

# PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

## PERSONALSUCHE

Gefälschte Bewerbungen erkennen

## REGIONALMESSEN

Neue Kontakte vor der Haustür finden

## CROWDSOURCING

Die Kreativität der Kunden nutzen

## NACHFOLGERSUCHE

# MIT PLAN GELASSEN ANS ZIEL

DOSSIER  
NEUE MÄRKTE  
IM AUSLAND  
ERSCHLIESSEN

Alois C. Lubberich (62) wählt die interne Lösung: Er legt die Zukunft seines Koblenzer Dentallabors in die Hände von gleich drei Mitarbeitern



## Sichern Sie Ihr Lebenswerk



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

Räumungsverkauf wegen Geschäftsaufgabe: Immer wieder sehen Kunden Plakate mit dieser Aufschrift in den Schaufenstern. Und oft sind sie erstaunt darüber, denn eigentlich florierende Laden doch. Wer nachfragt, erfährt: Die Geschäfte liefen tatsächlich bis zuletzt gut, es gab aber schlicht keinen Nachfolger für den Inhaber, der jahrzehntlang seine Kunden vorbildlich bedient hatte. Wie kann das sein?

Die Ursache ist hausgemacht: Leider versäumen viele Chefs, sich beizeiten darum zu kümmern, wer den Betrieb übernehmen soll. Jedes Jahr schließen deshalb in Deutschland Tausende von Unternehmen ihre Tore. Und es ist kein Ende des Firmensterbens abzusehen: Allein bis 2018 stehen rund 135 000 Familienunternehmen zur Übergabe an, hat das Institut für Mittelstandsforschung ermittelt.

Bei vielen ist die Zukunft der Firma ungewiss. Zwar stammt in mehr als der Hälfte aller Fälle der Nachfolger aus der Familie. Doch oft haben die Kinder bereits andere Pläne, wenn die Übergabe ansteht. Vor allem, wenn der Seniorchef sich erst kurz vor seinem Ausscheiden über die Nachfolge Gedanken macht. Und das ist die Regel: Bei 54 Prozent der Besucher einer IHK-Nachfolgeberatung liegt der Tag X weniger als ein Jahr in der Zukunft. Zu wenig Zeit, um die Dinge gut zu regeln.

In der Titelgeschichte der aktuellen PROFITS ab Seite 16 zeigen wir Ihnen deshalb, wie Sie Ihre Nachfolge optimal vorbereiten – und wie Ihnen Ihr Sparkassen-Berater dabei zur Seite steht. Wir erläutern, wie Sie die Übergabe in der eigenen Familie organisieren und worauf bei einer Übernahme durch Mitarbeiter oder externe Käufer zu achten ist. Damit Ihr Lebenswerk gesichert ist und Sie stolz auf Ihr ehemaliges Unternehmen blicken können, während Sie Ihren Ruhestand genießen.

Eine gewinnbringende Lektüre wünscht

Thomas Stoll



**Nachfolgeplanung.** Beim Dentallabor Lubberich übernahmen Maurice Wiesmaier, Andreas Moser und Michael May nach und nach die Geschäfte von Gründer Alois C. Lubberich (von links). [Seite 16]

## Solides Fundament.

Wer eine neue Immobilie benötigt, muss genau kalkulieren, ob er besser baut, kauft oder mietet. [Seite 22]



## 5|2014 INHALT

### AUFTAKT

- 6 Macher  
Gelungene Integration: Dirk Müller-Remus beschäftigt in seiner IT-Beratungsfirma vorzugsweise autistische Mitarbeiter.
- 6 Talente geschickt binden  
Mit dem Deutschlandstipendium haben Unternehmer die Gelegenheit, Studenten zu fördern und sich Fachkräfte zu sichern.
- 7 Wettstreit um Modekunden  
Viele Kunden kaufen Kleidung lieber im Geschäft als online – falls der Laden günstig liegt.
- 8 Kompetenz und Freundlichkeit  
Guter Beratungsservice ist der Mehrheit der Käufer wichtiger als Preisrabatte und Extras.
- 9 Scannen statt abtippen  
Der neue, kostenlose GiroCode macht die Rechnungsstellung künftig deutlich einfacher.

