen namhaften Marmeladenhersteller. Später war er Vertriebsleiter der italienischen Firma im deutschen Werneuchen. Dieser tiefe Blick in die Frucht verarbeitende Industrie ließ in ihm die Idee heranreifen, Produkte aus gesunden Zutaten ohne Zusätze zu entwickeln und sie nachhaltig herzustellen. So wird der wow!bab-Riegel in einer kleinen italienischen Familienmanufaktur produziert.

Geld für neue Produkte

Doch irgendwann fehlte das Geld für weitere Produktentwicklungen. 2014 wurde dem Firmeninhaber ein Innovationsgutschein des bayerischen Staatsministeriums bewilligt, eine Einmalzahlung für die Entwicklung und die Analysekosten eines neuen Rezepts mit Baobab. Dank dieses Gutscheins konnte er ein Darlehen aus öffentlichen Töpfen beantragen.

Fördermittelexperte Engler gab ihm einen Überblick über die Fördermittelpalette (siehe Kasten). „Die SSKM vergibt primär Förderdarlehen der KfW und der LfA Förderbank. Ebenso arbeiten wir mit der Bürgschaftsbank Bayern und der Landwirtschaftlichen Rentenbank zusammen“, so Engler. Im Fall FRUTELIA hat die SSKM nach dem Hausbankprinzip den LfA-Universalkredit Innovativ bean-



„Zu den Vorteilen zählen günstige Zinssätze“

Tobias Engler, Experte für Sonderfinanzierung

tragt. Dazu Tobias Engler: „Unternehmen, die innovative Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, werden hier besonders unterstützt. Das war bei Herrn Letellier mit seinem neuen Lebensmittelrezept gegeben. Zu den Vorteilen dieses Darlehens zählen vergünstigte Zinssätze, bei Letellier noch eine Einmalprämie, das kostenfrei mögliche tilgungsfreie Anlaufjahr und die flexible Verwendungsmöglichkeit der Mittel.“ Die Vergabe erfolgte flott, erinnert sich der Unternehmer, „nach einem Monat war bereits die Zusage da. Und mit diesem Geld konnte ich

alle Prozesse beschleunigen, die Produktentwicklung, das Design, das Marketing und die Markteinführung. Mich begeistert, dass im Hightech-Bayern auch eine Lebensmittelkreation als Innovation anerkannt wird.“

Die „Crunchies“, die der 44-jährige Franzose Ende des Jahres auf den Markt bringen will, sind völlig neu. Ein Knabbermüsli in der 40-Gramm-Tüte, klein, quadratisch, aus ausgekeimten Getreiden wie Quinoa und Amarant, mit Chia, Cranberrys und Baobab.

Frédéric Letellier und die SSKM sind zuversichtlich, dass auch dieses Produkt den Geschmack der anspruchsvollen, gesundheitsbewussten Kunden treffen wird.

Annegret Becker-Mühlhaus **P**

► Tobias Engler erreichen Sie unter tobias.engler@sskm.de, Telefon 089 2167-20264, seine Kollegin Daniela Werth unter daniela.werth@sskm.de, Telefon 089 2167-24264. www.frutelia.com, www.wowbab.de

Geld aus öffentlichen Töpfen

Fördermittel. Die Stadtparkasse München sieht sich als Partner kleiner und mittelständischer Unternehmen. Bei Finanzierungsfragen helfen auch Experten für öffentliche Fördermittel.

Um die optimale Finanzierungslösung zu finden, versucht die SSKM als Hausbank, öffentliche Fördermittel in die Finanzierung einzubinden. Sie vergibt aktiv Förderdarlehen der KfW und der LfA Förderbank Bayern. Die wichtigsten Förderbereiche:

- **allg. Gewerbefinanzierung** für Investitionen und Betriebsmittel, zum Beispiel Grundstücke, Gebäude, Maschinen, Geräte, Einrichtung, Liquiditätsunterstützung (u. a. KfW-Unternehmerkredit und LfA-Universalkredit)
- **Existenzgründung:** Förderung von jungen Unternehmen und Selbstständigen bei der Aufnahme ihrer Tätigkeit (unter anderem KfW-Startgeld, KfW-Gründerkredit Universell und LfA-Startkredite)
- **Innovationsbereich:** Förderung innovativer Produkte und Dienstleistungen (etwa LfA-Universalkredit Innovativ oder KfW-Innovationsprogramm)
- **Bereich Umwelt, Energieeffizienz und Erneuerbare Energien:** Maßnahmen zum Umweltschutz und zur Energieeffizienz bei Gebäuden, Anlagen und Prozessen (zum Beispiel LfA-Ökokredit oder KfW-Umweltprogramm, vor allem KfW-Energieeffizienzprogramm)

„Es besteht ein riesiger Bedarf“

Private Banking. Claudia Ringholz und ihr Team überzeugen Unternehmer davon, auf die richtige Anlage ihres betrieblichen Vermögens und Vorsorgethemen zu achten.



Claudia Ringholz leitet die Depot- und Anlagebetreuung im Private Banking der Sparkasse München. Gemeinsam mit Firmenkundenbetreuern und Spezialisten berät sie auch Unternehmer.

PROFITS: Frau Ringholz, achten Firmenchefs ausreichend auf ihre privaten Finanzen?

Ringholz: Leider nein, sie richten den Fokus auf ihr Unternehmen und sind produktiv tätig. Die richtige Anlage des betrieblichen Vermögens wird weniger beachtet, und Themen wie privater Vermögensaufbau, Absicherung von Lebensrisiken und Nachfolge kommen gänzlich zu kurz.

PROFITS: Wie gehen Sie auf die Unternehmer zu?

Ringholz: Der Firmenkundenbetreuer ist unsere Verbindung zum Unternehmer, vor allem, wenn wir den Kunden noch nicht persönlich kennengelernt haben. Sobald es um Themen wie Anlage oder Vorsorge geht, zieht uns der Betreuer im Rahmen der Spezialisteneinbindung hinzu.

PROFITS: Wie überzeugen Sie Kunden von der Relevanz Ihrer Themen?

Ringholz: Wir schauen, wo der Unternehmer steht und welchen Mehrwert wir ihm bieten können. Wenn wir ihm nur sagen: „Sie können einen Geldmarktfonds kaufen“, dann werden wir sein Interesse nicht wecken.

PROFITS: Wie läuft eine Beratung ab?

Ringholz: Wir betrachten zuerst die Liquiditätsbausteine. Welches Geld benötigt der Unternehmer für seine laufenden Kosten im Betrieb? Was dient als eiserne Reserve, falls Zahlungen ausbleiben? Welche Anschaffungen stehen an und müssen aus der Liquidität bezahlt werden? Erst dann werden wir ein maßgeschneidertes Anlagekonzept, gestaffelt nach Fristen und der ermittelten Risikoneigung, entwerfen. Wir achten darauf, dass der Kunde in verschiedene Anlageklassen investiert, getreu dem Motto „Nicht alles auf ein Pferd setzen“.

PROFITS: Und die privaten Finanzen?

Ringholz: Hier hängt es in erster Linie davon ab, welchen Einblick der Unternehmer uns gewährt. Wie eingangs erwähnt, legen viele Unternehmer auf Themen wie private Vorsorge und Absicherung nicht immer ihre Prioritäten. Oft beginnt diese Vernachlässigung schon bei der Einrichtung von Vollmachten, um in jeder Lebenssituation handlungsfähig zu bleiben. Viele schieben das Thema vor sich her.

PROFITS: Wie erklären Sie sich das?

Ringholz: Unternehmer haben eine höhere Risikobereitschaft. „Risiken

gehören zum Geschäft“, sagen sie und überlegen nicht permanent, was ihnen alles passieren könnte.

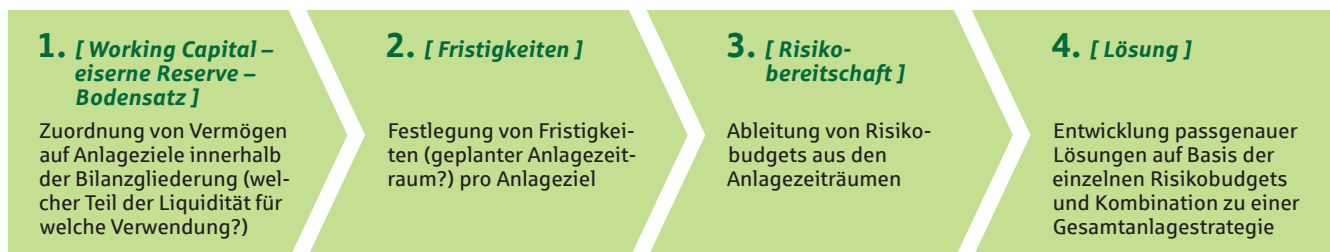
PROFITS: Was reizt Sie persönlich an Ihrer Aufgabe?

Ringholz: Ich habe 16 Jahre lang im Firmenkundengeschäft auf der Kreditseite gearbeitet. Ich weiß, was Firmenkunden bewegt, und mag es, mit ihnen maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln, in meinem Fall jetzt also Anlageperspektiven für das Firmen- und Privatvermögen. Ich mag Unternehmer, ich finde deren Tätigkeitsfelder und ihre individuellen Erfolgsgeschichten spannend.

Antje Schmitz 

Mit neuen Strukturen zu höherem Ertrag

So ermitteln Claudia Ringholz und ihre Kollegen im Private Banking, wie viel Geld ein Unternehmer auf welche Weise anlegen kann.



Im Einklang mit der Umwelt

Gründerpreis. Die Stadtparkasse München hat Start-ups ausgezeichnet: OHNE der verpackungsfreie Supermarkt und die Erfinder der Bienensauna.

Sie arbeiten umweltbewusst und nachhaltig – das hat die Stadtparkasse München überzeugt. So können sich die Bienensauna und der OHNE Laden über den Münchner Gründerpreis 2016 freuen. Marlies Mirbeth, Privat- und Firmenkundenvorstand der SSKM, überreichte den Gründern den mit je 5000 Euro dotierten Preis und erklärte: „Mit kreativen und durchsetzungsstarken Gründerpersönlichkeiten sowie innovativen Geschäftsideen haben uns beide Start-ups überzeugt.“

Die Apisystems GmbH hat die Bienensauna entwickelt. Sie bekämpft die Varroamilbe, die für das Bienensterben mitverantwort-



Ausgezeichnet. Marlies Mirbeth (Mitte) mit Carlo Krauß, Hannah Sartin und Christine Traub vom OHNE Laden sowie Florian Kiel von der Bienensauna (von links).

lich ist. „Die natürliche Wärme ist ein Wohlfühlerlebnis für die Bienen“, erläutert Geschäftsführer Florian Kiel. Bei 42 Grad schwitzen sich die Bienen gesund, während die Milben sterben. „Wir etablieren gleichzeitig einen Feldversuch und bekommen Daten aus ganz Deutschland“, so Kiel – denn die Bienensauna Apisystems GmbH hat bereits 250 Bienensauen bei 800 Imkern im Einsatz. Perspekti-

visch sollen Bienensauen in ganz Europa und in Amerika stehen.

Auch die Gründer des OHNE Ladens in der Schellingstraße gehen ein großes Problem im Kleinen an: den Müllberg. Sie bieten hauptsächlich regionale Waren an – völlig unverpackt. Die Kunden bringen ihre eigenen Behälter mit. Die Produkte sind bio. „Der Bauer erntet die Kräuter morgens in Erding vom Feld, mittags liegen sie bei uns im Laden“, sagt Christine Traub.

Gute Ideen überzeugen auch Thomas Fürst. Er leitet das ExistenzgründungsCenter der Stadtparkasse. Worauf kommt es an? Zum einen auf die schlüssige Geschäftsidee, vor allem aber auf die Persönlichkeit. Ein Gründer muss auch eine kaufmännische Orientierung mitbringen, um seine Idee erfolgreich am Markt zu etablieren. So wie bei den ausgezeichneten Gründern der Bienensauna und des OHNE Ladens.

Antje Schmitz 

www.bienensauna.de, www.ohne-laden.de



Besser ohne Verpackung. Im OHNE Laden kommen Nudeln aus der Schüttele.



Gesünder mit Wärme. In der Bienensauna stärken sich die Immen.



Fit für die Familie

Kinderspiel. Das Angebot familienfreundlicher Firmen gilt für Mitarbeiterinnen ebenso wie für Mitarbeiter. Die Möglichkeit, neben Job und Karriere für die Kinder da sein zu können, ist vielen Arbeitnehmern so wichtig wie ihr Gehalt.

Morgens nach dem Frühstück schnappt sich Franziska Leszko ihre Tochter Leonie, die Aktentasche und den Kita-Beutel. Gemeinsam machen sich die beiden auf den Weg. Um Viertel vor acht bringt Leszko die knapp Zweijährige in der Firmen-Kita vorbei, gibt ihr einen Kuss und marschiert schräg gegenüber ins Bürogebäude. Wann sie Leonie wieder abholt, kann die Teamleiterin Zentraleinkauf beim Telekommunikationsunternehmen Komsa aus Hartmannsdorf flexibel entscheiden, je nach Arbeitsaufkommen.

Mehr Zeit fürs Kind

Doch Komsa bietet der 31-Jährigen noch mehr. Jeden Mittwoch kann sie bei Bedarf die Sprechstunde nutzen, die ein Arzt aus der Region exklusiv für Komsa-Mitarbeiter in der Firma anbietet. Beim Apothekenlieferdienst kann sie Medikamente direkt auf den Schreibtisch ordern, am Automaten im Bürogebäude Geld abheben oder Bankangelegenheiten am Sparkassen-Mobil erledigen, das einmal in der Woche die Firma ansteuert. Nicht einmal für die tägliche Fitness muss Leszko die Firma verlassen. Sportkurse gibt es ebenso auf dem Firmengelände wie Massagen bei verspannten Schultern. „Diese Angebote sparen viele Wege, und ich habe nach Feierabend mehr Zeit für meine Tochter“, sagt Leszko. „So kann ich bei Komsa Beruf und Familie gut vereinbaren.“

Familienfreundlichkeit ist für viele Unternehmen inzwischen selbstverständlich geworden. Doch nicht alle Firmen meinen es so ernst mit ihr wie Komsa. Oft ist vieles mehr Schein als Sein. Zu diesem Schluss kommt eine

Studie der Beratungsgesellschaft AT Kearney. Nur 27 Prozent der Befragten erleben die Unternehmenskultur ihrer Firma tatsächlich als familienfreundlich. Allen wohlklingenden Angeboten zum Trotz ist für viele Arbeitgeber immer noch Anwesenheit wichtiger als Flexibilität. Lediglich 11 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich von ihrem Unternehmen aktiv ermutigt, familienfreundliche Angebote wahrzunehmen. Die meisten hingegen fürchten persönliche Nachteile, wenn sie das tun: weniger attraktive Aufgaben oder eine Gefährdung ihrer Karriere insgesamt (siehe „Skeptische Mütter“).

Dabei ist längst unstrittig: Familienfreundlichkeit steht bei den Mitarbeitern hoch im Kurs. Für 90 Prozent der Fachkräfte bis zu 40 Jahren ist Familienfreundlichkeit bei der Wahl des Arbeitgebers so wichtig wie die Höhe des



„Ein integraler Bestandteil der Firmenkultur“

Katrin Haubold von Komsa zur Familienfreundlichkeit

Gehalts. Fazit: Mittelständler, die Familienfreundlichkeit entschlossen umsetzen, können als attraktiver Arbeitgeber bei begehrten Fachkräften punkten (siehe „Bessere Bedingungen“). Dabei ist klar: Es geht ebenso um Angebote für Mitarbeiterinnen wie für Mitarbeiter, denn auch Väter wollen mehr. Sie möchten nicht mehr nur Wochenend-Daddy sein, sondern sich auch im Alltag um ihre Kinder kümmern und an der Erziehung teilhaben.

Eine Studie der Hamburger Väter gGmbH, die Unternehmen bei der Umsetzung väterfreundlicher Maßnahmen berät, ergab: 82

Prozent würden nach der Geburt der Kinder gerne Teilzeit arbeiten, zwei Drittel wünschen sich langfristig mehr Zeit für ihre Kinder. „Vereinbarkeit ist kein Frauenthema mehr, sondern betrifft beide Geschlechter“, beobachtet denn auch Volker Baisch von der Väter gGmbH (siehe „Väter auf dem Vormarsch“) – zumal die Zahl junger, exzellent ausgebildeter Paare steigt, bei denen keiner auf die eigene Karriere verzichten möchte. Baisch: „Unternehmer, die hoch qualifizierte Frauen halten wollen, müssen folglich auch

ihren Partnern ermöglichen, mehr daheim zu übernehmen.“

Isabell Galvagni macht sich bei Ernst & Young (EY) jeden Tag dafür stark. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat die Studie der Väter gGmbH mitentwickelt. Seit Jahren ermutigen EY-Personal und Berater der Väter gGmbH auf Veranstaltungen andere Unternehmen: Tut etwas für die Väter! Die Wirtschaftsprüfer selbst haben einen Strauß von Maßnahmen im Angebot, von Belegplätzen in der nahe gelegenen Kita über Infoseiten im Intranet rund um Elternzeit bis zu flexibler Arbeitszeit. „Doch das Wichtigste ist die Kultur“, sagt Galvagni. „Das Unternehmen muss signalisieren, dass es für Väter genauso in Ordnung ist, Vereinbarkeit einzufordern, wie für die Mütter.“

Umdenken kommt in Gang

Die Strategie: traditionelle Rollenbilder aufbrechen, die unerschwinglich immer noch in vielen Köpfen feststecken, bei den Arbeitgebern und bei den Vätern selbst. Dazu zählen veraltete Glaubenssätze wie „Nur ein Vollzeitmann macht Karriere“, „Führung verträgt keine Kompromisse“ oder „Wer Zeit für die Familie will, dem ist der Job nicht so wichtig“. Mit gezielten Aktionen versuchen die Wirtschaftsprüfer, diesen Bildern neue entgegenzusetzen. Ein Väternetzwerk lädt regelmäßig zu Gesprächsrunden, manchmal gibt es Impulsvorträge zu Themen wie „Vater sein und Führungskraft“. In Broschüren zur Vereinbarkeit sind längst auch Väter zu sehen, die ihre Kinder durch den Park schieben. Galvagni: „Es sind solche Puzzlestücke, die langsam ein Umdenken in Gang bringen.“ ➤

Bessere Bedingungen

Wie Arbeitgeber das Projekt „Familienfreundlichkeit“ Schritt für Schritt umsetzen.

- 1 Analysieren.** Vorab klären, welche Leistungen das Unternehmen bereits bietet und was es mit familienfreundlichen Maßnahmen erreichen will.
- 2 Befragen.** Ermitteln Sie den Bedarf der Beschäftigten, sammeln Sie Vorschläge. Suchen Sie vorab den Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern.
- 3 Kalkulieren.** Wichtig ist es, zu wissen, welche Kosten etwa für Kinderbetreuung entstehen, welche Fördergelder oder Steuererleichterungen es gibt.
- 4 Wertschätzen.** Wer seinen Mitarbeitern signalisiert, dass er die Vereinbarkeit von Familie und Job befürwortet, schafft eine vertrauensvolle Basis.
- 5 Ansprechen.** Beide Geschlechter gilt es einzubeziehen. Auch Väternetzwerke organisieren. Das ermöglicht den Austausch untereinander.

Helmut Pusch weiß das. Der Bereichsleiter Personal bei Hamburg Wasser hatte schon vor zehn Jahren damit begonnen, den Vätern in seinem Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Familie leichter zu machen. Für Hamburg Wasser ist das ein Knackpunkt auf der Suche nach Fachkräften, denn 75 Prozent der 2100 Beschäftigten sind Männer. Heute gebe es „so viele Arbeitszeitmodelle wie Mitarbeiter“, viele Väter nähmen zwei Monate Elternzeit, ein Drittel sogar mehr.

Motivierende Angebote

Bei den Kundenberatern besonders beliebt ist Homeoffice mit fest installiertem Firmenrechner, vier Tage zu Hause, einer in der Firma. „Ich merke immer wieder, wie sehr solche Angebote unsere Mitarbeiter motivieren“, sagt Pusch. „Produktivität und Qualität der Arbeit steigen spürbar.“ Auch im Recruiting zahle sich die väterfreundliche Strategie aus. „Das Privatleben mit der Arbeit in Übereinkunft bringen zu können, ist für die jungen Leute ungeheuer wichtig geworden“, so der Personalexperte.