### FÜHREN

- 10 Schummlern auf der Spur  
Immer mehr Bewerber schönen ihre Unterlagen und täuschen Kompetenzen vor. Wie ihnen erfahrene Personalchefs auf die Schliche kommen.
- 12 Neue Seiten aufschlagen  
Social Media sind in aller Munde, aber das wichtigste Medium in der internen Kommunikation bleibt die Mitarbeiterzeitschrift.

### TITELGESCHICHTE

- 16 Gelungener Übergang  
Viele Unternehmer machen sich zu spät darüber Gedanken, wer ihre Nachfolge in der Firma antreten könnte. So gefährden sie ihr Lebenswerk. PROFITS zeigt, wie der Übergang optimal gelingt.

### FINANZIEREN

- 22 Kaufen oder mieten?  
Derzeit erhalten Unternehmer ideale Bedingungen für den Kauf einer Betriebsimmobilie. Mieten ist dennoch manchmal besser.
- 26 Erfolgreich aufgegleist  
Beteiligungskapital ist ein wichtiger Baustein bei der Finanzierung von Wachstumsvorhaben.

### PRODUZIEREN

- 28 Kunden mit Fantasie  
Mittels Crowdsourcing können Firmen neue Produkte entwickeln und außerdem weitere Kundenzirkel hinzugewinnen.
- 32 Geräte unter sich  
Via Mobilfunk kommunizieren Maschinen miteinander. Die Anwendungsbereiche sind endlos – von der Diebstahlsicherung bis zur Fuhrparksteuerung.

**Beliebter Oldtimer.** Der Flügeltürer 300 SL von Mercedes ist aktuell rund 1 Million Euro wert. [Seite 45]



### DOSSIER

Die Expansion in das europäische Ausland und nach Übersee wird für viele Firmen immer wichtiger. Dieser komplexe und sehr spannende Prozess muss sauber vorbereitet werden. [Seite 34]

Fotos: cpa/Picture Alliance, Getty, Specht, Your Photo Today

## DOSSIER | AUSLANDSGESCHÄFT

- 34 Globale Geschäfte  
Wer wachsen möchte, muss den Gang über die Landesgrenzen in Betracht ziehen. PROFITS erläutert, wie Unternehmen ihre Marktchancen im Ausland klären, das nötige Kapital für die Expansion beschaffen und erfolgreich ausländische Standorte aufbauen, um ihre Marge zu erhöhen und die Marke zu stärken.

## VERKAUFEN

- 42 Für jeden etwas  
Regionale Messen sind ein attraktiver Vertriebsweg für Handwerker, Händler und Dienstleister – aber nur dann, wenn sie richtig vor- und nachbereitet werden.

## ANLEGEN

- 45 Alte Liebe  
Auch in Deutschland läuft der Oldtimermarkt auf Hochtouren. Viele klassische Fahrzeuge sind lukrative und sichere Investments.
- 48 Treibstoff für die Vorsorge  
Bei der Altersvorsorge spielen Aktienfonds für viele eine wichtige Rolle – zum Beispiel der weltweit investierte DekaSpezial.

## SCHLUSSTAKT

- 50 20 Fragen an ...  
Hermann Bühlbecker vom Süßwarenhersteller Lambertz über Familie, Tennis und den Kampf eines Unternehmers.

## RUBRIKEN

- 3 Editorial  
5 Impressum

## Impressum

### Herausgeber und Verlag:

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

**Chefredakteur:** Thomas Stoll

**Stlv. Chefredakteur:** Ralf Kustermann

**Art Director:** Joachim Leutgen

**Redaktionsleitung:** Gunnar Erth,

Telefon +49 711 782-12 72,

Fax +49 711 782-12 88,

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

**Chefin vom Dienst:** Antje Schmitz

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

**Layout und Grafik:**

Glückert Graphic Design, Köln

**Bildredaktion und Titelfotografie:**

Heiko Specht

**Autoren dieser Ausgabe:**

Peter Braun, Eli Hamacher, Andreas Hohenester, Carsten Michael, Jan Münster, Eva Neuthinger, Hans-Joachim von Plüskow, Iris Quirin, Heiner Sieger

**Inhalt:** Trotz sorgfältiger Bearbeitung keine Gewähr. Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck nur mit Erlaubnis der Redaktion. Diese Publikation enthält keine Finanzanalysen bzw. Informationen mit Empfehlungen nach § 34b WpHG.

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

**Abo-Hotline:**

Telefon +49 711 782-11 30,

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

**Anzeigenverkauf:**

Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Anneli Baumann, Telefon +49 711 782-12 78, Fax +49 711 782-20 80,

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

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

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

Art.-Nr.: 330 110 180 ISSN 1612-7113

Bayern: 330 111 180 ISSN 1613-6888



**MACHER**



**Dirk Müller-Remus,** Geschäftsführer der Auticon GmbH in Berlin, beschäftigt ganz spezielle Software-Experten.

## Die Berater mit Spezialbegabung

Die meisten Autisten haben Schwierigkeiten, einen Job zu finden. Ganz gegen diesen Trend beschäftigt die IT-Beratung Auticon 33 Menschen aus diesem Spektrum. Firmengründer und Geschäftsführer Dirk Müller-Remus, selbst Vater eines autistischen Sohns, hat gute Argumente dafür. „Mit ihren besonderen analytischen Fähigkeiten finden unsere Consultants Fehler sehr schnell“, sagt er. Ihre Schwierigkeiten liegen in der sozialen Interaktion. Aus diesem Grund sind nur 5 bis 10 Prozent aller Autisten auf dem ersten Arbeitsmarkt beschäftigt. „Das wollen wir ändern“, so der Unternehmer, dessen Firma mit dem Sonderpreis des IT-Innovation Award 2014 ausgezeichnet worden ist. Auticon beschäftigt qualifizierte Job Coaches. Sie bilden die Schnittstelle zwischen den Consultants und den Kunden und unterstützen beispielsweise in Fragen der Arbeitsplatzgestaltung. Dabei agieren sie stets im Hintergrund. „So wenig Unterstützung wie möglich, so viel wie nötig“, erklärt Müller-Remus. „Unsere Job Coaches sind nur bei Bedarf vor Ort beim Kunden.“ Die Berater erhalten eine marktübliche Vergütung. Derzeit ist Auticon mit 53 Mitarbeitern an Standorten in Berlin, München, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Stuttgart und Hamburg aktiv.

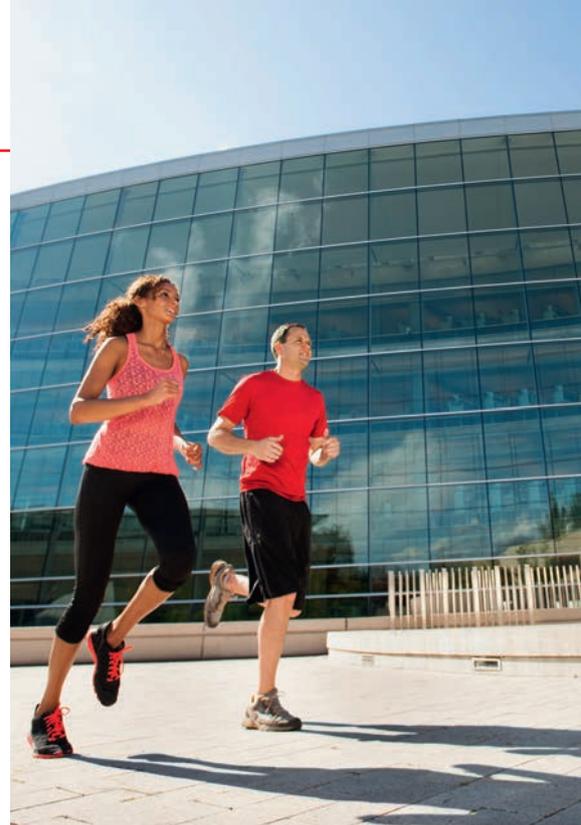
## Auf Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen

**Personal.** So mancher Firmenchef könnte stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter in ihrer jeweiligen Lebensphase eingehen. Zum eigenen Nutzen, denn eine solche Personalpolitik zahlt sich für ihn aus. Zu diesem Ergebnis kommt eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Immerhin gut jede dritte Firma verfügt über die nötigen Instrumente, um den betrieblichen Lebenszyklus eines Beschäftigten vom Eintritt ins Unternehmen über seine Laufbahntwicklung bis zu seinem Austritt zu begleiten. Dazu gehören flexible Arbeitszeitmodelle, Gesundheitsschutz, Anreize zur Weiterbildung wie auch die Planung der Nachfolge beim Ausscheiden älterer Kräfte. Konsequenterweise angewandt wird diese weitsichtige Personalpolitik laut IW aber nur von jedem 13. Arbeitgeber. Den Lohn für die Mühe belegt die Studie auch: Firmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik sind innovativer und wirtschaftlich erfolgreicher als die Konkurrenz.