Katrin Haubold, Personalleiterin bei Komsa, nickt und betont: „Damit Familienfreundlichkeit

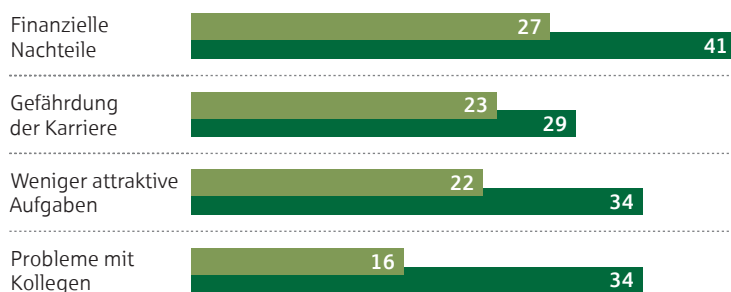
tatsächlich funktioniert, muss sie integraler Bestandteil der Unternehmenskultur sein.“ Komsa-Vorstand Gunnar Grosse, in dessen erster Heimat Schweden Vereinbarkeit selbstverständlich ist, gibt die Leitlinie vor. „Das Leben ist die Summe aus Schaffen, Familie, Freizeit und Gesundheit“, erklärt er. Haubold: „Für uns bedeutet das: Vereinbarkeit ist nicht Privatsache, sondern auch Aufgabe des Unternehmens.“ Schon in den Leitertrainings lernen die Führungskräfte, dass es zu ihren Führungsaufgaben gehört, in Mitarbeitergesprächen und im alltäglichen Miteinander auch die Familie und die private Situation jedes Teammitglieds zu thematisieren.

Derzeit erarbeitet das Unternehmen Ideen, wie Komsa noch besser nach außen vermitteln kann, dass es Familienfreundlichkeit wirklich ernst meint. Zum Beispiel mit kleinen Mitarbeiterporträts auf Website und Facebook, die zeigen, wie die Vereinbarkeit im Unternehmen gelebt wird. „Doch das Wichtigste ist die Empfehlung unserer Mitarbeiter selbst“, so Sprecherin Andrea Fiedler, „denn dabei erfahren Bewerber authentisch: Bei Komsa ist Familienfreundlichkeit nicht nur schöner Schein.“

Anja Dilk **P**

Skeptische Mütter

Befürchtungen bei der Inanspruchnahme familienfreundlicher Maßnahmen.



■ Väter ■ Mütter Angaben in Prozent. Quelle: AT Kearney

Volker Baisch von der Väter gGmbH über den Weg zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Männer



„Väter auf dem Vormarsch“

PROFITS: Väter wollen neben dem Beruf zunehmend auch für ihre Kinder da sein. Warum gelingt das selten?

Baisch: Es gelingt heute immerhin zehnmal häufiger als noch vor zehn Jahren, vor der Einführung des Elterngelds 2007. Allerdings fühlen sich viele Väter heute im Beruf noch mehr unter Leistungsdruck. Und „Leistung bringen“ wird in vielen Unternehmen nach wie vor mit Präsenz gleichgesetzt.

PROFITS: Wie können es Unternehmen Vätern leichter machen?

Baisch: Väter wünschen sich vor allem konkrete Maßnahmen wie Homeoffice und flexiblere Arbeitszeiten. Doch damit ist es nicht getan. Entscheidend ist, ob ein Vorgesetzter Verständnis dafür zeigt, dass sein Mitarbeiter mehr Zeit für sein Kind haben möchte. Führungskräfte sollten deshalb das Gespräch mit den Vätern suchen.

PROFITS: Und darüber hinaus?

Baisch: Es hat sich auch bewährt, in kleinen Gruppen Väter, Führungskräfte und Personaler danach zu fragen, wie sich Beruf und Familie unter einen Hut bringen lassen. Mit Vorträgen und Workshops, die sich an die Väter richten, können Unternehmen das Thema zudem in der Firma bekannt machen.

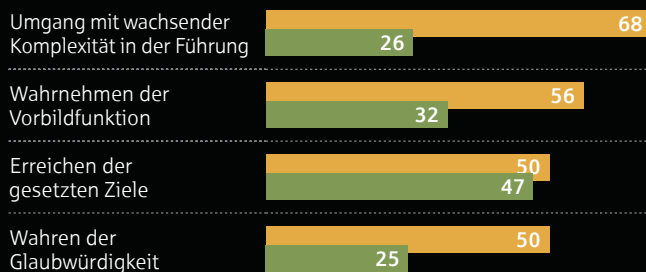
Im Duett

Management. Vielen scheint eine Doppelspitze im Betrieb undenkbar. Tandemchefs sind jedoch im Kommen, bieten Sie doch die Chance auf mehr Flexibilität im Job.



Wunsch und Wirklichkeit

Was Führungskräfte herausfordert und wie sehr sie dies bewältigen.



■ Herausforderung ■ Umsetzung In Prozent. Quelle: Hays, HR-Report 2015/2016

Ein sonniger Frühlingstag in München. Daniel Haeseler, kaufmännischer Leiter beim Preisvergleichsportal Idealo, schlendert am Nymphenburger Schloss entlang, greift zum Handy und schaltet sich mit seinem Kollegen Martin Loske kurz. Ein Presseinterview steht an. Dass Haeseler gerade Urlaub hat und Loske am Schreibtisch bei Idealo in Berlin sitzt, spielt keine Rolle. Sie wollen gemeinsam Auskunft geben, denn sie teilen sich ihren Job. Haeseler und Loske sind ein Cheftandem.

Die Idee entstand vor drei Jahren und kam von Idealo-Geschäftsführer Albrecht von Sonntag selbst. Wegen des Jobs seiner Frau war Haeseler damals nach Hamburg gezogen und pendelte zur Arbeit nach Berlin. Auf Dauer kein tragbares Modell für den vierfachen Familienvater, er dachte an Kündigung. „Warum suchen wir nicht jemanden, mit dem du dir den Job teilen kannst?“, schlug von Sonntag vor. Martin Loske passte perfekt. Kaufmännisch geschult, kommunikationsstark, kooperativ und, wie Haeseler, weit entfernt von der Ellenbogenmentalität mancher Alphatiere in Leitungsfunktionen. „Wir ergänzen uns wunderbar“, sagt Haeseler.

Zwei Tage in der Woche ist Haeseler in Berlin, an den anderen drei arbeitet er vormittags vom Homeoffice in Hamburg; die Nachmittage hat er Zeit für die Kinder. Loske, Vollzeit an Bord, übernimmt deshalb mehr Aufgaben im operativen Geschäft vor Ort. Termine, Meetings, Mitarbeiterunden, etwas mehr Führungsarbeit im Alltag. Haeseler arbeitet dafür mehr im Hintergrund ab, vom Jahresabschluss bis zum Strategiepapier. Die externen Kunden hat sich das Cheftandem aufgeteilt: ►

Einkauf Haeseler, Datenanalysten Loske. Nach innen sind beide gleichermaßen ansprechbar – für Geschäftsführer und Mitarbeiter.

Die Vorteile der gemeinsamen Leitung liegen für das Duo auf der Hand. „Jeder kann bei Bedarf sofort übernehmen, und wir bekommen die Sachen viel schneller vom Tisch“, sagt Haeseler. „Weil wir wichtige Themen intensiv diskutieren, finden wir bessere Lösungen als allein“, ergänzt Loske. Natürlich ist immer einer der Chefs erreichbar (siehe „Klare Absprachen“).

Das Interesse gerade hoch qualifizierter Mitarbeiter an Teamführung ist gewaltig. Nicht nur, weil Top-Sharing die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglicht, sondern auch, weil die Flexibilisierung den Anforderungen der globalen Arbeitswelt entspricht und Führungskräfte aufgrund



Top-Sharing. Wenn zwei sich einen Chefsessel teilen.

der geringeren Belastung länger gesund hält (siehe „Wunsch und Wirklichkeit“). Einige Unternehmen wagen daher das Experiment und probieren Cheftandems aus.

„Gut so“, sagt Jana Tepe. Die Geschäftsführerin der Plattform Tandemploy weiß, wie groß das Bedürfnis nach Führung in Teilzeit gerade bei Nachwuchskräften ist. 2013 gründete die Personalexpertin mit ihrer Kollegin Anna Kaiser daher die Tandemploy GmbH, eine Onlineplattform, die einerseits Menschen mit Lust auf Job-sharing und Teamführung bei der

Suche nach einem geeigneten Tandempartner hilft, andererseits Unternehmen die Möglichkeit bietet, Tandems für ihre offenen Führungsstellen zu finden. Die Resonanz ist beachtlich. Rund 5000 Bewerber suchen derzeit einen Tandempartner. Die meisten sind Akademiker, haben acht bis

zehn Jahre Berufserfahrung und möchten eine Zeit lang zugunsten einer besseren Work-Life-Balance kürzertreten, ohne auf einen Spitzjob zu verzichten.

Eins und eins ist mehr als zwei

Hoch qualifiziert, jung, oft führungserfahren – eine hochinteressante Zielgruppe. Kaum überraschend, dass mittlerweile 50 Unternehmen dabei sind, von Beiersdorf über Metro bis zum Wiesbadener Bildbearbeitungsprofi Vitronic. „Die Firmen können so leichter hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und halten“, weiß Geschäftsführerin Tepe. Unterschiedliche Kompetenzen und Branchenerfahrungen lassen sich kombinieren. Zwei haben mehr Kontakte in der Tasche als einer, können sich bei Krankheit und Urlaub leicht vertreten. Sie ergänzt: „Das macht selbst Zusatzkosten durch etwas höhere Sozialabgaben bei zwei Teilzeitjobs mehr als wett.“

Allerdings: So ein Cheftandem kann nur erfolgreich arbeiten, wenn die Kandidaten optimal zueinanderpassen. Tandemploy prüft daher genau: Haben die Interessenten eine ähnliche Vorstellung von der Zusammenarbeit? Wenn der eine nur die Meilensteine besprechen will, der

Klare Absprachen

Was Doppelspitzen besonders erfolgreich macht.

- **Gleiche Vorstellungen.** Vorab über Arbeitsweise, Führungsverständnis und Erwartungen verständigen. Arbeitszeitpräferenzen und Persönlichkeiten müssen zueinanderpassen.
- **Klare Verantwortlichkeiten.** Zuständigkeitsbereiche definieren und Mitarbeitern wie auch Kunden transparent machen, an wen sie sich wenden können.
- **Konstruktive Streitkultur.** Konflikte sofort offen und konstruktiv ausfechten. Was unter den Teppich gekehrt wird, kann zum gefährlichen Sprengstoff werden.
- **Regelmäßiger Austausch.** Ob auf Zuruf oder nach festem Terminplan: Ohne regelmäßigen Austausch geht es nicht.
- **Einheitliche Kommunikation.** Gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern mit einer Stimme auftreten. Alles andere untergräbt die Autorität.

andere jeden Zwischenschritt, wird es kaum gut gehen. Ergänzen sich die fachlichen Kompetenzen und Arbeitszeitwünsche? Wenn beide eher analytisch sind als kreativ, bringt das Top-Sharing weniger Pluspunkte für die Firma als ein Team mit unterschiedlichen Stärken. Wenn beide freitags freihaben wollen, funktioniert der Doppelpack nicht. Sind beide bereit, die Entscheidungen eines anderen mitzutragen, wenn man nicht selbst vor Ort ist?

Die Frankfurter Beraterin Britta Rafoth rät Unternehmern, die mit Führungstandems arbeiten wollen, außerdem zu einem „klar strukturierten Vorgehen“. Erstens: Vor dem Start der Zusammenarbeit ist zu klären, was die Tandemmit-



„Die Kunden fühlen sich besser betreut“

Jana Tepe von Tandem-ploy ist selbst ein Teil eines Cheffinnenduos

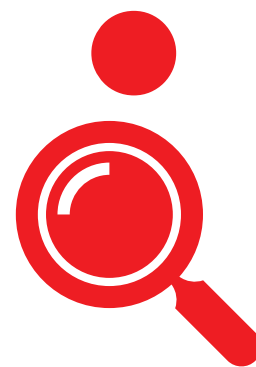
streiter von ihrer Rolle erwarten. Zweitens: Aufgaben und Verantwortungsbereiche klar abgrenzen. Drittens: Arbeitszeiten genau aufteilen, dabei gemeinsame Zeiten festlegen. Viertens: Der Teamarbeit eine Struktur geben, um gute Übergaben, saubere Absprachen und regelmäßige Kommunikation zu gewährleisten, etwa durch einen wöchentlichen Jour fixe.

Das Idealo-Cheftandem Haeseler und Loske setzt sich einmal in

der Woche mit allen Mitarbeitern zur abteilungsinternen Runde zusammen. Dann erzählt jeder von seinen aktuellen Aufgaben, wo er steht, was er braucht. Die Chefs bekommen einen guten Überblick und können sich anschließend über das weitere Vorgehen abstimmen. „Das ist wichtig, denn gerade als Chefduo müssen wir gegenüber den Mitarbeitern mit einer Stimme sprechen“, sagt Haeseler. Mehrmals am Tag zum Hörer greifen und sich austauschen ist für beide daher Usus. Und wenn es einmal untereinander knirscht? Loske: „Dann hilft nur offen diskutieren und gemeinsam Stück für Stück einer Lösung näherkommen – wie in einer Partnerschaft.“

Anja Dilk **P**

Unternehmenskauf und -verkauf.



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.



FIRMA GUT ABSICHERN

Analysis. Falsche Versicherungen, zu wenig Altersvorsorge, schwierige Finanzierung: Viele Unternehmer haben Lücken beim Risikoschutz. Experten wissen Rat für den großen Sicherheitscheck rund um die eigene Firma.

Arnd Zaunbrecher führt mit seinen Kollegen Heinz-Albert und Johannes Clasen in Herzogenrath bei Aachen ein Handwerksunternehmen für Fenster- und Fassadentechnik. „Wir bieten unseren Kunden alles aus einer Hand, von der Beratung über die technische Planung bis hin zur Montage“, erläutert der Geschäftsführer der Firma Clasen + Zaunbrecher. Vorsorge vor allen Eventualitäten schreibt der Unternehmer groß. So steht er mit der Sparkasse Aachen regelmäßig in Kontakt, um die Höhe seiner Kontokorrentlinie flexibel zu gestalten. Damit ist er in puncto Liquidität auf der sicheren Seite. Auch Versicherungsschutz ist Zaunbrecher wichtig. „Wir sind durch verschiedene Einzelpolicen hier gut aufgestellt“, sagt er.

So hat er eine betriebliche Haftpflichtversicherung abgeschlossen, falls jemand beim Einbau eines Fensters verletzt oder das Eigentum eines Kunden beschädigt wird. Überdies liegt eine Betriebsunterbrechungspolice in der Schublade, falls die Firma durch einen Brand lahmgelegt würde. Außerdem entschied sich Zaunbrecher für eine D-&-O-Versicherung. Das Kürzel steht für Directors-and-Officers-Police; gemeint ist eine Managerhaftpflichtversicherung. Sie deckt Schäden ab, die durch Fehler der ➤



Vorsorge schreibt Arnd Zaunbrecher groß: „Unser Unternehmen ist durch verschiedene Einzel-
policen gut aufgestellt.“

LIQUIDITÄT FÜR DEN NOTFALL

So lassen sich die Zahlungsströme optimieren.

- **Skonto.** Wenn Kunden Skonto abziehen können, zahlen sie erfahrungsgemäß schneller. Das wirkt aber wie ein Rabatt. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wann immer es geht, sollte der Firmenchef selbst seine Rechnungen mit Skonto bezahlen.
- **Fristenkongruenz.** Mit Lieferanten vereinbaren Unternehmer möglichst lange Zahlungsfristen, falls es der Wettbewerb zulässt – mit den eigenen Kunden, falls möglich, nur kurze. Je größer die zeitliche Differenz, desto besser für die Liquidität des Betriebs.
- **Kontokorrentlinie.** Eine ungenehmigte Überziehung verschlechtert das Rating drastisch. Der Unternehmer sollte seinen Firmenkundenberater deshalb frühzeitig informieren, falls sich ein Engpass abzeichnet, und die Linie erweitern lassen.

Unternehmensführung gegenüber Dritten entstehen. „Mit unserem Policenmix haben wir einen Schutz gegen die größten Gefahren, die durch unsere Tätigkeit entstehen“, meint der 49-Jährige.

Viele Firmenchefs lassen in puncto Versicherungen Lücken – häufig ohne sich dessen bewusst zu sein. Stefan Opalka, Leiter des Bereichs Produktmanagement Haftpflicht, Unfall- und Sachversicherungen beim Verband öffentlicher Versicherer, warnt: „Neuerungen im und um den Betrieb herum verändern die Risikosituation für die Firma und damit den Absicherungsbedarf. Daher ist auch der Versicherungsschutz regelmäßig zu überprüfen und an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen.“ Wird das Leistungsspektrum des Unternehmens erweitert, eine Niederlassung eröffnet oder das Betriebsgebäude energetisch saniert, sollte der Versicherer das wissen. Genau hier aber unterlaufen Firmenchefs mitunter Nachlässigkeiten. Das kann zur Folge haben, dass ein Schaden gar nicht oder nur zum Teil beglichen wird.

Kluge Unternehmer überprüfen deshalb einmal im Jahr ihre Situation. Das schließt auch betriebswirtschaftliche Aspekte ein, etwa Faktoren, die sich auf Liquidität und Bonität auswirken, denn Engpässe bei den Zahlungsströmen zählen zu den existenzgefährdenden Risiken jeder Firma (siehe „Liquidität für den Notfall“). Insbesondere in expansiven Phasen sind die Grenzen der Entwicklung sonst schnell erreicht. Marco Rüter, Leiter Firmenkunden der

Sparkasse Bielefeld, erklärt dazu: „Wer schnell wächst, muss oft viel investieren. Deshalb haben diese Unternehmen regelmäßig einen erhöhten Kapitalbedarf.“

Investitionen früh planen

Kreditfinanzierungen werden vor allem für die Branchen Im- und Export, Baugewerbe und den Handel wichtiger (siehe Seite 20: „Wachstumsrisiken einkalkulieren“). Unternehmer sollten die Weichen für Investitionsmittel früh stellen. „Im Idealfall liegt für einen Zeitraum von drei Jahren eine Vorschau vor“, so Rüter. So können Abweichungen von der Prognose rechtzeitig erkannt werden (siehe Seite 21: „Investitionen langfristig planen“). Auch dies trägt zur Risikominimierung bei. Analog gehen Unternehmer bei der Altersvorsorge vor. Ändern sich die persönlichen oder die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, heißt es, Anpassungen vorzunehmen (siehe Seite 20: „Finanzrisiken im Alter umgehen“).

Bei der Risikoanalyse hilft der Firmenkundenberater der Sparkasse. Er analysiert mit dem

MÖGLICHE SCHÄDEN GEZIELT ABSICHERN

Von Firmen gezahlte Beiträge und erhaltene Leistungen in der Sachversicherung.





Ein Brand ist eine Katastrophe für den Betrieb. Die finanziellen Folgen aber lassen sich gut versichern.

Erdbeben oder Schnee sehr sinnvoll sein. „Eine Immobilie sollte zum gleitenden Neuwert versichert sein“, rät Opalka. Die Gesellschaft übernimmt dann die Aufwendungen bis zur Höhe des ortsüblichen Neubauwerts. Damit ist der Firmenchef auf der sicheren Seite. „Werterhöhende Um- und Anbaumaßnahmen sind aber dennoch zu melden, und die Versicherungssumme ist nach oben anzupassen“, so der Fachmann.

Auf Lücken im Schutz achten

Dem Assekuranzunternehmen sollte der Unternehmer auch Bescheid geben, wenn die technische oder kaufmännische Betriebseinrichtung erweitert oder erneuert wird. Guido Welschhoff, Gewerbekundenbetreuer der S-Finanz Aachen GmbH, einer Tochtergesellschaft der Sparkasse Aachen, erklärt dazu: „Die Versicherungssumme sollte angepasst werden, wenn sich der Warenbestand erhöht.“ Der Experte beobachtet überdies immer wieder, dass Deckungslücken im Versicherungsschutz bestehen, weil sich das Tätigkeitsfeld des Betriebs verändert hat. „Das ist fatal, denn im Schadensfall hat der Unternehmer dann vielleicht keinen Schutz“, warnt Welschhoff.