<http://bit.ly/IWPersonalpolitik>

## Talente geschickt binden

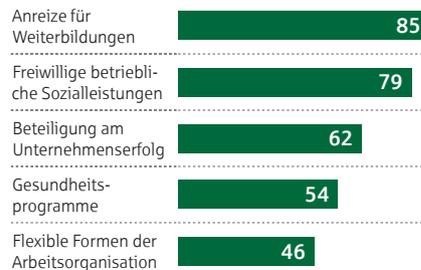
**Nachwuchsförderung.** Immer mehr Firmen nutzen das Deutschlandstipendium zur Talentsuche. Sie fördern Studenten während ihrer akademischen Ausbildung. Die Zahl der Geförderten ist auf knapp 20 000 im vergangenen Jahr gestiegen. Zum Vergleich: 2011 waren es erst 5400. Die Förderung soll guten, engagierten Studenten einen Leistungsanreiz geben und verhilft der Wirtschaft zu wertvollen Kontakten. Von den 300 Euro Unterstützung



**Fitter im Job.** Gesundheitsprogramme zahlen sich für Arbeitgeber aus.

## Was Chefs zu bieten haben

Häufig angewandte personalpolitische Maßnahmen befragter Firmen.



Angaben in Prozent, gerundet. Quelle: IW

pro Monat zahlt der Bund die Hälfte, wenn die Hochschule Geldgeber für den Restbetrag findet. Einen Unternehmer kosten solche Talente mithin 150 Euro. Die Zahl der Stipendien ist je nach Bundesland sehr unterschiedlich. Zur Spitzengruppe zählt Bayern (3116), im Mittelfeld liegt Baden-Württemberg (2837), und Schlusslicht ist Hamburg (51). Ansprechpartner ist der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft.

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

Fotos: Corbis, Müller-Remus

## Eigenproduzierter Strom ist jetzt teurer

**Reform.** Unternehmen, die eigene Anlagen zur Stromversorgung errichten wollen, müssen sich auf ungünstigere Rahmenbedingungen einstellen. Das geht aus dem novellierten Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) hervor. Seit August werden neu errichtete Anlagen zur Eigenstromversorgung mit der EEG-Umlage belastet. Für Anlagen, die Strom mit Kraft-Wärme-Kopplung oder aus erneuerbaren Energien erzeugen, sind 40 Prozent der jeweiligen EEG-Umlage abzuführen. Die Belastung steigt: Bis Ende 2015 werden 30 Prozent, bis Ende 2016 35 Prozent und von 2017 an 40 Prozent der Umlage zu zahlen sein. Stromintensive Betriebe, die von Erleichterungen der besonderen Ausgleichsregelung profitieren, zahlen beim Eigenverbrauch eine reduzierte Umlage. Bestehende Anlagen zur Eigenstromversorgung bleiben von der Umlage befreit. Infohotline: 030/340 606 550. [www.erneuerbare-energien.de](http://www.erneuerbare-energien.de)

### ZAH L-TAG

Deutsche Firmen zahlen im Jahr  
**30 000 000 000**  
 Euro für die Erfüllung rechtlicher Aufbewahrungspflichten.

Quelle: Destatis

## Kopf-an-Kopf-Rennen um Modekunden

**Einkaufsverhalten.** In der Gunst der Kunden liegen Onlinehändler und die Inhaber stationärer Geschäfte in etwa gleichauf, wenn es um Modeartikel geht. Nur jeder fünfte Deutsche bestellt Kleidung ausschließlich im Netz; 29 Prozent kaufen nur im Ladenlokal. Gut jeder zweite Verbraucher nutzt beide Einkaufswege. Das geht aus einer PwC-Studie hervor. Insbesondere Geschäfte in attraktiver Lage punkten bei den Kunden, denn für den Einkaufsbummel zieht es sie in die Innenstadt oder in günstig gelegene Einkaufszentren. Fast

acht von zehn Käufern vergleichen online Angebot und Preise, bevor sie einen Laden aufsuchen.

<http://pwc.to/1p103Yl>



**Schöner einkaufen.** Beim Ladenbesuch können sich Kunden inspirieren lassen.

Sparkassen-Finanzgruppe

## Beste Perspektiven für Ihre Investitionen mit Sparkassen-Leasing.



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

Mehr Nähe. Mehr Leistung. Mehr Chancen.  
[www.sparkassen-leasing.de](http://www.sparkassen-leasing.de)

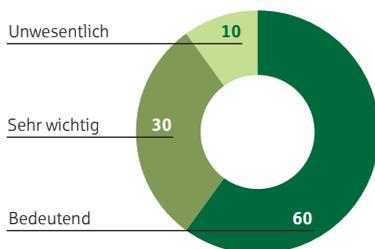
CHARTS & TRENDS

## Potenzial bei Innovationen

Wenn es um die Forschung und Entwicklung geht, sehen viele Chefs diese zwar als wichtig an, ihre Betriebe sind allerdings nur begrenzt innovativ.

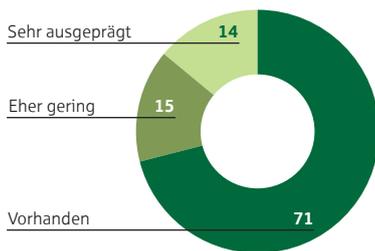
### Für Chefs sind Neuerungen wichtig ...

Relevanz der Innovationsfähigkeit von Unternehmen.



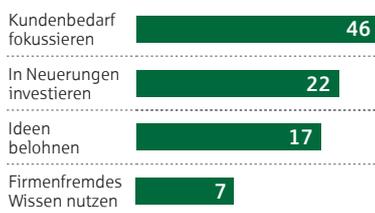
### ... die Kreativität könnte aber größer sein ...

Innovationsfähigkeit im Betrieb.



### ... etwa beim Einbeziehen externen Know-hows

Umgesetzte Innovationsschritte im eigenen Unternehmen.



Angaben in Prozent. Quelle: Forsa



Zufriedene Kunden erreicht man am besten mit guter Beratung. Der Einzelhandel schneidet hier allerdings schlechter ab als der Versandhandel, so eine Studie.

## Kompetenz und Freundlichkeit begeistern

**Beratung.** Ein kompetenter und freundlicher Ansprechpartner in der Serviceabteilung eines Unternehmens ruft bei Verbrauchern die meisten positiven Emotionen hervor. Erst an zweiter und dritter Stelle folgen Preiszugeständnisse und kostenlose Zusatzleistungen. Das belegt eine Umfrage der Kölner Agentur Service-Rating unter mehr als 1000 Konsumenten. Ein positives Serviceerlebnis hatten die Befragten zuletzt im Versandhandel (28 Pro-

zent), aber auch die Krankenkassen (21 Prozent) und der Einzelhandel (20 Prozent) punktetten. Wichtig ist es zudem, viele Kanäle zu bedienen. So vergab das Marktforschungsinstitut Yougov in dem Wettbewerb Beste Service-Innovation den ersten Platz in der Kategorie „Informieren und Beraten“ an die Kreissparkasse Köln für ihre Omnikanalstrategie. Kunden können eine Onlineberatung per Video, Sprache und Chat mit ihrem Kundenberater in der Filiale nutzen.

## Gezielte Angriffe auf Betriebe

**Spionage.** Jedes zweite deutsche Unternehmen ist schon einmal von Kriminellen durchforscht worden. 77,5 Prozent der Betroffenen erlitten einen finanziellen Schaden. Das hat die Studie „Industriespionage 2014“ von Corporate Trust ergeben. Der Schaden durch Industriespionage beläuft sich in Deutschland jährlich auf 11,8 Milliarden Euro. Als größte Bedrohung gelten aktuell mit 49,6 Prozent Hackerangriffe.

## Selbststeuernde Fertigung ist in

**Herstellung.** 70 Prozent aller Firmen im industriellen Mittelstand sind interessiert an dezentral vernetzten, selbststeuernden Fertigungsprozessen oder haben diese bereits im eigenen Betrieb eingeführt. Das entspricht – verglichen mit dem Jahr 2013 – einer Steigerung von rund 50 Prozent. Zu diesem Ergebnis kommt das Marktforschungsinstitut Pierre Audoin Consultants.