Ohnehin gilt: Die Höhe der Beiträge für einzelne Policen sollte nicht das erste Kriterium für den Abschluss sein. Vielmehr kommt es auf den konkreten Versicherungsbedarf an (siehe „Mögliche Schäden gezielt absichern“). Mieter zum Beispiel achten darauf, ▶

Unternehmer die betriebliche wie auch die private Sphäre und deckt Schritt für Schritt die Schwachstellen auf. Der Check – oft mithilfe des Sparkassen-Finanzkonzepts durchgeführt – reicht von Fragen rund um die Finanzierungsstruktur des Betriebs über eine Notfall- bis zur Nachfolgeplanung.

Ein wesentlicher Baustein bei der Absicherungsstrategie ist der Policenmix, denn Schadenersatzansprüche Dritter können die Liquidität des Unternehmens extrem schwächen oder die Firma gar ruinieren. Zu den Musspolicen für Betriebe zählt deshalb die Haftpflichtversicherung. Sie wird für Schäden benötigt, die durch die Firma und deren Mitarbeiter verursacht werden. Dabei kann es sich um Sach-, aber auch um Personenschäden handeln. „Insbesondere Letztere können den Betrieb finanziell schwer und dauerhaft belasten“, warnt Experte

Opalka. Sein Tipp: Die Deckungssumme sollte pauschal bestimmt werden. Ratsam sind mindestens 3 Millionen Euro für Personen- und Sachschäden, besser 5 Millionen Euro. Das gilt allgemein als Untergrenze. „Wichtig ist, dass alle relevanten Risiken abgedeckt sind. Je nach Branche zum Beispiel auch Umweltschäden oder Produktfehler“, so Opalka. Genauso relevant kann eine Gebäudeversicherung werden, falls das Betriebsgebäude abbrennt oder ein Schaden durch Leitungswasser oder Sturm und Hagel entsteht. Überdies kann ein Schutz gegen weitere Elementargefahren wie Überschwemmung,



„Jährlich den Versicherungsschutz überprüfen“

Stefan Opalka, Verband öffentlicher Versicherer

dass in ihrer Betriebshaftpflicht Mietsachschäden eingeschlossen sind. Wer sparen will, setzt auf eine Selbstbeteiligung. „Es kann sich anbieten, die Verträge im Abstand von zwei bis drei Jahren zu überprüfen, auch wenn das zeitintensiv ist. Aufgrund des starken Wettbewerbs in der Versicherungsbranche sind mitunter hohe Einsparungen möglich“, sagt Welschhoff.

Unternehmer Hermann Le Guin entschied sich für eine All-Risk-Police. „Das ist für uns eine recht komfortable und auch eine kostengünstige Lösung“, erklärt der Geschäftsführer des Unternehmens Askea Feinmechanik GmbH in Amtzell bei Ravensburg. Die Firma mit zehn Mitarbeitern fertigt Lasermaschinen, die sie weltweit exportiert. Das Policenpaket enthält einen Rundumschutz, der auch eine Betriebsunterbrechungsversicherung umfasst und zudem die private Sphäre des Firmenchefs mit abdeckt. Das ist gut so. „Aus unserer Sicht sollte auf diesen Schutz kein Unternehmer verzichten“, rät Opalka. Abge-

WACHSTUMSRISIKEN EINKALKULIEREN

Wie sehr Kreditfinanzierungen für Betriebe in einzelnen Branchen strategisch wichtiger werden.



Angaben in Prozent. Quelle: Bundesverband Factoring für den Mittelstand, TNS Infratest

deckt sind hier die laufenden Kosten sowie nicht erzielte Gewinne, wenn aufgrund eines Schadens der Betrieb für einige Zeit stillsteht.

Ein häufig unterschätztes Risiko liegt in den Pensionsrückstellungen eines Betriebs. Christoph Mertens, Private-Banking-Betreuer für Firmenkunden der Sparkasse Bielefeld, stellt im Gespräch mit Unternehmern regelmäßig fest, dass deren Rückdeckung nicht ausreicht. „Dies kann später die Auszahlung gefährden, weil die Leistung dann aus den Erträgen der Firma gezahlt werden muss. Vor allem wird kaum ein Unternehmer bereit sein, ein solches Risiko

einzugehen“, erläutert er. Für eine ausreichende Rückdeckung kommt etwa ein Fondssparplan oder eine Lebensversicherung infrage. Hohe Renditen sind aufgrund der Niedrigzinsphase momentan aber nur mit gesteigerten Risiken zu realisieren.

Sicherheitspolster aufbauen

Die Vor- und Nachteile jeder Absicherungsstrategie im betrieblichen Bereich müssen Unternehmer deshalb gegeneinander abwägen. Das schließt ein, beim großen Check die Gesamtsituation der Firma zu analysieren, und zwar mit Blick auf die langfristigen Ziele. Dazu gehört es auch, Stück für Stück das Eigenkapital und damit ein Sicherheitspolster aufzubauen.

Das kommt bei Firmenkundenbetreuern gut an, denn eine hohe Eigenkapitalquote stärkt die Kreditwürdigkeit und damit das Rating. Heribert Funken, Abteilungsleiter der Sparkasse Aachen, erklärt: „Das wirkt sich positiv auf Investitionsfinanzierungen aus, wobei wir derzeit sehr gute Rahmenbedingungen haben.“ Die Sparkassen bereiten für die Jahressprache in der Regel umfang-



FINANZRISIKEN IM ALTER UMGEHEN

So sieht ein gelungener Mix für die Altersvorsorge aus.

- **Rürup-Rente.** Gutverdiener profitieren bei der Rürup-Rente in der Einzahlungsphase von Steuervorteilen. Unternehmer, die in die gesetzliche Rentenkasse einzahlen, können auch eine Riester-Rente abschließen.
- **Betriebliche Altersversorgung.** GmbH-Chefs können sich von der Firma eine Rente sichern und gefördert einzahlen. Sie sparen mit ihren Beiträgen in der Einzahlungsphase Steuern und Sozialabgaben. Später sind die Auszahlungen zu versteuern. Dann fallen oft auch Sozialabgaben an.
- **Risiken streuen.** Nicht alle Eier in einen Korb legen. Für die Altersvorsorge bedeutet das, in Sach- und Geldwerten anzulegen. Immobilien, Aktien oder Fonds finden sich in vielen Depots. Am besten investiert der Unternehmer nicht nur in Euro, sondern auch in anderen Währungen. Ebenso kann Gold infrage kommen – als Beimischung.



Wie Zahnräder greifen gute Policen ineinander und bieten Rundumschutz.

Stichwort Fristen: Firmenchefs sollten zeitnah nach Lieferung und Leistung ihre Rechnungen stellen. Vielfach passiert das erst nach Wochen oder Monaten. Das sendet gegenüber den Kunden das Signal aus, sich mit der Überweisung Zeit lassen zu können. Experte Rüter von der Sparkasse Bielefeld meint dazu: „Ein professionelles Forderungsmanagement erfordert eine Portion Disziplin, die sich aber auszahlt.“

Unternehmer Manfred Wildmoser achtet auf solche Feinheiten. Im Frühjahr hat er das Autohaus Dreher mit vier Betriebsstätten in Bayern und Baden-Württemberg übernommen. Seit Dezember vergangenen Jahres war er bereits im Betrieb tätig – auch, um die 120 Mitarbeiter vor der Staffelübergabe kennenzulernen. Der 47-Jährige erklärt: „So konnte ich mir vorab einen guten Einblick in die organisatorischen Abläufe verschaffen.“

Für die Finanzierung der Übernahme nahm er einen geförderten Kredit auf. „Das war für mich nicht besonders schwierig, weil die Kapitalgeber das Risiko aufgrund meines ausführlichen Businessplans ganz gut einschätzen konnten“, sagt Wildmoser. Zehn Jahre lang wird er dafür jetzt Zins und Tilgung leisten. Seine Zahlungsströme behält er dazu kontinuierlich im Blick. Auch, um jegliches Risiko zu minimieren.

Eva Neuthinger 



Marco Rüter,
Leiter Firmenkunden der Sparkasse Bielefeld, zum finanziellen Risikoschutz

„Investitionen langfristig planen“

PROFITS: Wie schätzen Sie die Risikosituation der Betriebe ein?

Rüter: Die meisten Firmen verzeichnen seit mehreren Jahren eine recht gute Ertragsituation und verfügen über ausreichend Liquidität. Selbst kapitalintensive Vorhaben finanzieren sie oft aus eigener Kraft. Daher schätzen wir ihr Risiko, finanzielle Probleme zu bekommen, momentan als vergleichsweise gering ein.

PROFITS: Worauf achten risikobewusste Firmenchefs?

Rüter: Wir empfehlen, vor allem Erweiterungsinvestitionen langfristig zu planen und dazu eine Rentabilitäts- und Liquiditätsvorschau zu erstellen. Diese sollte einen Zeitraum von mindestens einem Jahr umfassen. Eine langfristige Prognose ist ambitioniert, da die Parameter dann schon unter Unsicherheit getroffen werden. Wichtig ist es, die Planzahlen permanent weiterzuschreiben, zu kontrollieren und auf Fehlentwicklungen frühzeitig zu reagieren.

PROFITS: Wie helfen Sparkassen-Experten dabei?

Rüter: Wir loten in den Jahresgesprächen die Kennzahlen aus und vergleichen sie mit der Branchenentwicklung. Daraus leiten sich oft Maßnahmen ab, um sich zu verbessern.

reiche Kennzahlen und Grafiken vor, aus denen sich Verbesserungspotenziale für die Bonität ableiten lassen. Ziel ist es, am Ende einen Maßnahmenkatalog zu haben, den der Firmenchef umsetzen kann.

Häufig betrifft dies das Forderungsmanagement. Es trägt zur Risikominimierung bei, wenn Unternehmer den Leumund ihrer Auftraggeber vorab prüfen – im In- und im Ausland. Soll eine Forderung frühzeitig verkauft werden, ist eine Bonitätsprüfung obligatorisch. Die Factoringgesellschaft gibt in diesen Fällen ein Limit vor, bis zu welchem Umsatz ein Kunde noch gut ist. Factoring bietet Betrieben beim Risikoschutz verschiedene Vorteile. Zum einen kann der Firmenchef das Inkasso mit übertragen. Zum anderen aber hat er einen gesicherten und in jedem Fall einen planbaren Geldzugang. Vor allem für Exporteure kann es sich ebenso anbieten, einzelne Forderungen abzugeben, abhängig von der Bonität ihres Auftraggebers, der Art der Ware und dem Zahlungsziel.

Alle Ressourcen einsetzen

Entnahmen. Ein starkes Eigenkapital sichert Wachstumsfinanzierungen, verbessert die Bonität und senkt die Kreditkosten. Wie Unternehmer ihre Zielgröße erreichen.

Handwerksunternehmer Jan Bauer entnimmt seinem Malerbetrieb nur so viel Geld, wie er für ein angenehmes Leben benötigt. Jeden Monat fließt automatisch ein fester Betrag aus dem Betrieb auf sein privates Girokonto. Bauer sagt: „Diese Strategie habe ich bereits vor vielen Jahren mit unserem Steuerberater abgesprochen, und sie hat sich bewährt.“ Urlaub, Wohnimmobilie oder größere Anschaffungen finanziert er prinzipiell nur privat. „Luxus darf nicht zulasten des Betriebs gehen“, meint der Unternehmer.

So rigide gehen Firmenchefs nur selten bei ihren Entnahmen vor. Dabei schonen sie die Liquidität und stocken automatisch das Eigenkapital auf. Frank Sampel von der Stadtparkasse München: „Dies ist wichtig, um eine schwierige Situation oder eine Durststrecke unbeschadet zu überstehen.“

Bedeutsam für die Bonität

Deshalb ist die Eigenkapitalquote, also das Verhältnis des Eigenkapitals zur Gesamtsumme der Bilanz, ein wichtiges Kriterium für die Bonität der Firma. Mithin beeinflusst sie das Kreditrating und damit die Finanzierungskosten. Die Unternehmen sind hier auf dem richtigen Weg, wie eine aktuelle Creditreform-Umfrage ergeben hat. Bei fast jeder dritten Firma deckt die Position Eigenkapital gut ein Drittel der Bilanzsumme ab. Damit erreichen viele

die Zielgröße für eine gut aufgestellte Firma. Andererseits aber arbeiten immerhin noch 28,5 Prozent der mittelständischen Unternehmen mit einer Quote von weniger als 10 Prozent. Das bedeutet nicht, dass die Firmen schlecht laufen. Auch Betriebe, die ein starkes Wachstum verzeichnen, kommen schnell an die Grenzen ihres Verschuldungspotenzials. Die Markteinführung einer Innovation, Übernahmen oder Fusionen drücken die Quote automatisch – und damit das Rating.

Verschiedene Instrumente bieten sich an, um die Position aufzu-

stocken (siehe „Stärke ist planbar“). Dazu zählt Disziplin bei Entnahmen. Einzelunternehmen oder Personengesellschaften können sich so viel aus der Firmenkasse nehmen, wie sie wollen, denn die Mittel gehören ihnen ja schließlich. Deshalb ist es oft schwierig, für den Firmenchef das richtige Maß zu finden. Thilo Söhngen, Vizepräsident des Steuerberaterverbands Westfalen-Lippe mit eigener Kanzlei im westfälischen Wetter, erklärt: „Aus den Betriebswirtschaftlichen Auswertungen lässt sich genau ablesen, wie viele Entnahmen das Unterneh-

Foto: FI Online



men verträgt.“ Ein Grund, warum diese Analysen direkt im Folgemonat erstellt werden sollten. Kluge Unternehmer erfassen aber auch Abschreibungen und Bestandsveränderungen sofort. Sobald die Kapitalkonten – also der Saldo aus Gewinn, Einlagen und Entnahmen – ins Minus rutschen, sollte sich der Unternehmer bescheiden.

Unterm Strich ist der Firmenchef immer gut beraten, nicht mehr aus dem Betrieb herauszunehmen, als er an Jahresüberschuss erzielt. Schon allein, weil das Finanzamt die Zinszahlungen aufgrund zu hoher Entnahmen nicht als Betriebsausgaben akzeptiert. Der Fiskus wertet die Überentnahmen wie einen Gewinn und setzt pauschal auf den Betrag einen Zins von 6 Prozent an.

Jochen Rogoss und Mario Völcker beachten diese Regeln strikt. Das Duo führt in Bremen das Fahr-

So viel kostet Eigenkapital

Ein Unternehmer belässt den Gewinn (100 000 Euro) zur Stärkung des Eigenkapitals in der Firma – er thesauriert. Später überträgt er die Firma gegen Entgelt an einen Nachfolger. Dann fallen Steuern auf die einbehaltenen Gewinne an, wenn er sich seinerzeit für die steuerbegünstigte Variante entschlossen hatte.

	Thesaurierungsbesteuerung ¹	Normale Besteuerung ¹
Gewinn	100 000,00	100 000,00
- Einkommensteuer	28 250,00 ²	35 000,00 ³
- Nachversteuerung	17 937,50 ⁴	Keine
Nettogewinn	53 812,50	65 000,00
Höhere Kosten	11 187,50	

¹Angaben in Euro; ²ermäßigter Steuersatz bei beantragter Thesaurierung: 28,25 %; ³normaler Steuersatz: 35 %; ⁴nachversteuerungspflichtig; 100 000 € - 28 250 € = 71 750 € zum Steuersatz von pauschal 25 %; Beispiel ohne Gewerbesteuer und Gewerbesteueranrechnung sowie Solidaritätszuschlag. Quelle: PROFITS

radfachgeschäft Speiche RV Zweirad GmbH mit acht Mitarbeitern. „Wir haben die Firma vor zwei Jahren übernommen und zahlen noch unseren Kredit bei der Sparkasse ab. Schon deshalb können wir uns den Griff in die Firmenkasse und hohe Ausschüttungen nicht leisten“, so Rogoss. Am Jahresende prüft das Team gemein-

sam mit dem Steuerberater die Gewinnsituation. „Im Zweifel nutzen wir das Plus, um unsere Firma zu stärken“, so der Unternehmer.

Im Idealfall sparen Firmenchefs dabei noch Steuern. Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften unterliegen die sogenannten thesaurierten, also in der Firma behaltene Gewinne einem ermäßigten Steuersatz von 28,25 Prozent plus Solidaritätszuschlag. Der Haken: Wird das Plus später ausgezahlt, kommt eine pauschale Steuer von 25 Prozent obendrauf (siehe „So viel kostet Eigenkapital“). Steuerberater Söhngen weiß: „Mittelständische Unternehmer wollen eine solche Nachzahlung meist vermeiden.“ Dementsprechend kommt die Thesaurierung nur infrage, wenn das Kapital im Unternehmen bleiben soll. „Aus diesen Gründen wählen Mandanten oft einen anderen Weg“, so der Experte. Sie verzichten auf die begünstigte Versteuerung des Gewinns und vermeiden damit sich aufbauende Nachsteuern.

Eva Neuthinger **P**

Stärke ist planbar

Diese Mittel erhöhen das Eigenkapital.

■ **Offene Beteiligung.** Der Kapitalgeber erhält Anteile am Stamm- und Grundkapital. Das hat Kontroll- wie auch Stimmrechte zur Folge. Weil Investoren meist mögliche Verluste auf die Höhe ihrer Einlage begrenzen wollen, ist diese Form für AGs oder GmbHs interessant.

■ **Stille Beteiligung.** Dabei werden keine Sicherheiten fällig; meist vereinbart die Firma mit dem Kapitalgeber eine Rangrücktritts-erklärung. Er tritt also hinter andere Gläubiger zurück und hat keine Stimmrechte. Geeignet ist das für Firmenchefs, die sich Kapital für langfristige Investitionen verschaffen wollen.

■ **Genussrechte.** Die Geldgeber haben keine Stimmrechte und erhalten eine Gewinnbeteiligung. Diese kann in Sachwerten erfolgen. Sinnvoll ist das vor allem für Betriebe, die Geldgeber aus ihrem Kunden- oder Lieferantenkreis für sich gewinnen wollen.





Bauherren nutzen die günstigen Finanzierungsbedingungen.

Jetzt mehr Platz schaffen

Betriebsstätten. Investitionen in Gebäude sind für Unternehmer zurzeit besonders attraktiv. Wer kauft, baut, least oder renoviert, kann günstig finanzieren und Steuern sparen.

Joachim Wohlfeil hat Spaß an Immobilien. Der Gas- und Wasserinstallationsmeister ist Geschäftsführer der Ernst Wohlfeil GmbH in Rheinstetten bei Karlsruhe. Mit Herzblut engagierte sich Wohlfeil, als er und einzelne seiner 48 Mitarbeiter ausgesuchte Gebäude kauften, über die Sparkasse Pforzheim Calw finanzierten und renovierten. Eigenkapital war dank des guten Namens der Firma und Wohlfeils Ehrenamt als Präsident der Handwerkskammer Karlsruhe nicht erforderlich. Der Unternehmer sagt: „Immobilien sind auch heute für meinen zweiten Geschäftsführer Uwe Schäffer und mich zum Hobbyinvestment geworden, das sich zurzeit dank günstiger Konditionen besonders lohnt.“

Auch sein eigenes Betriebsgebäude hat Joachim Wohlfeil mithilfe der Sparkasse finanziert. Das Darlehen war ihm zufolge „zu zwei Dritteln über eine Lebensversicherung abgedeckt, damit das Gebäude auch im Fall meines Todes weiter dem Unternehmen zur Verfügung steht“.

Wie Joachim Wohlfeil nutzen viele Unternehmer die gute Kombination aus sicherer Geldanlage und günstigen Darlehen zum Immobilienkauf, zumal es infolge der Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank wenige andere attraktive Anlageformen gibt. Das begünstigt den Bau von Wohnungen und Betriebsgebäuden (siehe „Gewaltige Volumen“). Sven Eisele, als Bereichsdirektor der Sparkasse Pforzheim Calw

auch für das Immobiliengeschäft zuständig, weiß aus seiner Praxis: „Mit Immobilien im Wohnbereich lässt sich momentan eine Bruttorendite von 3 bis 5 Prozent erzielen. Auch der Gewerbebau ist attraktiv, und viele Unternehmer nutzen diese Lage.“

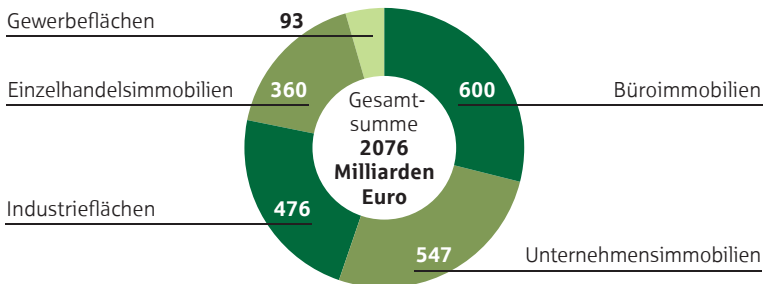
Gute Konditionen

Investoren achten darauf, wie sich Wirtschaftsräume entwickeln; Unternehmer darauf, dass ihre Immobilie in der Nähe eines ansprechenden Wohnumfelds mit guter Infrastruktur liegt (siehe „Möglichst attraktiven Standort wählen“).

Haben sie das passende Grundstück für den Bau oder ein Gebäude gefunden und passen

Gewaltige Volumen

Marktwerte von Gewerbeimmobilien* in Deutschland im zweiten Halbjahr 2015.



*Ohne Hotels; Angaben in Milliarden Euro. Quelle: Bulwiengesa

die Konditionen, gilt es, möglichst schnell zu kaufen. Mit einem weitverbreiteten Irrglauben räumt der Münchner Notar Thomas Wachter jedoch auf und sagt: „Eine Immobilie lässt sich rechtlich nicht per privatem Vorvertrag oder Reservierungsvereinbarung sichern.“ Der Experte erklärt: „Das mag eine moralische Wirkung haben, einklagbar ist es aber nicht, weil alle Immobiliengeschäfte notariell beurkundet werden müssen.“

Die Sparkasse hilft bei der Finanzierung. Gewerbliche Kunden können bei guter Ertragskraft ihres Unternehmens meist ohne Eigenkapital einsteigen. Bei Investments in Privatwohnungen engagieren sich viele Kunden mit rund 20 Prozent Eigenkapital. Experte Eisele sagt: „Je nach Konstellation und Laufzeit gewähren wir Immobiliendarlehen für etwa 1 Prozent Zins.“ Unternehmer entscheiden sich ihm zufolge meist für variable Zinsen. Er erklärt: „Sie sind damit nicht an feste Tilgungsraten gebunden und können ihr Darlehen bei gutem Gewinn schneller zurückzahlen.“

Dazu tragen auch Steuervorteile bei. Jährlich 3 Prozent Abschreibung vom Kaufpreis oder den Baukosten bei Gewerbeobjekten zählen mit den Schuldzinsen und laufenden Kosten zu

den Betriebsausgaben und verringern den steuerpflichtigen Gewinn. Vermietete Wohnungen und Häuser kann der Eigentümer in der Regel mit 2 Prozent jährlich abschreiben und zu den übrigen Aufwendungen addieren, die er als Werbungskosten absetzt.

Bei Objekten, die der Unternehmer sowohl für den Betrieb

als auch für seine Privatwohnung nutzt, teilt er die Kosten anteilig auf. Steuerberater Erwin Reichholf von der Beratungsgesellschaft Ecovis in Augsburg rät beim Bau gemischt genutzter Immobilien: „Am besten den betrieblichen Teil voll fremdfinanzieren, den privaten Teil mit Eigenkapital bezahlen und die Kosten fürs Finanzamt entsprechend aufteilen. Das erleichtert die Berechnung und führt zum maximal möglichen Betriebsausgabenabzug“ (siehe „Der Fiskus finanziert mit“).

Steuern lassen sich auch mit einer Art Betriebsaufspaltung sparen. Der Ehepartner baut oder kauft das Firmengebäude und vermietet es an den Betriebseigentümer. Der Gatte oder die Gattin zieht Abschreibung und andere Ausgaben von den Mieteinnahmen ab, ▶

Rat von **Sven Eisele**, Bereichsdirektor der Sparkasse Pforzheim Calw, zu Immobilieninvestments



„Möglichst attraktiven Standort wählen“

PROFITS: Worauf sollten Firmen beim Immobilienbau und -kauf achten?

Eisele: Die Lage entscheidet. Und ob eine Kaufimmobilie ihren Preis wert ist. Zudem sollten Unternehmer die Infrastruktur des Standorts in die Planung einbeziehen, damit ein attraktives Umfeld Beschäftigte und ihre Familien anlockt.

PROFITS: Wie sehen Sie die gern genutzte Kombination aus Betrieb und Privatwohnung?

Eisele: Eher mit Vorbehalt. Die meisten kommen zwar gut zurecht damit. Übergibt der Unternehmer jedoch seinen Betrieb einem Nachfolger, ist die Immobilie weniger wert, falls er weiter darin wohnt. Mit einer Trennung an verschiedenen Standorten gibt es das Problem nicht.

PROFITS: Wie hilft die Sparkasse beim Immobilienkauf?

Eisele: Mit einer möglichst frühen Beratung, gerne bereits bei der Suche und dem Vorschlag individueller Finanzierungskonzepte. Inbegriffen sind alle Fördermöglichkeiten, etwa der KfW, der Landesbank oder der Bürgschaftsbank. Für die etwas größeren Unternehmen ist auch Leasing durchaus interessant.

während der Partner oder die Partnerin die Miete in voller Höhe als Betriebsausgabe angibt. Ein angenehmer Zusatzeffekt, so Experte Reichholf: „Die Immobilie ist im Fall einer Firmenkrise vor Insolvenz geschützt.“

Hilfreich im Finanzierungskonzept sind auch Fördermittel der KfW. Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, die sich mehrheitlich in privatem Besitz befinden, und Freiberufler erhalten beispielsweise für energetisches Bauen und Sanieren über die Sparkasse einen Kredit ab 1 Prozent Zins und mit bis zu 17,5 Prozent Tilgungszuschuss. Mit umfasst sind auch Nebenarbeiten, Planungskosten und Energiemanagementsysteme.

Alternativ zu Kauf, Bau und eigenen Investitionen, etwa für Renovierungen, bietet sich vor allem bei etwas größeren Unternehmen das Leasing von Immobilien an. Hier nutzt der Leasinggeber die Vorteile des Investors, der



„Immobilien sind zu meinem Hobby geworden“

Joachim Wohlfeil, Ernst Wohlfeil GmbH, Rheinstetten

Kunde schont die Liquidität der Firma und setzt die Leasingraten als Betriebsausgabe ab. Einer der größten Anbieter ist die zur Sparkassen-Finanzgruppe gehörende Deutsche Anlagen-Leasing (DAL). Ihr Geschäftsführer Kai Eberhard weiß: „Immobilienleasing ist für Unternehmer eine mehrfach attraktive Form der Nutzung von Gebäuden.“

Ob Neubau oder Kauf von Dritten: Die DAL bietet Transaktions-sicherheit für solche Investments, falls gewünscht inklusive Baubetreuung. Für Unternehmen, die ihre Immobilie im Eigentum haben, kann Sale-and-lease-back eine interessante Alternative darstellen. Eberhard erklärt: „Der Unter-

nehmer verkauft die Immobilie an uns und mietet sie zurück. Die in der Immobilie gebundenen stillen Reserven kann er steueroptimiert vereinnahmen und tut gleichzeitig etwas für seine Bilanzstruktur.“

Somit ist Sale-and-lease-back eine vergleichsweise einfache Möglichkeit, Eigenkapital für die Firma zu generieren. Darüber hinaus helfen Immobilienleasingstrukturen, die Übertragung von Betriebsvermögen beispielsweise im Familienkreis zu vereinfachen. Zudem stellen sich weniger Haftungsfragen, weil das Gebäude nicht mehr dem Betrieb gehört.

Alle Vorteile geschickt nutzen

Für Dirk Schwegler, Malermeister in Fellbach bei Stuttgart mit 15 Mitarbeitern und 3,5 Millionen Euro Jahresumsatz, wäre Leasing eine Nummer zu groß. Er schöpft jedoch alle Vorteile der gewerblich und privat genutzten Immobilie aus. Der Unternehmer hat sein Gebäude mit 600 Quadratmeter Büro, Werkstatt, 250 Quadratmeter gewerblich vermieteten Büroräumen und 200 Quadratmeter Wohnung zur Hälfte per Darlehen finanziert. Er sagt: „Für meine Familie und mich ist der kurze Weg in die Firma vorteilhaft, und gegenüber dem Finanzamt schöpfe ich alle Vorteile optimal aus.“ Und sein

Steuerberater hilft ihm, Einnahmen und Ausgaben der Immobilie perfekt zuzuordnen.

Harald Klein 

Der Fiskus finanziert mit

Steuerberater Erwin Reichholf zu Bau, Kauf und Renovierung.

§ Bau, Kauf. Der Unternehmer gibt die Kosten der Immobilie beim Finanzamt an. Die Kosten bei Bau oder Kauf schreibt er mit 3 Prozent jährlich ab. Die Abschreibung mindert mit anderen Betriebsausgaben wie Schuldzinsen, Disagio, Energiekosten, Versicherungen und Reinigung den zu versteuernden Firmengewinn.

§ Gemischte Nutzung. Verwendet der Unternehmer die Immobilie sowohl für die Firma als auch privat, kann er bis zum 31. Mai des Folgejahres dem Finanzamt mitteilen, welche Teile betrieblich und privat genutzt werden. Innerhalb von zehn Jahren lässt sich eine andere Nutzung erklären und die Umsatzsteuerzahlung korrigieren.

§ Renovierung. Ausgaben für die Renovierung sind grundsätzlich innerhalb von drei Jahren nach dem Kauf bis zur Höhe von 15 Prozent der Anschaffungskosten sofort absetzbar sowie später als Aufwand über die Abschreibungen.



Am Anfang ist die betriebliche Buchhaltung noch einfach. Zum Start versuchen Selbstständige und Kleinunternehmer häufig, das Geschäft mit Excel-Tabellen im Blick zu behalten. Doch es ist nur eine Frage der Zeit, bis das an Grenzen stößt. Statt sich eine komplexe Buchhaltungssoftware anzuschaffen, haben Unternehmen die Möglichkeit, mit Cloud-Lösungen ihre Finanzen im Blick zu behalten sowie Rechnungen und Belege elektronisch an ihren Steuerberater zu übermitteln.

So handhabt es heute auch Ulla Veit. Sie betreibt im badischen Steinmauern eine mobile Hundeschule und trainiert Herrchen und Frauchen im Umgang mit ihren Vierbeinern. Daneben fällt auch das trockene Kaufmännische an. Das Pflegen der Excel-Tabellen erwies sich mit der Zeit als sehr zeitaufwendig. Jetzt verwendet sie Sage One Finanzen & Buchhaltung über die Cloud.

Kosten immer im Blick

Bei diesem Angebot benötigen die Nutzer nur einen Internetzugang. Für die Bereitstellung, den Betrieb, die Updates und die Sicherheit der Software sorgt der Anbieter. Nach dem Pay-per-Use-Prinzip bezahlen sie nur das, was sie auch nutzen, und haben die Kosten im Blick.

Wichtig bei ihrer Entscheidung war Ulla Veit, dass Sage einen Namen im Markt hat und über eine langjährige Erfahrung verfügt (siehe „Checkliste für die richtige Wahl“). „Da Sage One browserbasiert ist und Safari unterstützt, ist es für mich als Mac-Nutzerin ideal“, sagt Veit. Mit der Onlinebuchhaltung schont sie jetzt ihre Nerven. „Es geht viel schneller, Einnahmen zu verbuchen. ➤








Rechnen mit der Wolke

Software. Mit Onlineanwendungen haben Selbstständige und kleine Unternehmen ihre Buchhaltung im Griff. Über den Webbrowser lassen sie sich bequem nutzen, wenn ein paar Punkte beachtet werden.

Cloud-Dienste
werden bei
Firmenchefs
immer beliebter.

Checkliste für die richtige Wahl

Worauf weitsichtige Unternehmer bei cloudbasierten Softwarelösungen achten.

-  **Standort.** Datenschutzrechtlich auf der sicheren Seite sind Unternehmen bei Anbietern mit Rechenzentren in Deutschland.
-  **Zertifikate.** Die ISO-Zertifizierung bescheinigt das Einhalten geltender Sicherheitsrichtlinien, eine BSI-Zertifizierung ein hohes Sicherheitsniveau.
-  **Bedienbarkeit.** Die Anwender bei der Auswahl einbeziehen und darauf achten, dass sich die Funktionen leicht an deren Bedürfnisse anpassen lassen.
-  **Mobile Verfügbarkeit.** Kleine und mittlere Unternehmen arbeiten zunehmend mobil und wollen unterwegs auf ihre Anwendungen zugreifen.
-  **Zukunftssicherheit.** Der Anbieter sollte am Markt etabliert sein, damit der Support wie auch die Weiterentwicklung der Software auf Dauer gewährleistet sind.

Wenn ich früher lange vor den Kontoauszügen saß und angestrengt Zeile für Zeile durchgehen musste, um Buchungen in meiner Excel-Tabelle richtig zuzuordnen, geschieht das heute dank Onlinebanking-Integration mit einem Knopfdruck. Das spart Zeit“, erklärt sie.

Cloud-Lösungen für die Buchhaltung werden von traditionellen Softwareherstellern wie Sage und Lexware und von spezialisiert

ten Unternehmen wie Briox, Fastbill oder Scopevisio angeboten. Sie können in der Regel kostenlos getestet werden (siehe „Externe Helfer aus der Wolke“). Damit lassen sich Aufgaben online erledigen, etwa Rechnungen schreiben, Belege erfassen, Angebote erstellen und Aufträge bestätigen, Zahlungen überprüfen oder veranlassen sowie Umsatz- und Vorsteuer berechnen. Das nutzen immer mehr Unternehmer (siehe „Der

Trend geht zur Cloud“). Bitkom-Vizepräsident Achim Berg sieht in diesem Modell vorwiegend Vorteile für Selbstständige und kleine Unternehmen und sagt: „Cloud-Services machen sie flexibler, mobiler und effizienter. Darüber hinaus können sie einen wichtigen Beitrag zur IT-Sicherheit leisten.“

Die meisten Chefs bevorzugen Anbieter mit Rechenzentren und Hauptsitz in Deutschland, die dem deutschen Datenschutzgesetz unterliegen. Den Datentransfer zu den Rechenzentren der US-Unternehmen regelte das Safe-Harbor-Abkommen. Darin verpflichteten sich die Unternehmen, bestimmte Datenschutzgrundsätze einzuhalten. Ein Urteil des Europäischen Gerichtshofs kippte vergangenes Jahr diese Vereinbarung mit der Begründung, die gesetzlich geforderte Angemessenheit des Datenschutzniveaus sei nicht gewährleistet. Inzwischen haben die EU-Kommission und die US-Regierung eine neue Regelung namens EU-US Privacy Shield für die Datentransfers erarbeitet. Um das Vertrauen ihrer Kunden zu gewinnen, gehen auch die großen



US-Anbieter wie Microsoft oder Salesforce dazu über, Rechenzentren in Deutschland zu nutzen.

Bei der Wahl des passenden Anbieters raten Experten dazu, sich Referenzen einzuholen und auf Zertifizierungen zu achten. Olaf Siemens, Geschäftsführer der DCSO Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation GmbH, rät: „Bevor es an die Auswahl des Anbieters geht, sollte intern geklärt werden, welche Daten und Services man in die Cloud bringen will. Daraus leiten sich die Anforderungen an die Zertifikate in Sachen Sicherheit, Qualität und Datenschutz ab.“ Seriöse Anbieter legen ihre Prüfkriterien auf Anfrage offen. Und Andreas Weiss, Direktor beim Verein Eurocloud Deutschland Eco, ergänzt: Wichtig sei, darauf zu achten, dass der Anbieter transparente Angaben zum Speicherort der Daten und zu den beteiligten Subunternehmern mache.

Neben der Buchhaltungssoftware der spezialisierten Anbieter haben Unternehmen und Selbstständige auch die Möglichkeit, die Cloud-Variante der Online-

bankingsoftware StarMoney als monatliches Abo zu nutzen. StarMoney wurde von Star Finanz entwickelt, einem Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe. Der Kunde erhält einen geschützten Speicherplatz von einem Gigabyte in einem zertifizierten Rechenzentrum mit Bankrechenzentrums-Sicherheitsstandard in Deutschland. Der Vorteil für die Anwender ist, dass sie darüber ihre sämtlichen Konten, Umsätze, Kontoaus-



züge, Rechnungen und Verträge synchronisieren können und somit auf allen Geräten den gleichen Datenbestand haben.

Zur Registrierung der StarMoney-ID ist lediglich die Angabe einer gültigen E-Mail-Adresse erforderlich. Diese ermöglicht auch eine anonyme Nutzung. Für die Sicherheit sorgen ausgefeilte Maßnahmen und ein umfassender Datenschutz. Die Autorisierungsdaten für den Zugang sind

dabei von den übrigen Kundendaten wie den Angaben auf den Kontoauszügen und den Umsätzen streng getrennt. Personenbezogene Details werden für jeden Benutzer verschlüsselt und können weder vom Anbieter selbst noch von Dritten gelesen werden.

Immer wichtiger wird auch für kleine Unternehmen die mobile Verfügbarkeit ihrer Software. Das funktioniert bei StarMoney Banking Cloud ebenfalls dank der entsprechenden Apps. Damit können die Nutzer unterwegs auf ihre Konten zugreifen und kleinere Aufgaben erledigen.

Für Nico Wien, Inhaber von Baustofflust in Scharbeutz an der Ostsee, war genau dieser ortsunabhängige Zugriff bei der Wahl seiner Buchhaltungssoftware wichtig. Er entschied sich für den Bonner Anbieter Scopevisio. „Als Baustoffberater und Handelsagentur bin ich für meine Kunden oft unterwegs und möchte auswärts meine Buchhaltung im Blick haben und auf Anfragen schnell und flexibel reagieren können“, betont er.

Iris Quirin

Externe Helfer aus der Wolke

Ausgewählte Lösungen für die Buchhaltung kleiner Unternehmen.

Name + Webadresse	Besonderheit	Preis in Euro
Lexoffice www.lexoffice.de	Erhältlich in drei Varianten mit weiteren Funktionen wie Umsatzsteuervoranmeldung, Elster-Anbindung sowie Erfassung und Verwaltung von Anlagegütern	Ab 6,90 € pro Monat (2 Nutzer)
Fastbill www.fastbill.com	Erhältlich in drei Versionen mit eigenem Rechnungslayout. Ab der Plus-Version weitere Funktionen wie smarte Texterkennung und Steuerberaterreport	Ab 5 €* bis 490 € im Jahresabo
Briox www.briox.de	Mit der mobilen Buchhaltung lassen sich verschiedene Grafiken und Diagramme für einen bestimmten Zeitraum erstellen. Sechs weitere Module sind zubuchbar	Ab 4,90 €*
Sage One www.sage.de	Die Chefübersicht bietet als eine Art Armaturenbrett eine aktuelle Gesamtsicht von Einnahmen, Ausgaben und unbezahlten Rechnungen	Ab 5,90 €*
Scopevisio Finanzen www.scopevisio.com	Erhältlich in drei Versionen, für die einfache Einnahmenüberschussrechnung bis zu komplexeren Anforderungen bilanzierungspflichtiger Unternehmen	Ab 9,95 €*

* Pro Mitarbeiter und Monat. Quelle: PROFITS

Verpackung mit Pfiff



Innovationen. Verpackungen haben zahlreiche Funktionen. Vor allem sollen sie helfen, Produkte zu verkaufen. Es lohnt sich für viele Firmen, sich mit den Trends auseinanderzusetzen.

Sie sind unverwechselbar: die Schokoladenverpackungen von Ritter Sport und Toblerone. Beide haben ihre Produkte durch Form und Hülle zu Klassikern gemacht, denn das Auge isst mit, wie nicht nur Köche wissen (siehe „Jüngere achten auf Äußeres“). Unverwechselbare, praktische und schöne Hüllen von Waren sind ein ideales Marketinginstrument. Im Ladenlokal erkennen Interessierte das Produkt häufig am Namen, am Logo oder an der Farbe und Form des Kartons. Marketingexperten verändern deshalb Verpackungen von Konsumgütern mit einem hohen Wiedererkennungswert nur sehr behutsam.

Clever geformte und verpackte Produkte können zu Promis in den Supermarktregalen werden (siehe „Optimal gestalten“). Der Hersteller kann sich im Kopf des Konsumenten festsetzen und zu einem späte-

ren Zeitpunkt noch einmal einen Kaufanreiz auslösen.

Tatsache ist, dass fast alle Entscheidungen, die ein Mensch trifft, auf emotionaler Ebene ablaufen. Das gilt auch und gerade beim Kauf. Und je stärker die positiven Gefühle wirken, die eine Marke auslöst, desto wertvoller ist das Produkt für das menschliche Gehirn.