<http://bitly.com/FreudenbergIT>

Fotos: Maurtius, Thinkstock

## Gehälter im Marketing steigen

**Verdienst.** Die deutschen Unternehmen zahlen ihren Führungskräften und Spezialisten in Marketing und Vertrieb aktuell im Schnitt 3 Prozent mehr Gehalt als 2013. Das hat die Managementberatung Kienbaum ermittelt. Bei den Führungskräften beträgt die Steigerung 3,3 Prozent; aktuell verdienen sie durchschnittlich 117 000 Euro im Jahr. Spezialisten erhalten ein Jahressalär von durchschnittlich 77 000 Euro; das sind 3,2 Prozent mehr als im Vorjahr. Bei Sachbearbeitern steigt die Vergütung mit 2,8 Prozent etwas weniger stark; sie beziehen aktuell ein jährliches Gehalt von 49 000 Euro.

[www.kienbaum-compensation.com](http://www.kienbaum-compensation.com)

## Rechnungen scannen statt abtippen

**Überweisungen.** Schluss mit dem Abtippen langer Zahlenreihen beim Überweisen: Mit dem neuen Service GiroCode der Sparkassen werden die immer häufiger genutzten elektronischen Überweisungen per Smartphone schneller ausgeführt. Die Sparkassen bieten mit GiroCode eine Lösung, die es Unternehmen und Selbstständigen ermöglicht, Rechnungen einfacher zu stellen. Dazu werden QR-Codes eingesetzt. Auf einer Rechnung gedruckt, enthält der Code bereits alle Zahlungsdaten wie Empfänger, IBAN, BIC, Zahlungsbetrag und Verwendungszweck – egal, ob die Rechnung am Bildschirm angezeigt oder auf Papier gedruckt vorliegt. Wer seine Rechnungen mit dem GiroCode aus-

stattet, wird künftig weniger Zeit für die Recherche und Korrektur fehlerhafter Überweisungen aufwenden müssen. Der GiroCode ist kostenlos. [www.girocode.de](http://www.girocode.de)



**Keine Zahlenkolonnen mehr.** Der GiroCode bringt eine deutliche Erleichterung.



Forderungen zeitgemäß managen

# Spielraum schreibt man mit F.

Warum auf Handlungsfreiheit verzichten? Mit Factoring gewinnen Sie auch in Zeiten knappen Geldes den nötigen finanziellen Spielraum. Ein unschätzbare Vorteil – Forderungsausfälle sind passé, und die Liquidität aus den Forderungen fließt sofort. Lernen Sie uns kennen. [www.deutsche-factoring.de](http://www.deutsche-factoring.de)



# Schummeln auf der Spur

**Referenzen.** Bei Bewerbungen wird immer häufiger geschummelt und betrogen. Erfahrene Personalchefs wissen, wo die größten Gefahren lauern.

Nicht jedes Wort im Lebenslauf oder Anschreiben darf man auf die Goldwaage legen. „Bewerber schummeln am meisten bei der Darstellung ihrer Fähigkeiten. Wir hatten auch schon gefälschte Zeugnisse“, sagt Dominique Wilhelm, HR-Consultant beim Armaturenspezialisten Hansgrohe SE im Schwarzwald. Doch spätestens beim persönlichen Gespräch fliegen Hochstapler auf. Beim Werksrundgang drückt der Personaler deshalb Bewerbern schon einmal ein Bauteil mit einer Zeichnung in die Hand. Fällt ihnen nicht auf, dass die Zeichnung nicht zu dem Bauteil passt, ist Vorsicht geboten.

Eigenhändig geschriebene Referenzen, manipulierte Zeugnisse, in Deutschland nicht anerkannte oder gar nicht erworbene Dokortitel, unwahre Zeitangaben: Bei Bewerbungsunterlagen wird immer häufiger getrickst. Jürgen Below, Geschäftsführer der Berli-

ner Below Tippmann & Compagnie Personalberatung GmbH, weiß aus Erfahrung: „Die technischen Möglichkeiten sind dank Internet und Photoshop besser geworden.“