Gute Botschaften fürs Gehirn

Bei solchen Gemütsregungen spielen Verpackungen eine wesentliche Rolle. Das bestätigt der Seniorpartner des Münchner Beratungsunternehmens Gruppe Nymphenburg, Diplom-Psychologe Hans-Georg Häusel, und sagt: „Das Gehirn nimmt weit mehr Botschaften und Signale auf, als dem Konsumenten bewusst ist.“

Deshalb gilt es, bei der Verpackung nichts dem Zufall zu überlassen und einzelnen Konsumentengruppen mit gezielter Gestaltung einen emotionalen Zusatznutzen zu vermitteln. Für ökologisch orientierte Kunden ist etwa ein Sixpack gedacht, das mehrere PET-Flaschen nahezu

Optimal gestalten

Was eine gute Verpackung ausmacht.

- **Aufsehen.** Produkte, die sich durch unverwechselbares Äußeres vom Wettbewerb abheben, regen zum Kauf an.
- **Innovation.** Was neu ist, fällt auf. Oft reicht schon eine veränderte, originelle Verpackung, die ein altes Produkt interessant und neu aussehen lässt.
- **Sinne.** Eine Ware wirkt sympathischer, wenn sie die Sinne anspricht. Ein attraktives Äußeres für die Augen, eine Verpackung, die sich angenehm anfühlt.
- **Qualität.** Eine hochwertige Hülle vermittelt Qualität. Das wertet ein Produkt auf. Außerdem eignen sich Waren mit edlen Verpackungen zum Verschenken.
- **Extra.** Beliebt sind Verpackungen mit Zusatznutzen, etwa Kartons, die sich anderweitig verwenden lassen, wenn das Produkt aufgebraucht ist.

verpackungslos fasst. Dafür sind die Plastikgefäße mit exakt angebrachten Klebepunkten verbunden. Durch einfaches Drehen lassen sich die Flaschen lösen. Mit einem Griff kann der Kunde die Getränke bequem tragen.

Diese Neuheit mit dem Namen Nature Multipack hat eine Tochter-

Intelligent verklebte Flaschen sparen Material und erleichtern den Transport.



Papier als umweltfreundliche Alternative zur Luftpolsterfolie aus Kunststoff.



firma der KHS GmbH entwickelt. Kostenorientierte Nachhaltigkeit durch kaum vorhandenes Verpackungsmaterial nennt das Matthias Niemeyer, der Vorsitzende der Geschäftsführung der Dortmunder Firma. Der Ingenieur sagt: „Für den Verbraucher entfällt vollständig die Entsorgung von Verpackungsabfall.“

Im Vergleich zu einem in Folie verschweißten Sixpack spart die Lösung 85 Prozent Material. Das Deutsche Verpackungsinstitut (DVI) in Berlin zeichnete diese Innovation mit dem Deutschen Verpackungspreis aus.

Bei vielen Kartons stehen allerdings andere Aspekte im Vordergrund. So strahlt die Box des schottischen Whiskys Glenmorangie einen edlen Eindruck aus. Den erzeugt der Verpackungshersteller Karl Knauer aus Biberach mit dreidimensionalen holografischen Elementen und einem

Mattglanzeffekt durch UV-Hybrid-Lack. Auf diese Weise wird die Spirituose auch durch ihr Äußeres als Marke positioniert. Das gleiche Resultat ermöglicht der Behälter des Nürnberger Verpackungsherstellers Rissmann für den Champagner Cuvée Rosé der Marke Laurent-Perrier. Der Karton hebt sich dank unterschiedlich beschichteter Flächen, mehrfarbigen Drucks, Strukturprägungen sowie Matt- und Glanzeffekten durch UV-Lacke von anderen Kartons ab.

Neben der Daueraufgabe, die Kosten bei Verpackungen zu senken, ist für den DVI-Vorstandsvorsitzenden Thomas Reiner „das Thema Nachhaltigkeit der Megatrend“. Folge: Die Nachfrage nach Materialien aus nachwachsenden und biologisch abbaubaren Rohstoffen nimmt zu. So gibt es schon seit Jahren eine Käuferschicht, die Nachhaltigkeit als wichtig empfindet und – anders als die erste Ökogeneration – genussorientiert ist. Das macht sie zu einer attraktiven, aber auch anspruchsvollen Zielgruppe für Markenartikler.

Gesundheitsbewusste Käufer

Einige dieser Kunden verzichten sogar gerne ganz auf Verpackungen, so wie im Bioladen Freikost Deinet in Bonn. Egal ob Nüsse, Nudeln oder Kaffee: Alles landet in den mitgebrachten Gefäßen der Kunden oder – gegen Aufpreis – in Papiertüten. Andere umweltbewusste Käufer fordern zumindest nachhaltige Verpackungen. Dabei spielt Bioplastik eine wichtige Rolle, dessen Rohstoffe aus nachwachsenden Materialien bestehen. Aus Maisgrieß beispielsweise stellt die Firmengruppe Loick aus

Stoßsicher gefaltete Schachteln verhindern Glasbruch beim Versand.



Dorsten biologisch abbaubare Verpackungen her. Und der Konzern Tetra Pak brachte mit Tetra Rex den ersten biobasierten Getränkekarton der Welt auf den Markt, der vollständig aus erneuerbaren Materialien besteht. Das Unternehmen verwendet ausschließlich Karton und pflanzenbasierte Kunststoffe für Verpackung und Verschluss.

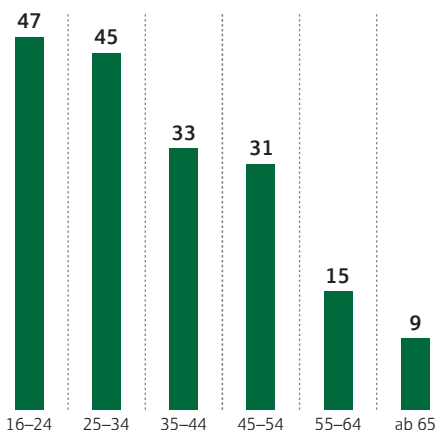
Noch einen Schritt weiter geht die Firma Wikifoods aus Cambridge im US-Bundesstaat Massachusetts. Ihr Gründer, Harvard-Professor David Edwards, entwickelte essbare Verpackungen für feste Lebensmittel und Getränke. Ob diese Produkte ganz ohne weitere Verpackung auskommen, ist für DVI-Präsident Thomas Reiner jedoch fraglich. Dagegen sprechen nach seiner Meinung schon hygienische Gründe.

Ein nächster Schritt wird Smart Packaging sein: Parfümschachteln, die bei Berührung verführerisch zu leuchten beginnen, und Medikamentenschachteln, die Auskunft über die Arznei geben. In jedem Fall hoffen die Macher, das Produkt unverwechselbar zu machen.

Wilfried Katterbach **P**

Jüngere achten auf Äußeres

Wie stark hochwertiges Verpackungsdesign verschiedene Altersgruppen anspricht.



Angaben in Prozent. Quelle: PwC


Unternehmen Sicherheit

Bedrohung. Mit der zunehmenden Vernetzung und dem Einsatz von Smartphones und Tablets steigt für Unternehmen die Gefahr durch Cyberangriffe. Experten erläutern, wie sich Firmen gegen die Risiken schützen können, die via Internet jederzeit drohen.

Foto: Mauritius

DOSSIER

34 **Festung Firma.** Die Tricks der Cyberkriminellen und wie sich Unternehmen vor Schadsoftware nachhaltig schützen.



Die Rechner von mehr als der Hälfte aller größeren Unternehmen wurden 2015 nach Angaben der Sicherheitsexperten von Kaspersky Lab durch Cyberkriminelle attackiert. Sie versuchten, über Software wie Browser, Office-Programme und Betriebssysteme einzudringen. Aus Sicht von Winfried Holz, Präsidiumsmitglied des IT-Verbands Bitkom, ist die deutsche Industrie „ein attraktives Angriffsziel“. Gehen Kundendaten bei Hackerangriffen verloren, hat dies für das betroffene Unternehmen dramatische Folgen. Kunden ziehen sich zurück, vertrauliche Informationen geraten in die Öffentlichkeit, und der Ruf ist angeschlagen oder ruiniert. Unternehmen müssen Vorkehrungen treffen, um ihre Netze, Geräte, Kommunikation und Daten bestmöglich zu schützen (siehe Seite 34: „Angriffe abwehren“). Oftmals wird dabei die Gefahr übersehen, die mit der steigenden Zahl der mobilen Geräte hinzukommt (siehe Seite 36: „Mobile Gefahren managen“). Ganz heikel ist das Thema Geldtransfer. Aber auch dafür gibt es Anwendungen, die für eine geschützte Abwicklung sorgen (siehe Seite 38: „Zahlungen absichern“). Derart präpariert können sich Unternehmen auf ihr Geschäft konzentrieren. ➤

36 **Unbeschwert unterwegs.** Welche Gefahren mobilen Geräten drohen und wie man diese Risiken ausschaltet.

38 **Finanzen im Griff.** Wie Selbstständige und Unternehmen ihre finanziellen Transaktionen sicher vornehmen.

FESTUNG FIRMA

Angriffe abwehren

Kriminelle dringen mit immer besseren Methoden in die Unternehmens-IT ein und greifen sensible Daten ab. Wie Firmen sich wehren können.

Trojaner und Würmer treiben ihr Unwesen in deutschen Unternehmen. Besser gesagt: in den Netzen der Firmen. Während Trojaner unbemerkt schädliche Aktionen ausführen, verbreiten sich Würmer selbst über das Internet und beschädigen Rechner, die sie infizieren (siehe „Gefahr erkannt und gebannt“). Marc Fliehe, Bereichsleiter Sicherheit beim Digitalverband Bitkom, gibt einen Einblick in die Problemlage. „Jeden Tag tauchen rund 350 000 neue Varianten von Schadsoftware im Internet auf. Die schlimmsten Folgen von Cyberangriffen sind der Verlust von Geschäftsgeheimnissen und das Lahmlegen der Lebensader der Unternehmen, der IT“, erklärt er. Das kostet betroffene Betriebe nicht nur Geld, sondern verursacht auch einen Imageschaden bei Kunden, Geschäftspartnern und Lieferanten.

Zwar verfügen die Betriebe in Deutschland bei der Absicherung ihrer IT-Systeme vor Cyberangriffen über einen guten Grundschutz, aber sie investieren noch zu selten in umfassende Sicherheitsmaßnahmen (siehe „Basisschutz ist viel zu wenig“).

Derzeit rollt eine Ransomwarewelle durch Deutschland, bei der Nutzer und Unternehmen erpresst werden. Bekanntestes Beispiel ist Locky. Das Schadprogramm verschlüsselt die Daten und Systeme und gibt sie nur gegen Zahlung eines Lösegelds wieder frei. Nach Angaben des Sicherheitssoftwareherstellers Kaspersky haben sich diese Bedrohungen innerhalb eines halben Jahres allein in Deutschland nahezu verdreifacht. „Gängige Schutzmaßnahmen reichen in vielen Fällen nicht mehr aus, denn die Schadsoftware wird immer komplexer“, sagt Marc Fliehe.

Das musste das nordrhein-westfälische Unternehmen Papstar erfahren. Der Hersteller hat sich auf Party- und Gastronomiebedarf spezialisiert und seine IT-Systeme in der Zentrale in Kall sowie in den Niederlassungen in sieben Ländern traditionell mit Firewall und Antivirussoftware geschützt. Sein Sortiment für Fachhändler und Cateringunternehmen umfasst über 5000 Artikel. Der Produktkatalog im

ERP-System ist die Grundlage für die Arbeit des Verkaufs, der Kundenberatung und des Versands. Eines Tages konnten die Mitarbeiter nicht mehr auf die Produktfotos und -daten zugreifen – von einem Moment auf den anderen. Diese waren verschlüsselt.

Schlagkräftige Lösung gefragt

Die IT-Mitarbeiter stellten schnell einen Ransomangriff fest, schalteten das System ab und nahmen ein Back-up vor, das einige Stunden benötigte. Marcus Rodermond, Leiter Data Center und IT-Services bei Papstar, schaute sich nach einer schlagkräftigen Lösung um und fand diese in Malwarebytes Endpoint Security. Sie spürt Schadsoftware auf, stellt sie

Foto: Getty Images



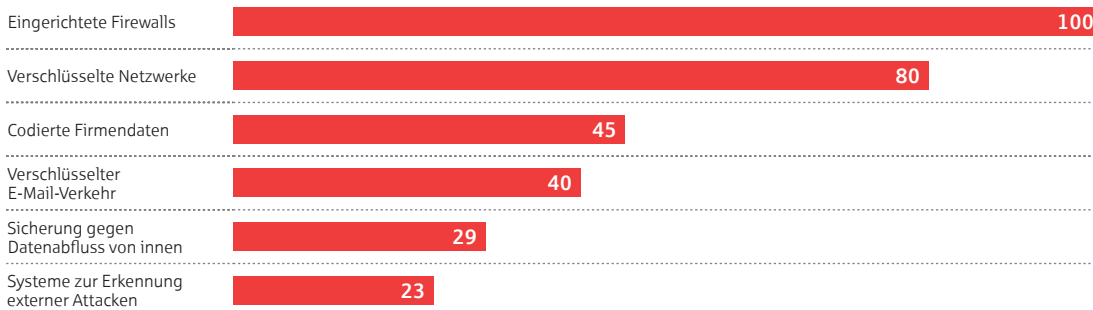
Gefahr erkannt und gebannt

Extreme Internetprobleme für Mittelständler und effektive Abwehrmaßnahmen.

- **Drive-by-Downloads.** Schadprogramme lauern beim Besuch manipulierter Webseiten. Abwehr: aktuelle Virenschutzsoftware, neue Browserversionen sowie aktuelle Plug-ins von Flash, Java und Adobe Reader.
- **Trojaner und Würmer.** Über soziale Netzwerke und mobile Plattformen infizierte Geräte führen unbemerkt Befehle aus. Abwehr: aktuelle Antivirenprogramme nutzen und Software nur aus sicheren Quellen laden.
- **Attacken auf Datenbanken und Websites.** Cyberkriminelle verändern oder imitieren Webseiten und lesen Log-in-Daten sowie Passwörter aus. Abwehr: Javascript und Flash deaktivieren.
- **Angriff durch Botnetze.** Infizierte Computer werden ferngesteuert oder Webserver mit massenhaften Anfragen lahmgelegt. Abwehr: aktuelle Software, Virens Scanner und Firewall nutzen.

Basisschutz ist viel zu wenig

Einsatz technischer Sicherheitsmaßnahmen in Unternehmen.

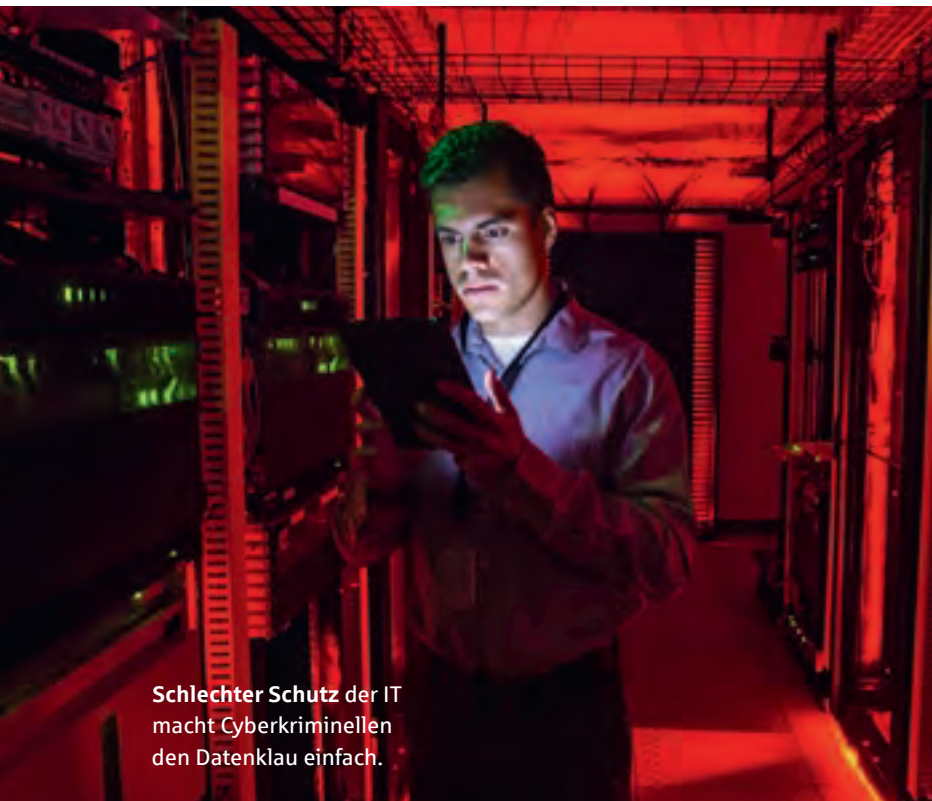


Angaben in Prozent. Quelle: Bitkom

unter Quarantäne und entfernt sie. Außerdem prüft der integrierte Malwarescanner, ob der Rechner von einem sogenannten Rootkit befallen ist, und repariert davon beschädigte Dateien und das System. Rootkits tarnen Schadprogramme, sodass weder der Benutzer noch herkömmliche Antivirenprogramme sie erkennen. „Wir erhalten jetzt sofort eine Benachrichtigung per E-Mail, wo und welche Schadsoftware festgestellt und eliminiert wurde, und haben vollständige Transparenz über unser Sicherheitsprofil“, sagt Rodermond. Seit dem Einsatz von Malwarebytes sind

Ransomangriffe und andere Schadprogramme kein Thema mehr bei Papstar.

Cyberattacken auf die IT können auch Produktion und Logistik innerhalb von wenigen Minuten zum Erliegen bringen. Dieses Risiko wollte Detlef Hübner, Teamleiter IT-Infrastruktur des Schreibgeräteherstellers Pelikan in Hannover, auf keinen Fall eingehen. Zwar setzte das Unternehmen bereits eine Antivirensoftware ein, um seine Arbeitsplatzrechner und Server zu schützen, jedoch war die Sicherheitslösung den Anforderungen der IT-Administration nicht mehr gewachsen. „Wir suchten eine Antivirenlösung mit einer besseren Administrierbarkeit, um unsere Windows-Workstations zu schützen. Außerdem sollte sie uns eine zentrale Verwaltung bieten“, erklärt Hübner. Die für seine Ansprüche geeignete Lösung fand er in Kaspersky Endpoint Security 10 für Windows. Sie bietet Malwareschutz, eine Firewall und ein System zur Angriffsüberwachung für alle Windows-Geräte. Alle Funktionen kann der IT-Experte zentral über eine Verwaltungskonsole administrieren. Ihm ist es auch möglich, die auf den Workstations und Servern eingesetzte Sicherheitstechnologie genau zu überwachen. Als weitere Maßnahme erhält Hübner einen effizienten E-Mail-Server-Schutz fürs reibungslose Kommunizieren mit Geschäftspartnern in der ganzen Welt. Die Neuerungen wirken. Seit Januar 2015 ist die Lösung bei Pelikan im Einsatz, bislang wurde kein Vorfall mit Schadsoftware registriert. ➤

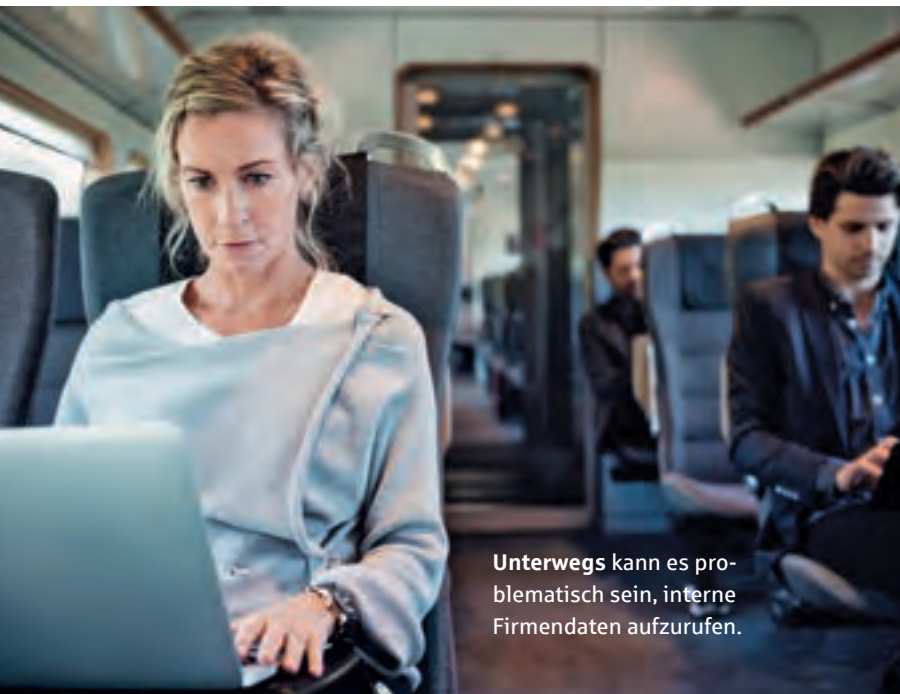


Schlechter Schutz der IT macht Cyberkriminellen den Datenklau einfach.

UNBESCHWERT UNTERWEGS

Mobile Gefahren managen

Smartphones und Tablets sind als Minicomputer genauso anfällig für Angriffe durch Schadsoftware wie herkömmliche Rechner. Firmen müssen auch sie schützen.



Unterwegs kann es problematisch sein, interne Firmendaten aufzurufen.

Was den meisten Nutzern kaum bewusst sein dürfte: Auch Smartphones und Tablets bergen zahlreiche Sicherheitsrisiken. Diese kommen in Form von Apps aus unsicheren Quellen oder weil Anwender einfach fahrlässig mit ihren Geräten umgehen. Zum Beispiel wird der Sperrbildschirm nicht aktiviert, oder Anwender nutzen bedenkenlos ungesicherte Hotspots. Häufig sind Bluetooth und WLAN ständig aktiviert, was den Angriff von außen auf das Gerät erleichtert. So kommen viele Faktoren zusammen, die den Sicherheitsstatus von Smartphones und Tablets beeinflussen. Außerdem gehen die Minicomputer häufig verloren oder werden gestohlen (siehe „Gestohlen wird überall“).

Für Unternehmen sind die Kleincomputer sicherheitstechnisch problematisch. Sie sind zwar nützlich, denn damit können Mitarbeiter von unterwegs auf das Unternehmensnetzwerk zugreifen. Doch jedes

mit dem Firmennetz verbundene Gerät ist auch immer ein potenzielles Einfallstor für Cyberkriminelle. Die steigende Anzahl und Vielfalt von mobilen Sicherheitsbedrohungen wie Malware, Phishing-Angriffen oder schädlichen Webseiten und das Risiko von Datenverlusten stellen die IT-Abteilungen vor erhebliche Herausforderungen (siehe „Check für smarte Geräte“).

Gert-Jan Schenk, Vice President beim Softwareanbieter Lookout, erklärt: „IT-Verantwortliche müssen ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mobilität, Flexibilität und Sicherheit finden. Daher ist von entscheidender Bedeutung, dass Unternehmen die mobile Sicherheit von Anfang an richtig gestalten, vor allem in Hinblick auf die finanziellen Folgen und Konsequenzen für die Reputation des Unternehmens.“ Neben gezielten Angriffen auf das Unternehm-

ensnetz stellen auch die eigenen Mitarbeiter ein hohes Sicherheitsrisiko dar. Viele nutzen ihre privaten Handys auch beruflich – im Fachjargon „Bring Your Own Device“ (BYOD) genannt.

Mark Alexander Schulte, Senior Consultant bei der IDC Central Europe GmbH, rät zum Einsatz sogenannter Mobile-Device-Management-Lösungen, kurz MDM. Dieses intelligente Verwalten „bezieht sich nicht nur auf die Inventarisierung von mobilen Endgeräten und die Software- und Datenverteilung, sondern vor allem auf den Schutz der Daten“, betont er. Die Geräte lassen sich zentral konfigurieren und Sperren verschlüsselt einrichten, etwa für die Nutzung von Kamera, Bluetooth oder WLAN. Im Notfall kann der Administrator die Daten eines nicht mehr auffindbaren Smartphones aus der Ferne löschen. Eine Sicherheitskopie lagert entweder auf dem Firmenserver oder in der Cloud des MDM-Anbieters. So



Check für smarte Geräte

Wie sich die Sicherheit bei der Verwendung mobiler Lösungen nennenswert steigern lässt.

- **Sensibilisierung.** Ein Instrument beim Aufbau von Sicherheitsbewusstsein sind Schulungen für Mitarbeiter, IT-Experten und die Chefetage.
- **MDM-System.** Mit Mobile Device Management lassen sich zentral Zugriffsberechtigungen vergeben, Betriebssysteme und Apps aktuell halten, Sicherheitssoftware aufspielen und Geräte sperren.
- **Funkverbindungen.** Bluetooth und WLAN nur für die direkte Nutzung einschalten. Cyberkriminelle könnten darüber auf die Daten zugreifen. Bei Hotspots immer auf den sicheren Zugang via HTTPS achten, besser mobile VPNs nutzen.
- **Zugangssperre.** Diese sollte aktiviert sein, sodass das Gerät nur nach der PIN-Eingabe betriebsbereit ist. Geht es verloren, können Daten mithin im gesperrten Zustand nicht ausgelesen werden.

gehen nicht gleich sensible Daten – persönliche wie auch betriebliche – verloren. Sie lassen sich auf ein neues Smartphone aufspielen.

Die mittelständische Florack Bauunternehmung im nordrhein-westfälischen Heinsberg setzt BYOD ein. Vor allem die jüngeren Bauleiter arbeiten gerne mit ihren eigenen iPads und Samsung-Tablets, wenn sie auf den Baustellen unterwegs sind. Organisatorisch hat das Unternehmen dies über eine Betriebsvereinbarung geregelt. Um auch technisch auf der sicheren Seite zu sein, verwaltet IT-Leiter Lothar Platzek die privaten Tablets der Mitarbeiter mit einer MDM-Lösung des Anbieters Cortado. Über die Managementkonsole ist es ihm möglich, alle Geräte,

Nutzer und Anwendungen sowie alle für den Zugriff auf das Unternehmensnetzwerk relevanten Nutzerrechte, Richtlinien, Profile, Zertifikate und Sicherheitseinstellungen zu verwalten. „Über eine gesicherte Verbindung zu unserem Unternehmensserver können die Bauleiter von unterwegs auf wichtige Ausschreibungsunterlagen oder Baustellendokumentationen zugreifen“, erklärt Platzek.

Sicherheitsrichtlinien konsequent durchsetzen

Auch Axel Vortmann, IT-Leiter der Tetra GmbH aus dem niedersächsischen Melle, verwaltet die mobilen Geräte der 30 Außendienstmitarbeiter mithilfe von MDM. Der Marktführer in der Aquaristikbranche nutzt dafür die Cloud-Lösung Meraki des Anbieters Cisco und ist damit in der Lage, die Sicherheitsrichtlinien des Unternehmens durchzusetzen und die Software auf allen Geräten immer auf dem aktuellen Stand zu halten.

Die Kollegen sind deutschlandweit im Einsatz und greifen mit ihren iPhones, Tablets und Notebooks über ein Virtual Private Network (VPN) sicher auf das Firmennetzwerk zu. „Ich kann bestimmte Einstellungen setzen, etwa dass die Passwörter der Mitarbeiter eine bestimmte Länge haben müssen oder dass sie sicherheitskritische Apps nicht installieren können“, erläutert er weitere Vorsorgemaßnahmen.

Neben allen technischen Vorkehrungen sei jedoch das Sicherheitsverständnis der Menschen die Grundvoraussetzung für einen effektiven Schutz gegen Cyberkriminelle, betont Gert-Jan Schenk von Lookout. „Noch immer haben viele Unternehmen nicht verstanden, wie anfällig sie gerade durch Smartphones und Tablets sind, die sich mit ihren Netzwerken und Datenbanken verbinden“, erklärt er. „Ein wichtiges Ziel sollte es deshalb immer sein, die Mitarbeiter für die mobile Nutzung von unternehmens-eigenen Daten zu sensibilisieren.“

Gestohlen wird überall

Wo Smartphones häufig entwendet werden.

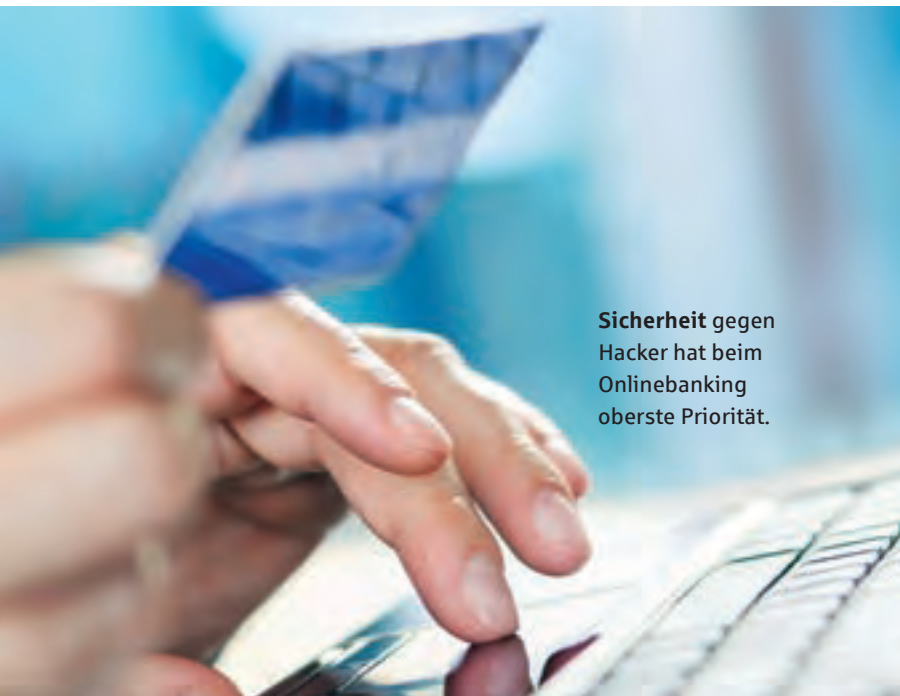


Angaben in Prozent. Quelle: Lookout

FINANZEN IM GRIFF

Zahlungen absichern

Mit ausgefeilter Sicherheitssoftware schützen Selbstständige und kleine Unternehmen ihre finanziellen Transaktionen vor unbefugten Zugriffen und Manipulationen.



Sicherheit gegen Hacker hat beim Onlinebanking oberste Priorität.

Beachtliche 40 Millionen Nutzer erledigen ihre Bankgeschäfte hierzulande am Computer, Laptop, Tablet oder Smartphone (siehe „Onlinebanking ist populär“). Gerade erst haben die Sparkassen das neue Bezahlverfahren paydirekt eingeführt, das Käufern und Onlinehändlern mehr Sicherheit bietet. Paydirekt arbeitet nur mit geprüften Händlern zusammen, nutzt deutsche Server und verschlüsselt nach den strengen Bankenstandards. Durch den Käufererschutz können Kunden sicher sein, dass sie nur für Ware bezahlen, die verschickt wurde. Onlinehändler erhalten neben dem Zahlungsverprechen die Sicherheit, den richtigen Kunden anzusprechen, da jeder Benutzer ein autorisiertes Girokonto bei einer Sparkasse oder Bank hat und sich im Vorfeld über seinen Onlinebankingzugang für das neue Zahlverfahren freigeschaltet hat.



Die steigende Nutzung von Onlineüberweisungen ruft auch Cyberkriminelle auf den Plan. Für Steffen von Blumröder, Bereichsleiter Banking, Financial Services & Fintechs bei Bitkom, sind deshalb „der Schutz der Geräte mit aktueller Software sowie die Nutzung moderner Transaktionsverfahren“ wichtig. Firmen greifen daher in der Regel auf Sicherheitssysteme von spezialisierten Herstellern wie Kaspersky, Symantec, Sophos oder Trend Micro zurück. Diese Lösungen sorgen für die Sicherheit des Zahlungsverkehrs und überprüfen zum Beispiel, ob die aufgerufene Website auch sicher ist. Kaspersky Fraud Prevention etwa öffnet die aufgerufenen Seiten in einem geschützten Modus, um zu verhindern, dass Cyberkriminelle durch Spähsoftware auf Kennwörter oder Kreditkartennummern zugreifen können, denn viele Betrugsmaschen

sind so angelegt, dass zuerst eine Schadsoftware im Netzwerk oder auf dem Rechner eingnistet wird, die dann die Daten bei der Transaktion ausspioniert.

Die Sparkassen bieten mit SFirm eine eigene Electronic-Banking-Lösung an, die vom TÜV als „Geprüfte Software“ zertifiziert und für sicher befunden wurde.

Seit 17 Jahren nutzt Nicole Steidinger, Liquiditätsmanagerin der Mercedes-Benz- und Smart-Vertretung S & G Automobil AG mit Hauptsitz in Karlsruhe, SFirm. „Dank der offenen Schnittstellen konnten wir die Software in unsere vorhandenen Anwendungen wie SAP integrieren“, erklärt Steidinger. Ob Chef oder einer der 18 Mitarbeiter im Finanz- und Rechnungswesen: Jeder erhält eine eigene Berechtigung, auf welche Daten er zugreifen, welche er lesen und welche Art von Transaktion er vornehmen darf. Im Finanz- und Rechnungswesen in der Karlsruher Zentrale des

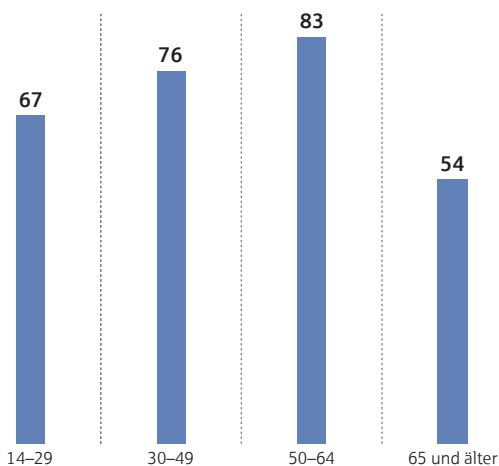
Autohauses laufen die Finanzgeschäfte aus allen 19 Niederlassungen zusammen. Mit Gruppierungs- und Filterfunktionen haben Steidinger und ihre Kollegen alle relevanten Daten im Blick. „Wir sehen sofort, welche Umsätze eingegangen, welche Zahlungen fällig sind und wie der aktuelle Status auf unseren Konten ist“, sagt sie. Auch große Datenmengen lassen sich dadurch im Handumdrehen präzise managen. Zudem unterstützt die Software das Doppelunterschriftverfahren nach dem Vier-Augen-Prinzip. Das Karlsruher Unternehmen setzt für die Transaktionen das sogenannte Homebanking-Computer-Interface-Verfahren ein (HBCI). Dabei werden alle sensiblen Daten verschlüsselt und zur Sicherung der Authentizität zusätzlich signiert. Michael Hipp, SFirm-Experte bei der Sparkasse Karlsruhe Ettlingen: „Für die Nutzung von HBCI stehen den Geschäftskunden verschiedene Sicherheitsmedien wie Chipkarten, Dateien oder auch die Unterschrift mit PIN und TAN zur Verfügung.“

Für größere Unternehmen, die Massenzahlungen tätigen oder große Mengen an Kontoumsätzen verarbeiten, bietet SFirm ein weiteres Verfahren an, den sogenannten Electronic Banking Internet Communication Standard (EBICS). Hipp erklärt: „Das funktioniert mit der elektronischen Unterschrift und ist für alle sinnvoll, die mit mehreren Banken arbeiten. Dabei müssen sie sich nur einmal mit ihrem Zugangskennwort anmelden und nicht bei allen Banken einzeln.“ Der Vorteil: Weniger Onlinekontakte bedeuten auch weniger Angriffsflächen für Cyberkriminelle.

Iris Quirin **P**

Onlinebanking ist populär

Welche Altersgruppen hierzulande das Netz für Bankgeschäfte nutzen.



Angaben in Prozent. Quelle: Bitkom 2015



Michael Hipp, federführend für den Support von SFirm bei der Sparkasse Karlsruhe Ettlingen, zu den Besonderheiten bei der Sicherheit des Sparkassen-Angebots

„Schutzschild für mehr Sicherheit“

PROFITS: Welchen Mehrwert an Sicherheit bietet SFirm Unternehmen im Vergleich zum herkömmlichen Onlinebanking?

Hipp: Die Electronic-Banking-Software SFirm funktioniert zum Beispiel auch offline. Das heißt, dass der Kunde seine Aufträge in aller Ruhe am PC vorbereitet und sie dann erst in einem kurzen Onlinedialog zur Bank überträgt. So muss er nicht wie beim Onlinebanking ständig online sein. Allein das erhöht schon die Sicherheit.

PROFITS: Beim Onlinebanking wird das Sicherheitsprotokoll HTTPS genutzt, sprich Hypertext Transfer Protocol Secure. Welches nutzt SFirm?

Hipp: Die Datenübertragung erfolgt nach dem sogenannten HBCI-Verfahren, was für Homebanking Computer Interface steht. Die Kunden erhalten dafür beispielsweise eine Chipkarte und einen Kartenleser, den sie in den USB-Anschluss ihres Computers stecken. Die Verbindung zur Bank erfolgt über eine spezielle URL-Adresse und nicht wie beim Onlinebanking über deren Website. Zusätzlich schützt ab der Version 3 der Promon-Schutzschild vor Trojanerangriffen, Phishing, Manipulationen der Programmdateien und dem sogenannten Reverse Engineering. Sogar auf infizierten Rechnern ist damit ein sicheres Arbeiten möglich.

PROFITS: Für welche Unternehmen lohnt sich der Einsatz von SFirm?

Hipp: SFirm kann sowohl bei international tätigen Unternehmen und Konzernen als auch bei mittelständischen Unternehmen, Gewerbetreibenden, Behörden und Selbstständigen eingesetzt werden. Je größer die Firma ist, desto mehr Optionen gibt es. Es besteht die Möglichkeit, parallel mehrere Datenbanken mit nur einer Installation zu verwalten. So haben etwa Buchhaltung und Vertrieb eine getrennte Datenbank mit separaten Mitarbeiterberechtigungsstrukturen.

Was in den Sternen steht

Urteile. Wenn Kunden Produkte oder Dienste im Netz positiv bewerten, schafft das Vertrauen bei Interessenten. Kleine Anreize motivieren, auf den Portalen ein Urteil abzugeben.

Der Aufenthalt im Hotel Victoria hatte Stefan Stein gut gefallen. Die Mitarbeiter seien freundlich und hilfsbereit, die Zimmer modern, die Lage ideal und die Preise sehr fair. Nur eine Klimaanlage hatte dem Gast in dem Nürnberger Vier-Sterne-Haus gefehlt. Auf Google bewertete Stein das Haus trotz des Mankos mit fünf Sternen.

Egal, ob positive oder negative Äußerungen: Für Hotelchefin Sabine Powels ist es selbstverständlich, dass ihr Haus auf jedes Urteil kurz reagiert, sei es mit einer Erklärung, einem konstruktiven Vorschlag oder einem Dank. So informierte das Hotel Victoria Herrn Stein, dass die Installation einer Klimaanlage bereits geplant sei. Powels: „Wenn wir Anregungen umsetzen oder auf Kritik reagieren, schafft das Vertrauen beim Gast.“

Geschickter Umgang mit Kritik

Bevor einer eine Reise tut, geht er ins Netz. Laut Internetverband Bitkom ist für 45 Prozent der Befragten das World Wide Web zur Vorbereitung und Planung unverzichtbar. Vor Buchung einer Unterkunft lesen 28 Prozent die Bewertungen anderer Reisender auf Onlineportalen (siehe „Kundenurteile interessieren“).

Der Haken aus Sicht der beurteilten Unternehmen: In den Portalen findet sich nicht immer, was sich Hotelbesitzer, Ärzte und Ein-

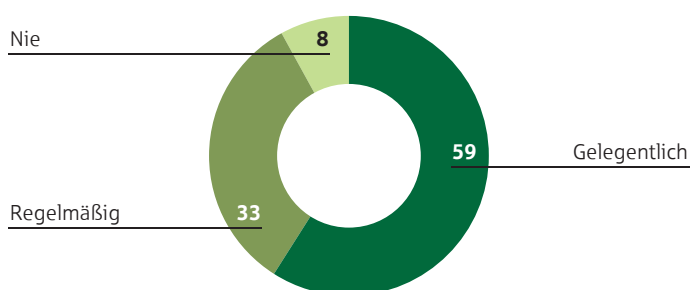
zelhändler wünschen. Denn ob ein Gast tatsächlich im Hotel, ein Patient beim Arzt oder ein Kunde im Shop war, lässt sich kaum überprüfen. Und hat sich ein Käufer oder Kranker geärgert, fällt die Kritik auch schon einmal harscher aus als vielleicht gerechtfertigt.