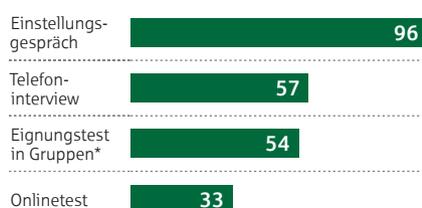
Zudem wechselten die Menschen heute häufiger ihren Job. Aus Furcht vor Wettbewerbsnachteilen kaschierten einige Bewerber Zeiten der Arbeitslosigkeit oder Freistellung durch falsche Datumsangaben. Insbesondere Ältere versprechen sich so eine bessere Chance bei einem Jobwechsel. Erfahrene Personalchefs beu-

gen vor und wissen, wo besonders gern getrickst wird (siehe „Hochstapler geschickt enttarnen“). Da fast jede Firma die engere Auswahl der Kandidaten zum Gespräch einlädt (siehe „Der Dialog entscheidet“), kommen Ungereimtheiten ohnehin schnell zur Sprache. Vorsicht zahlt sich aus. Denn wer einmal lügt, agiert oft auch im Job nicht korrekt. Manfred Lotze, Chef der Düsseldorfer Detektei Kocks, schätzt: „70 Prozent der Führungskräfte, die später im Job Geschäftsgeheimnisse verraten oder korrupt sind, haben schon bei der Bewerbung geschummelt.“ Der Experte weiß, wovon er redet, denn er hat sich unter anderem auf den Check von Stellenbewerbern im Auftrag von Arbeitgebern spezialisiert.

Dass Papier geduldig ist, weiß auch Ursula Lindemann, Fachgebietsleiterin Personalbetreuung bei der Berliner 50 Hertz Transmission GmbH. „Englischkenntnisse

## Der Dialog entscheidet

Die wichtigsten Auswahlverfahren.



\*Assessment-Center; Angaben in Prozent. Quelle: Monster 2014



## Hochstapler geschickt enttarnen

**Tipps von Personalberater Jürgen Below.**

- **Angaben abgleichen.** Stimmen die Daten in Lebenslauf und Zeugnissen nicht überein oder werden in der Biografie nur Jahres- und keine Monatszahlen genannt, gilt es nachzuhaken.
- **Echtheit sicherstellen.** Vorsicht bei identischen Formulierungen in Dokumenten, verschiedenen Beurteilungen in gleicher Schriftart und Buchstabengröße, Tippfehlern im Briefkopf des Zeugnisausstellers oder unvollständigen Firmendaten des Exarbeitgebers.
- **Titel überprüfen.** In der Onlinedatenbank der Kultusministerkonferenz unter <http://anabin.kmk.org> lässt sich recherchieren, welche Hochschulabschlüsse anerkannt sind.
- **Referenzen hinterfragen.** Fast immer lassen sich problemlos eigene Referenzen zu den Bewerbern einholen, um sicherzugehen.

werden gern mit verhandlungssicher angegeben“, sagt sie. Im Verlauf des Gesprächs mit Bewerbern wechselt sie deshalb auch ins Englische und staunt nicht schlecht, wenn die Kandidaten ins Stottern kommen. Lindemann: „Das ist für uns ein K.o.-Kriterium.“

### Verdächtige Zahlendreher

Um zu beweisen, dass zwischen angegebenen und tatsächlichen fachlichen Kompetenzen keine Lücke klafft, müssen die Kandidaten einen Business Case bearbeiten und intensiv diskutieren. Auch dann geraten Hochstapler schnell unter Zugzwang. Fazit von Berater Below: „Die meisten Schummler fliegen auf.“ Fallen Betrügereien erst nach der Einstellung auf, ist dies ein Kündigungsgrund; bei gefälschten Zeugnissen droht ein Strafverfahren wegen Urkundenfälschung.

Trotz Hightech und Chuzpe geht die Rechnung beim Schummeln selten auf. „Bei einem gefälschten Zeugnis war ein Zahlendreher in der Adresse des Arbeitgebers, und das Logo war zu klein“, erinnert sich Wilhelm an einen der wenigen Betrugsfälle. Die intensi-

ven Prüfungen sowie der persönliche Kontakt zu den Bewerbern bis hin – bei Bedarf – zu einem dritten Gespräch zahlen sich für Hansgrohe aus. „Bei maximal 2 bis 3 Prozent der neuen Mitarbeiter stellen wir in der Probezeit fest, dass wir uns getäuscht haben“, so Dominique Wilhelm.