Bei Ansgar Koreng von der Berliner Kanzlei JBB Rechtsanwälte meldet sich alle zwei Wochen ein Betroffener. Wenn der Anwalt dann das Portal zur Löschung auffordert, reagieren die meisten unmittelbar oder binnen einer Woche. Der Jurist rät, sich sofort gegen ungerechtfertigte Kommentare zu wehren, sei es persönlich oder über einen Anwalt (siehe „In die Offensive gehen“).

Ein klares Urteil via Sterne hilft vielen beim Onlinekauf.

Kundenurteile interessieren

Wie häufig Onlinebewertungen zur Beurteilung des Angebots eines Unternehmens in der Region genutzt werden.



Angaben in Prozent. Quelle: Bright Local

Auf die öffentlich zugänglichen Bewertungsportale allein will sich Hotelchefin Powels nicht verlassen. Mit ihrer Mitgliedschaft beim Hotelportal Customer Alliance stellt sie sicher, dass nur Touristen oder Geschäftsleute, die tatsächlich in ihrem Haus übernachten haben, eine Bewertung abgeben können. Per E-Mail bittet das Hotel, unterstützt durch das Portal, Kunden nach der Abreise um ihr Urteil beziehungsweise eine Empfehlung. Die Einschätzungen und Kommentare sind dann für jeden, der die Website besucht, sichtbar.

Auch negative Urteile gehören für die Managerin dazu. „Wenn nur Positives veröffentlicht wird, wirkt das unglaubwürdig“, so ihre



Überzeugung. Customer Alliance unterstützt nicht nur beim Einholen der Kommentare, sondern wertet auch aus, wie das Victoria bei anderen öffentlich zugänglichen Portalen wie Booking.com, Expedia oder Holidaycheck abschneidet. Die Statistik erscheint gleichfalls auf der Website des Hotels. So hat die Betriebswirtin immer ein Ohr am Kunden und profitiert zugleich davon, dass „die Gäste für uns kostenlos Marketing machen“.

Gezielte Anreize fürs Urteil

Natürlich weiß auch die 44-Jährige, dass das Abgeben von Kommentaren von manchen als sehr lästig empfunden wird, zumal diese Bitte bei Kunden, die viel im Netz einkaufen oder buchen, immer häufiger im Postfach landet. Um den Teilnehmern einen Anreiz zu bieten, verlost das Hotel deshalb regelmäßig attraktive Gewinne, etwa ein Wochenende in der schönsten Suite des Hauses.

Christian Scherg sieht gerade für kleinere Mittelständler den Vorteil, dass sie dank der Bewertungsportale eine enorme Reichweite erzielen können. Der Inhaber der Reputationsagentur Revolvermänner AG empfiehlt, direkt vor Ort, also im Shop, Restaurant oder Hotel, um ein Urteil zu bitten. „Wer zum Beispiel in die Theke ein Tablet integriert und gleichzeitig mit einem kleinen Rabatt oder einem Präsent lockt, wird eher Erfolg haben als mit einer Aufforderung per Mail im Nachhinein“,



sagt er. Der positive Eindruck sei dann noch frisch. Und selbst im Falle einer Kritik könne man sofort gegensteuern.

Um die Hemmschwelle so niedrig wie möglich zu halten, sollten Unternehmer ihren Kunden möglichst viele Optionen anbieten. „Man kann schließlich nicht davon ausgehen, dass sich ein Käufer eigens einen neuen Benutzeraccount anlegen will, um einen Kommentar oder ein Like abzugeben“, ist der Düsseldorfer Experte überzeugt. Zudem sei es unerlässlich, die Bewertungen kontinuierlich zu verfolgen, um reagieren zu können, indem etwa ungerechtfertigte Kritik sofort mit einer öffentlichen Antwort zurechtgerückt wird.

Zwei Fliegen mit einer Klappe schlägt Daniel Attallah, Geschäftsführer der Diginet GmbH & Co. KG. Einerseits ließ sich der Anbieter des Onlinefotoservice Pixum von




der Trusted Shops GmbH zertifizieren und bekam so deren Gütesiegel, mit dem er werben kann. Klickt ein Interessent auf der Website von Pixum das Siegel an, sieht er nicht nur, dass es sich um einen zertifizierten Shop handelt, sondern auch, wie andere Kunden Lieferung, Ware und Service mit bis zu fünf Sternen beurteilen. Andererseits bittet der Kölner Fotodienstleister seine Kunden nach jedem Kauf per E-Mail um eine Produktbeurteilung für sein eigenes Bewertungsportal.

„Das schafft zusätzliches Vertrauen“, sagt der Diginet-Chef. Bis zu fünf Sterne können die Kunden für die bestellten Produkte vergeben und sie auch kommentieren. Für Daniel Attallah hat das Feedback den Vorteil, dass „wir sehen, wie die Produkte bei den Kunden ankommen und was wir verbessern können“.

Eli Hamacher

In die Offensive gehen

Rat für Firmenchefs von Anwalt Ansgar Koreng.

-  **Vorfall.** Im Falle unwahrer Behauptungen sollten Betriebe direkt oder über einen Anwalt das Bewertungsportal zur Löschung des Eintrags auffordern und dafür eine Frist von einer Woche setzen.
-  **Nachhaken.** Geschieht dies nicht, schickt der Anwalt eine förmliche Abmahnung sowie eine Unterlassungserklärung und setzt dafür eine weitere Frist, die wenige Tage beträgt.
-  **Verfügen.** Wird der Eintrag nicht gelöscht, beantragt der Anwalt bei Gericht eine einstweilige Verfügung, die in der Regel binnen einer Woche vorliegt, und stellt sie dem Bewertungsportal zu. Nimmt der Portalbetreiber die unwahre Behauptung nicht von der Seite, droht ihm Ordnungsgeld oder -haft.
-  **Belegen.** Grundsätzlich liegt die Beweislast beim Autor der Bewertung. Das vermeintlich falsch beurteilte Unternehmen ist nicht in der Beweispflicht.

Das Modehaus Hellner präsentiert sich der Kundschaft auf Sylt in neuem Ambiente.

Lust auf Shoppen

Geschäftsideen. Ob es um Mode geht oder angesagte Wohnaccessoires: Neben der Produktqualität muss im Einzelhandel auch das Einkaufserlebnis stimmen – gerade mit Blick auf den rasant zunehmenden E-Commerce.



Die neue Terrasse mit Blick auf die Altstadt von Waldshut im Südwesten Baden-Württembergs bot ein perfektes Ambiente für die Einweihungsfeier. Beteiligte Handwerker, Architekten sowie Kunden und Honoratioren waren im Juni vergangenen Jahres zur offiziellen Eröffnung ins umgebaute Einrichtungshaus der Seipp Wohnen GmbH gekommen. Heute stehen dort neue Gartenmöbel für die Kunden zum Probesitzen bereit. Das komplett 650 Quadratmeter große Gebäude

mit lichtdurchflutetem Anbau und Glasfront zum Seltenbachtal ist neu. Geschäftsführer Martin Seipp sagt: „Neben der Fläche war für uns auch die Raumhöhe wichtig, denn die ist im Anbau jetzt mit 2,80 Metern perfekt, um auch Kleiderschränke und Regale gut präsentieren zu können.“ Ein weißer Gussboden bringt die Möbel besser zur Geltung. Und neue LED-Strahler setzen die ausgestellten Stücke gezielt in Szene. Das gesamte Konzept des Waldshuter Einrichtungshauses überzeugte

auch Profis. Juroren prämierten das neu gestaltete Geschäft zum Store of the Year 2016 in der Kategorie „Living“.

Ob es um trendige Wohnaccessoires oder angesagte Mode geht: Nicht nur Top-Produkte sind ausschlaggebend im Verkauf, auch das Einkaufserlebnis muss stimmen, gerade angesichts des rapide wachsenden Onlinehandels. Und hier lassen sich erfolgreiche Läden immer mehr einfallen, wie Robert Kecskes, Direktor für strategische Handelsberatung beim

DIGITALE HELFER

Diese Technologien unterstützen Händler beim Verkauf im stationären Geschäft.

■ **Mobile Anwendung.** Auch mittelständische Händler leisten sich neben ihrem Ladenlokal und einem Onlineshop oft noch eine Applikation für Smartphones und Tablets. Das ist dann sinnvoll, wenn die App klaren Mehrwert bietet, beispielsweise neben den Waren im Laden auch die gelagerten Modellvarianten präsentiert.

■ **Hingucker im Schaufenster.** Auf das Angebot im Geschäft kann ein Flachbildschirm aufmerksam machen, der prominent in der Auslage aufgestellt ist und Videos der neuen Modelle zeigt. Das erzeugt Interesse bei Passanten.

■ **Tablet für die Beratung.** Verkäufer, die im Geschäft einem Kunden auf Wunsch mithilfe eines Tablets weitere Modelle zeigen und ordern können, erweitern die Regalflächen virtuell. Das gewünschte Stück kann dann umgehend nach Hause oder ins Ladenlokal geliefert werden.

Marktforschungsinstitut GfK, aus der Praxis weiß. „Sie haben mit der älteren Generation zu tun, die einkaufsstark und weniger affin in digitaler Technik ist. Und mit den jungen Leuten, für die virtuelle und reale Welt längst eins sind“, erläutert er. Und die wünschten sich neben ihren Onlineeinkäufen auch ein digital gestütztes Einkaufserlebnis im Laden vor Ort. Kecskes schlussfolgert: „Wer es als Händler schafft, beide Gruppen gut zu bedienen, der ist auf lange Sicht erfolgreich.“

Dafür gilt es, das eigene Geschäft nach ganz bestimmten Kriterien auszustaffieren, wie Claudia Horbert vom Kölner EHI Retail Institute weiß (siehe „In Beleuchtung wird viel investiert“). Obendrein muss die Verzahnung zwischen stationärem Präsentie-

ren, Onlineshop und mobilen Anwendungen wie geölt funktionieren (siehe „Geschicktes Zusammenspiel“).

Eine digital unterstützte Einkaufswelt bietet Karl Max Hellner in seinem umgebauten und kernsanierten Modehaus Hellner in Westerland auf Sylt, für das er in der Kategorie „Fashion“ die Auszeichnung Store of the Year 2016 bekam. Auf den drei Etagen des Geschäfts ist hier und da Reet an der Decke zu sehen, zwischen den Regalen sind geflochtene Flächen, die an Strandkörbe erinnern, der Laufweg durchs Modehaus ist einem Steg nachempfunden, und der Boden der Verkaufsflächen gleicht dem Ton des Sandes am nahe gelegenen Strand. Textilkaufmann Hellner fördert das Shopperlebnis seiner Kundschaft dabei mit einem ausgeklügelten Multimediakonzept. Vor den Umkleidebereichen sind an den Wänden mehrere Monitore angeordnet, auf denen verschiedene Videos mit Inselinspirationen zu sehen sind. Ein Film beispielsweise zeigt aus der

Vogelperspektive einen Flug über den Sylter Strand bis zum Leuchtturm. Jede Sequenz läuft nur einmal im ganzen Geschäft. Hellner: „Das Gefühl des Strands und den Salzgeruch können wir natürlich nicht nachahmen, aber wir haben mit dem Umbau einen großen Schritt getan, weil sich die Urlauber, die durch das Geschäft schlendern, allem Anschein nach angesprochen fühlen und die Verweildauer im Geschäft zunimmt.“

Umkleidekabinen mit iPads

Dabei hilft auch digitale Technik wie freies WLAN auf allen Etagen. Dadurch kann beispielsweise der Begleiter einer Kundin während der Anprobe in Ruhe seine E-Mails abrufen und im Internet surfen, was aus Sicht des 53-jährigen Inhabers dem Verkaufsprozess den zeitlichen Raum lässt, den die Kaufinteressierte sich wünscht. Hellner, ein Firmenkunde der Nord-Ostsee Sparkasse, kann sich für die Zukunft gut vorstellen, „in den Umkleiden an der Wand iPads zu befestigen, damit junge Kundinnen ausgesuchte Kleidungsstücke kurz fotografieren und ihren Freundinnen schicken können, um schnell zu erfahren, ob das Teil wirklich gut an ihnen aussieht“.

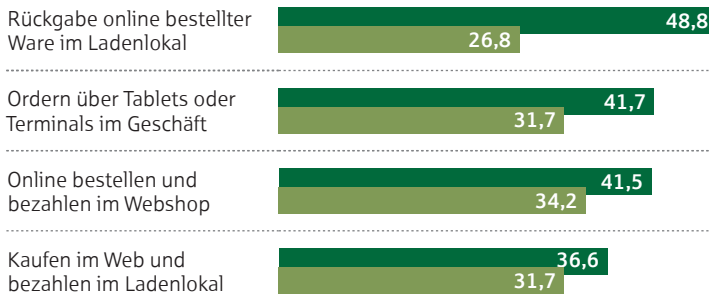
Auch der Unternehmer Martin Seipp setzt auf digitale ▶



Mit italienischer Küche bietet die Firma Eataly in der Münchner Schrannehalle Köstlichkeiten und erhielt die Auszeichnung Store of the Year 2016 in der Kategorie „Food“.

Geschicktes Zusammenspiel

Wie sehr große Händler verschiedene Verkaufskanäle* zusammenführen.



■ Im Einsatz ■ Geplant *Stationäres Geschäft, Webshop, mobile Anwendung; in Prozent. Quelle: EHI

Unterstützung. Mit der Seipp-App für Smartphones und Tablets bietet das Einrichtungshaus den Kunden die Möglichkeit, sich über Produktgruppen, Neuheiten, Hersteller und Designer zu informieren. „Die Auswahl auf der Applikation ist deutlich größer als in unserer Ausstellung“, sagt der 39-jährige Diplom-Kaufmann. „Interessierte kommen aufgrund der App mit Vorwissen ins Geschäft. Und wir versuchen, darauf entsprechend einzugehen, bringen neue Ideen ein und beraten.“ Ein Sessel etwa lässt sich im Verkaufsraum gut Probe sitzen, ein Stoff erfühlen und dann mithilfe des Einkaufsberaters bestellen.

Mit seinem Internetauftritt Shop.seipp.com als weiterem Verkaufskanal will der regionale Händler und Firmenkunde der Sparkasse Hochrhein nicht den großen Onlineanbietern Konkurrenz machen. „Wir möchten unseren Kunden die Möglichkeit bieten, auch mal außerhalb der Öffnungszeiten auf unseren Internetseiten zu stöbern und, wenn sie was entdecken, auch gleich zuzuschlagen und das Stück zu kau-

fen“, sagt Seipp. Außerhalb der regionalen Grenzen, innerhalb derer das Einrichtungshaus bis zu einer Entfernung von 50 Kilometern kostenlos liefert, vertreibt es meist nur Einzelstücke. „Der Onlinehandel ist zwar noch vom Umsatz her ein recht überschaubarer Posten“, so Seipp, „aber wir wollen in der Region präsent sein.“

Neue Mode gezielt posten

Auch der Sylter Karl Max Hellner nutzt Onlineplattformen für den Verkauf. „Wir sind auf Instagram“, erzählt der Unternehmer. Eine Mitarbeiterin zieht dann schon einmal eine neue Jacke an, postet das Foto und fragt: Wie findet ihr das? Oder schreibt kurz: Das gibt's jetzt bei uns. „Da sind schon einige Kundinnen gekommen und wollten das besagte Modell haben“, erinnert sich der Kaufmann.

Die Firmen Hellner auf Sylt und Seipp Wohnen haben ihre neuen Konzepte mithilfe ihrer Sparkassen erfolgreich umgesetzt. Und: In beiden Unternehmen gibt es schon Ideen, was sich als Nächstes anbietet, damit das Einkaufserlebnis attraktiv bleibt. Rudolf Kahlen **P**

Innovative Händler können diese Auszeichnung in fünf Kategorien erhalten.



Claudia Horbert
vom EHI Retail
Institute über
Trends in der
Ladengestaltung



„In Beleuchtung wird viel investiert“

PROFITS: Wann bieten Geschäfte gute Einkaufserlebnisse?

Horbert: Wenn etwa im Textilhandel die Ware ansprechend präsentiert ist und Vorschläge bietet, wie sich Dinge kombinieren lassen. Auch ergänzende Sortimente, die Themenwelten zeigen, sind hilfreich. Die Ausleuchtung ist wichtig und eine Kundenführung, die nicht zwangsläufig über eine Beschilderung läuft, sondern über die Erklärung der Ware.

PROFITS: Worein investieren Händler momentan vor allem?

Horbert: In die Beleuchtung. Denn damit können sie Themenwelten perfekt inszenieren, ohne den Laden umbauen zu müssen. Der Kunde hat auf einmal mit der LED-Beleuchtung ein neues Einkaufserlebnis, weil der Händler die Ware punktgenau ausleuchtet und bessere Stimmungen schaffen kann.

PROFITS: Wann sprechen Sie von kanalübergreifendem Verkaufen?

Horbert: Das Personal muss die Möglichkeit haben, ein gewünschtes Modell, das gerade nicht vorrätig ist, über den Onlineshop bestellen und der Kundin ins Geschäft oder nach Hause liefern zu können. Auch wer etwas online kauft, muss die Chance haben, das im Laden abholen oder auch dort wieder zurückgeben zu können.



Aktien von Nestlé sind bei Anlegern beliebt und auch in vielen Fonds enthalten.

Appetitliche Werte

Analyse. Die Politik der Notenbanken, die bisher Aktienkurse nach oben getrieben hat, stößt an Grenzen. Turbulente Zeiten an den Börsen drohen. Dadurch geraten Strategien ins Blickfeld der Anleger, die verstärkt auf Unternehmenswerte setzen.

Als Benjamin Graham vor rund 70 Jahren als Professor an der Columbia University über Geldanlage dozierte, hörte einer im Auditorium ganz genau hin: Warren Buffett. Heute ist der 85-jährige Buffett eine lebende Legende und einer der reichsten Menschen der Welt. Im vergangenen Jahr hat seine Investmentgesellschaft Berkshire Hathaway einen Rekordgewinn von 24,1 Milliarden US-Dollar erzielt. Buffett setzt auf Value-Investing, eine Strategie, die bewusst nach Aktien sucht, die deutlich unter ihrem wahren Wert gehandelt werden.

Value-Investoren kaufen, wenn die Kurse im Keller sind, und warten auf Zugewinne. Sie kaufen antizyklisch. Dabei ist ein langer Zeithorizont aus Sicht von Christian Walkshäusl, Dozent an der Universität Regensburg und Experte für werthaltiges Investieren, „eine ganz wichtige Vorausset-

zung“ für den Erfolg (siehe „Anleger sollten langfristig investieren“). Diese Strategie ist im derzeitigen Marktumfeld einen genaueren Blick wert. Gegenüber seinem Allzeithoch vom April 2015 hat der deutsche Aktienindex DAX bis zum 7. Juni 2016 wieder mehr als 20 Prozent verloren. Absehbar war schon damals, dass die amerikanische Notenbank Federal Reserve die Zinsschraube erneut anziehen dürfte und einen anderen Weg einschlägt als die Europäische Zentralbank, die die Geldschleusen weit geöffnet hält. Damit stehen turbulente Zeiten bevor, also eine Börsenphase, in der die

Aktienkurse heftig nach oben und unten ausschlagen können. Wenn im Zuge solcher Schwankungen auch Value-Aktien vorübergehend an Wert verlieren, können sich für langfristig orientierte Investoren gute Chancen zum Einstieg bieten.

Geschickt diversifizieren

Allerdings haben es Value-Investoren momentan nicht leicht, denn weder in den USA noch in Europa sind Aktien besonders günstig. Der DAX lag am 7. Juni zwar weit unter seinem historischen Höchststand, hat sich im Zuge der laxen Geldpolitik der Notenbanken aber auf relativ hohem Niveau eingependelt. Sven Thießen, Leiter Quantitative Produkte Aktien und Praxis bei Deka Investment, sagt deshalb: „Bis 2006 funktionierte die reine Value-Strategie sehr gut.“ Im Zuge der Finanzmarktkrise pumpeten die Zentralbanken dann aber ►



„Wir haben die Idee des Value-Investings erweitert“

Sven Thießen,
Deka Investment

FONDS-PORTRÄT

Deka-EuropaValue

Der Aktienfonds investiert mindestens 60 Prozent in Aktien von Unternehmen mit Sitz in Europa. Das Anlageziel ist der mittel- bis langfristige Kapitalzuwachs durch sich positiv entwickelnde Kurse.

ISIN: LU0100187060

Ausgabeaufschlag: 3,75 %

Verwaltungsvergütung: 1,25 %

Rendite-Risiko-Stufe*: 6

Nettowertentwicklung 1 Jahr**: -8,28 %

Nettowertentwicklung 3 Jahre**: 24,79 %

Nettowertentwicklung 5 Jahre**: 47,04 %

*Von 1 (niedrig) bis 7 (hoch). In der Nettowertentwicklung sind die anfallenden Kosten auf Fonds- sowie auf Anlegerebene berücksichtigt. Die angegebenen Wertentwicklungen sind kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung. Fondspreise unterliegen Wertschwankungen, die sich auf das Anlageergebnis positiv wie negativ auswirken können. **Referenzdatum: 7.6.2016



Produktionen werthaltiger Aktiengesellschaften: eine Raffinerie des französischen Energieriesen Total; Forscherarbeit beim dänischen Pharmazeuten Novo Nordisk.

massiv Liquidität ins System. In der Folge stiegen die Aktienkurse auf breiter Front. „Für Anleger auf der Suche nach wahren Werten ist das ein schwieriges Umfeld“, betont Thießen. Tatsächlich sind unterbewertete Substanztitel derzeit noch schwerer zu orten als ohnehin schon. Und gleichzeitig könnte in manchen Kursen auch eine Menge Luft enthalten sein.

Ohnehin sollten Privatanleger nicht auf Einzelwerte setzen. Für Anlageprofis ist die Auswahl von unterbewerteten Aktien schon

schwierig genug. Zudem fehlt den Kapitalmarktlaien in der Regel die Zeit für eine fundierte Aktienanalyse à la Buffett. Auch Wissenschaftler Walkshäusl empfiehlt, „Value-Anlagen aus Gründen der Diversifikation stets im Rahmen eines Fonds-Portfolios zu realisieren“. Ein solches Investment für sehr risikobereite Anleger ist der Fonds Deka-EuropaValue (siehe „Fonds-Porträt“). Das Sondervermögen investiert das Geld der Anleger vor allem in Aktien von Unternehmen mit Sitz in einem europäi-

schen Staat. Das größte Gewicht hat laut dem Deka-EuropaValue-CF-Fonds-Porträt vom 30. April Großbritannien mit 28,5 Prozent, gefolgt von Deutschland (16,0 Prozent), der Schweiz (15,3 Prozent) und Frankreich (11,9 Prozent).

Stark schwankende Kurse

Die dieser Publikation entsprechend größten Einzelpositionen sind der Nahrungsmittelkonzern Nestlé, die Arzneimittelhersteller Roche, Novartis und Sanofi, die Energiekonzerne Total und Royal Dutch Shell sowie der Tabakkonzern British American Tobacco (BAT). Die Anteile dieser Top-Werte im Fonds liegen demnach zwischen 3,2 Prozent (Nestlé) und 1,5 Prozent (BAT, Shell, Sanofi).

Dass der Fonds nur für langfristig ausgerichtete und sehr risikobereite Anleger geeignet ist, zeigt ein Blick in die jüngere Historie. Die Kursschwankungen sind beträchtlich: im Kalenderjahr 2012 plus 19 Prozent, 2013 plus 20 Prozent, 2014 plus 7 Prozent, 2015 plus 10 Prozent. Der Deka-EuropaValue versucht, durch eine überlegte Wahl der Aktienwerte besser als der Markt abzuschneiden.

Doch es ist durchaus auch möglich, dass sich der Fonds schlechter entwickelt. Das soll durch einen sogenannten quantitativen

Substanz finden mithilfe ausgesuchter Kennzahlen

Was fünf wichtige Kennzahlen bedeuten und welche Hinweise sie einem Anleger über börsennotierte Unternehmen geben können.

Kurs-Gewinn-Verhältnis

Die Relation zwischen dem aktuellen Aktienkurs und dem erwarteten Jahresgewinn pro Aktie, abgekürzt KGV. Sie gibt an, mit dem Wievielfachen des auf sie entfallenen Gewinns eine Aktie bewertet ist.

Kurs-Umsatz-Verhältnis

Umsatz pro Aktie im Verhältnis zum Aktienkurs, kurz KUV. Diese Relation ergänzt das Kurs-Gewinn-Verhältnis, denn der Gewinn kann auch durch einmalige Effekte nennenswert geschmälert oder erhöht werden.

Multifaktoransatz verhindert werden. Dabei spielen Bewertungsfaktoren zwar eine bedeutende Rolle im Investmentprozess, aber eben nicht ausschließlich.

Was das genau bedeutet, erklärt Thießen so: „Die Idee des Value-Investings wird erweitert. Wir haben klassische Kennzahlen wie Kurs-Gewinn-Verhältnis und Dividendenrendite um Faktoren der Qualität und Gewinnrevisionen ergänzt.“ Letzteres kommt zum Tragen, wenn etwa andere Aktienanalysten ihre Ergebnisschätzungen für ein Unternehmen senken.

Viel Enttäuschungspotenzial

In Aktienkursen sind oft bereits viele positive Aspekte eingepreist, wie die Börsianer sagen. „Da baut sich dann Enttäuschungspotenzial auf, das wir durch unsere Analysen frühzeitig erkennen möchten“, so Thießen. Der Fachmann weiter: „Durch das Heranziehen weiterer Kennzahlen versuchen die Anlageexperten von Deka Investment, Value-Anomalien zu vermeiden.“

In der jüngeren Vergangenheit mussten etwa unbeliebte Sektoren wie Rohstoffe und Energie Verluste hinnehmen, obwohl sie von der Bewertung her günstig waren. Deshalb ist der gleichzeitige Fokus auf die Qualität von Unterneh-

men so wichtig. Dafür müssen die Experten von Deka Investment die Bilanzen der Aktiengesellschaften analysieren und aus den dort verfügbaren Daten aussagekräftige Relationen bilden (siehe „Substanz finden mithilfe ausgesuchter Kennzahlen“). Value-Aktien bieten zwar langfristig die Chance auf eine bessere Wertentwicklung im Vergleich zum Gesamtmarkt, aber

unterbewertete Substanztitel herauszupicken, ist eine mühsame Aufgabe. Ralf Frank, Generalsekretär der Deutschen Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management, drückt das so aus: „Erst mehrere Kennzahlen gleichzeitig ergeben ein klares Bild.“ Das wusste auch Student Buffett, als er Lehrmeister Graham zuhörte.

Jan Münster **P**



Christian Walkshäusl, Dozent an der Universität Regensburg, über Hintergründe zum Value-Investing

„Anleger sollten langfristig investieren“

PROFITS: Was zeichnet Substanzwerte nach Ihrer Kenntnis vor allem aus?

Walkshäusl: Value-Aktien sind prinzipiell am Markt unterbewertet, das heißt, sie besitzen relativ zum Gesamtmarkt ein niedrigeres Kurs-Buchwert- oder Kurs-Gewinn-Verhältnis beziehungsweise eine höhere Dividendenrendite.

PROFITS: Sind Value-Aktien weniger riskant?

Walkshäusl: Bezogen auf ihre Renditeschwankungen besitzen sie ein ähnliches Risiko wie der Gesamtmarkt. Bei marktähnlichem Risikoprofil erzielen Value-Aktien langfristig aber meinen Berechnungen zufolge eine um rund 2 Prozent pro Jahr höhere Wertentwicklung als der Gesamtmarkt.

PROFITS: Also müssen Investoren viel Zeit einkalkulieren?

Walkshäusl: Anleger sollten Value-Anlagen als längerfristiges Engagement betrachten und aus Gründen der Diversifikation auch stets im Rahmen eines Fonds-Portfolios realisieren. Im Durchschnitt schaffen Value-Aktien meinen Berechnungen zufolge eine bessere Wertentwicklung in zwei von drei Jahren. Dies reicht, um langfristig einen Mehrertrag für Anleger liefern zu können.*

* Die Aussage fußt auf globalen Erhebungen des US-amerikanischen Ökonomen Kenneth French. Siehe: <http://bit.ly/Data-Library>

Fotos: dpafPicture Alliance, PR, Walkshäusl

Kurs-Buchwert-Verhältnis

Der Kurs dividiert durch den Buchwert je Aktie – KBV abgekürzt. Er zeigt, zum Wievielfachen des Buchwerts eine Aktie gehandelt wird. Der Buchwert entspricht dabei grob formuliert dem bilanzierten Anlagevermögen.

Dividendenrendite

Ausgeschüttete Dividende im Verhältnis zum Aktienkurs. Je höher die Rendite, desto rentabler das Investment. Die Dividendenrendite gibt mit anderen Worten die Verzinsung einer Aktienanlage wieder.

Cashflow

Hier handelt es sich um den Saldo von Zu- und Abgängen von Zahlungsmitteln eines Unternehmens. Aussagekräftige Kennzahl, da der Gewinnausweis durch Abschreibungen und Rückstellungen variiert werden kann.

Einfach einsteigen

Transaktionen. Wer Anteile börsennotierter Unternehmen erwerben will, muss ein Depot eröffnen und sich eine Strategie zurechtlegen. Das ist anfangs etwas schwierig. Aber der Sparkassen-Berater hilft.

Der Trend zeigt klar nach oben. Die Zahl der Aktionäre und Anteilsbesitzer von Aktienfonds lag 2015 im Jahresdurchschnitt bei etwas mehr als neun Millionen. Das waren dem Deutschen Aktieninstitut zufolge 560 000 Personen mehr als noch im Vorjahr, was einem Plus von 6,7 Prozent entspricht. Aktien gelten dennoch als Risikopapiere. Entsprechend halten die Deutschen lediglich einen Bruchteil ihrer Anlagen in Aktien (siehe „Beachtliches Geldvermögen“).

Die Angst vor zu viel Risiko muss aber nicht bedeuten, ein Anleger könne überhaupt nicht an der Börse investieren. Holger Lienig, Wertpapierspezialist bei der Berliner Sparkasse, betont: „Wenn man's nicht übertreibt, für genug Streuung sorgt und einige Monatsgehälter in liquiden Sparformen als Notgroschen für unerwartete Ausgaben behält, ist der Weg an die Börse unproblematisch.“ Die Anlageexperten der



„Wir ermitteln mit dem Kunden dessen Anlagementalität“

Holger Lienig,
Berliner Sparkasse

Sparkasse vor Ort stehen für ein Gespräch bereit. Und das sollte man besonders als Einsteiger an der Börse auch in Anspruch nehmen. Lienig erläutert: „Im Rahmen eines strukturierten Investment- und Beratungsprozesses ermittelt der Berater gemeinsam mit dem Kunden dessen Anlagementalität.“ Eine der wichtigsten Fragen, die sich Erstanleger stellen müssen: Wie viel Risiko bin ich bereit zu tragen? Erst wenn das ehrlich beantwortet ist, lässt sich die passende Aktienquote bestimmen (siehe „Keine Panik“).

Dazu gehört eine einfache Vermögensanalyse. Bargeld, Sparbücher, Kredite, Lebensversicherungen: Der Anleger listet alles

auf. Dabei ist der Anlageberater eine wichtige Hilfe. Auch sollte der Kunde unbedingt abschätzen, für welchen Zeitraum er das investierte Kapital nicht benötigt, zumal Aktienkurse stark schwanken können. Und wer in einer Schwächephase an den Börsen seine Aktien verkaufen muss, weil er dringend Geld benötigt, gibt seine Anteile zu niedrigen Kursen ab.

Vorher sind selbst zwischenzeitliche Verluste mitunter verkraftbar. Das zeigt ein Langzeitvergleich. Obwohl 2008 eine schwere Finanzkrise ausgebrochen war und der DAX rund 40 Prozent an Wert verloren hatte, hatte der deutsche Aktienindex bereits vier Jahre später alle Verluste wieder ausgeglichen. Das Problem sind die Schwankungen. Allein in den vergangenen fünf Jahren lag das Plus zwar bei 9,6 Prozent (2015), 2,7 Prozent (2014), 25,5 Prozent (2013) und 29 Prozent (2012). Aber 2011 endete mit einem beachtlichen Minus von 14,7 Prozent.

Fotos: Laif, Lienig

Um Aktien oder Anteile an Investmentfonds kaufen zu können, benötigt ein Anleger ein Depot. Eine solche Verwahrmöglichkeit für Wertpapiere samt zugehörigem Girokonto fürs Verrechnen der Orders kann er entweder bei seiner Sparkasse oder aber bei einem Onlinebroker eröffnen. Wer ein Depot bei seinem Geldinstitut besitzt, kann Wertpapiere in der Filiale, per Telefon oder oft auch über ein Onlinebrokerageportal ordern.

Gutes Verhältnis zum Berater

Reine Onlinebroker dagegen bieten ihre Dienste ausschließlich per Internet und Telefon an. Dementsprechend ist die Legitimation des Kunden bei der Depoteröffnung etwas umständlicher. Eine Möglichkeit: Der Anleger identifiziert sich in einer Postfiliale mithilfe seines Ausweises. Dieses sogenannte Post-Ident-Verfahren ist üblich bei Onlinebrokern.

Für die Sparkasse vor Ort spricht das vertraute Verhältnis zwischen Kunden und Berater. Gerade Einsteiger haben mitunter viele Fragen, die sie mit einem Experten klären möchten. Dazu Holger Lienig: „Sofern ein Kunde zum Beispiel Empfehlungen zu Einzel-

aktien wünscht, erhält er diese in ausgewählten Beratungszentren.“ Für Anleger mit Beratungswunsch biete sein Institut das Depot Classic. „Selbst wenn der Kunde seine Aufträge über das Onlinebrokerage erteilt, kann er sich von einem zertifizierten Vermögensberater helfen lassen“, sagt Lienig. Das Depot Direkt dagegen eigne sich nur für all jene, die ausschließlich Aufträge erteilen und keine Beratungsleistungen in Anspruch nehmen möchten.

Für viele Sparkassenkunden kann zudem die Handelsplattform S Broker interessant sein, eine Tochtergesellschaft der zur Sparkassenfinanzgruppe zählenden DekaBank. Für die Eröffnung eines Depots dort können sich Neukunden von zu Hause aus per Video-Ident-Verfahren legitimieren. Dafür wird eine sichere Videochat-Verbindung zwischen dem Computer oder Smartphone des Kunden und einem technischen Partner von S Broker auf-


Keine Panik

Was erfolgreiche Aktionäre beachten.

- 1 Langfristig disponieren.** Wer Geld an der Börse investiert, braucht Geduld. Ein Zeithorizont von mehreren Jahren ist sinnvoll. Erfahrene Anleger sind eher Marathonläufer als Sprinter.
- 2 Gut streuen.** Wer an der Börse erfolgreich sein will, sollte auch sein Aktiendepot ausgewogen aufstellen, also breit in Titeln aus unterschiedlichen Regionen und Branchen investieren. Dafür bieten sich insbesondere Investmentfonds an.
- 3 Risiken begrenzen.** Anleger können beim Kauf von Aktien und Fondsanteilen regeln, wie mit ihrem Investment zu verfahren ist. Dabei helfen verschiedene Orderzusätze. Ein Beispiel ist die Limitorder, bei der ein Anleger schon beim Kaufauftrag festlegt, welchen Preis er im Höchstfall bereit ist zu zahlen. Mehr Details: <http://bit.ly/orderzusaeetze>.

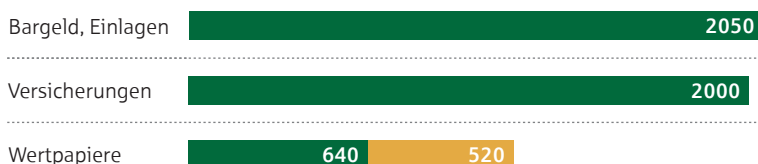
gebaut. Die Legitimierung dauert oft nur wenige Minuten. Als Verrechnungskonto dient häufig ein Sparkassen-Girokonto.

Zur Auswahl stehen drei Depotmodelle. Für Selbstentscheider entweder das S Broker Direkt Depot mit Zugang über Sbroker.de oder S Broker DepotPlus über die Website der jeweiligen Sparkasse. Beratungsaffine Anleger können das ComfortDepot wählen mit einem Zugang über die Internetseite ihrer Sparkasse. Voraussetzung für die Eröffnung der beiden zuletzt genannten Modelle ist eine bestehende Kooperation zwischen S Broker und Sparkasse.

Jan Münster 

Beachtliches Geldvermögen

Anlagen privater Haushalte in Deutschland.



 Aktien Angaben in Milliarden Euro. Quelle: Deutsche Bundesbank

20 Fragen an ... Carl G. Berninghausen

Der 60-Jährige ist Geschäftsführer der Dresdner Sunfire GmbH, die Anlagen für die effiziente Nutzung erneuerbarer Energien herstellt. 2015 erhielt er den Energy Award in der Kategorie „Industrie“.



VITA

Der gebürtige Bremer **Carl G. Berninghausen** studierte BWL in Deutschland, Großbritannien, Frankreich und Kanada. Später stieg er in das Familienunternehmen ein, das eine lange Tradition in der Holzverarbeitung hat und wirtschaftliche Probleme hatte. Berninghausen sanierte es und startete als Ausgründung die Firma Karibu Holztechnik GmbH. 2010 gründete der Vater von vier Kindern die Sunfire GmbH. Die dort gebauten Anlagen helfen, wetterabhängige Schwankungen im Stromangebot auszugleichen sowie Kraftstoff aus Strom und CO₂ zu erzeugen.

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

Mit einer Schülerzeitung in der achten Klasse. Das hat Spaß gemacht.

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

Das Geld reichte zum Kauf eines damals sehr angesagten Kassettendecks.

3_ *Welches Schlüsselerlebnis machte Sie zum Unternehmer?*

Die Geburt hat mir das möglich gemacht.

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

Erfolg ist immer Teamsache.

5_ *Was haben Sie verdammt gut hinbekommen?*

Mein jetziges Team bei der Sunfire GmbH in Dresden.

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

Meine erste Ehe.

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

Humor, Herz und Zeit für mich.

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

Momentan gerne mit meinem Sohn, der seit einem Jahr in Australien ist.

9_ *Wer sind Ihre Helden?*

Früher waren das Winnetou und Konsorten. Heute sind es Menschen, die bei Gefahr über sich hinauswachsen.

10_ *Welches Talent hätten Sie gerne?*

Klavierspielen. Und ich fände es herrlich, wenn auch andere es schön fänden.

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

Wenn ich mit Freunden und Kindern ein Abenteuer gut überstanden habe.

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

Dinge zu tun, zu denen ich überhaupt keine Lust habe.

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

Ich war noch nie am Great Barrier Reef an der Nordostküste Australiens.

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

Die Fahrt mit dem Auto in den Urlaub, mit Picknickkorb auf der Rückbank.

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

Der Kauf der Staxera GmbH in Dresden.

16_ *Welchen Snobismus leisten Sie sich?*

Spontan etwas für mich und Freunde und die Kinder zu buchen.

17_ *Welche Rituale pflegen Sie?*

Kleine Selbstüberwindungen – etwa kalt duschen, damit der Tag gelingt.

18_ *Worüber können Sie am meisten schmunzeln?*

Ich finde mich entweder in Ordnung oder mir ist gar nicht zum Lachen zumute.

19_ *Ihre größte Leidenschaft?*

Das behalte ich mit Bitte um Verständnis lieber für mich.

20_ *Was ist Ihr kostbarster Besitz?*

Mein Konto.





Durchblicken ist einfach.



**Wenn Sie als Unternehmer
bei der Geldanlage und
Vermögensoptimierung
Ihrer Sparkasse vertrauen.**

Bedarfsorientiert. Transparent. Verständlich.
Unsere individuelle Anlagebetreuung für Ihr
Unternehmen und für Sie privat.

sskm.de/geldanlage

Wenn's um Geld geht





Sicher online verkaufen ist einfach.



paydirekt

Wenn die Zahlung Ihrer Kunden garantiert ist und Sie rund 50 Millionen potenzielle paydirekt-Nutzer* erreichen können, die auch online auf ihre Hausbank vertrauen.

Jetzt informieren auf sskm.de/paydirekt.

*Anzahl der für das Online-Banking registrierten Kunden aller Sparkassen und deutschen Banken.



Stadtsparkasse
München

Die Bank unserer Stadt.