Gefordert sind die Personalverantwortlichen auch bei der Wortwahl in den Stellenausschreibungen. Wer mit Blick auf Alter, Geschlecht oder Nationalität diskriminierend formuliert und damit das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz verletzt, dem drohen im schlechtesten Fall hohe Geldstrafen. „Wir beobachten, dass zunehmend Anwälte und Bewerber unterwegs sind, die nur darauf aus sind, einen Diskriminierungsfall zu konstruieren, um Schadenersatz fordern zu können“, stellt Berater Below fest.

Die Kläger bekommen zwar nicht immer recht, doch umsichtige Personaler steuern gegen. Bei Unternehmen wie 50 Hertz oder Hansgrohe gilt ein strenges Vier-Augen-Prinzip beim Formulieren von Stellenanzeigen wie auch beim Einstellungsgespräch selbst.

Eli Hamacher 



**Forum für Export  
und Internationalisierung**  
04. – 05. November 2014  
Messe Stuttgart



## PRESENTING GLOBAL MARKETS

Information, Interaktion, Inspiration – die GlobalConnect präsentiert Ihnen die Welt des internationalen Business und bietet praxisrelevante Informationen für Export und Internationalisierung.

[www.global-connect.de](http://www.global-connect.de)

Partner:



# Neue Seiten aufschlagen

**Kommunikation.** Die Mitarbeiterzeitschrift ist auch in Zeiten von Social Media das wichtigste Werkzeug der internen Kommunikation. Wie solche Magazine die Leser motivieren.

Wenn Hermann J. Klein das Mitarbeitermagazin seiner Reederei E. R. Schiffahrt in den Händen hält, kann er einen gewissen Stolz nicht verhehlen. „Wir sind für ‚Ship & Shore‘ in den vergangenen fünf Jahren neunmal mit internationalen Preisen ausgezeichnet worden“, berichtet der Hamburger Reedereichef. Außerdem gehört das Magazin inzwischen zur Lieblingslektüre der rund 4000 Mitarbeiter. Und das in einer Zeit, in der die Bürger mit Informationen aus unterschiedlichen Quellen fast schon überschwemmt werden.

Was macht das Magazin bei der Mannschaft von E. R. Schiffahrt so beliebt? Klein: „Wir verzichten auf Lobhudeleien auf unser Unternehmen und stellen stattdessen vor allem Mitarbeiter und ihre Aufgabenbereiche in den Fokus. Gleichzeitig präsentiert ‚Ship & Shore‘

aktuelle Projekte und informiert über wichtige Entwicklungen des Unternehmens im In- und Ausland.“ Ganz abgesehen von einer hochkarätigen grafischen und redaktionellen Gestaltung durch erfahrene externe Profis.

---

## Wichtiges Erfolgswerkzeug

---

Das prämierte Magazin gehört bei der hanseatischen Reederei längst zu den wesentlichen Erfolgswerkzeugen der Personalführung. Im Raum Deutschland-Österreich-Schweiz setzen inzwischen etwa 6400 Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten auf Mitarbeiterzeitschriften. Das ergab die Corporate-Publishing-Basisstudie der Marketingagentur Zehnvier. Immerhin ergänzen sieben von zehn Arbeitgebern ihre gedruckten Mitarbeitermagazine, in denen sie unter anderem detail-

lierte Hintergrundinformationen, umfangreiche Interviews sowie Geschichten aus dem Kollegenkreis vorstellen, um Newsletter oder internetgestützte Formate wie Blogs. Allerdings haben bislang noch längst nicht alle Betriebe das Potenzial einer professionell gemachten Zeitschrift und ihrer Schwestermedien erkannt (siehe „Gute Magazine machen die Mitarbeiter stolz“).

Ein Beispiel für die gelungene Kombination einer Zeitschrift mit einem Blog ist die Ista International GmbH. Die Experten für die Erfassung, Visualisierung und Abrechnung von Energie, Wasser und Hausnebenkosten starteten 2010 zusätzlich zum Mitarbeitermagazin „Inside“ ein internes Blog, in dem die Geschäftsführung regelmäßig den Dialog mit den rund 4800 weltweit Beschäftigten sucht. Mirko-Alexander Kahre,

**Hochglanzmagazine** für Mitarbeiter zeigen Wertschätzung für die Mannschaft.

## Fünf goldene Regeln

### Wie Mitarbeiterzeitschriften gelingen.

- 1** Grafische und textliche Gestaltung gehören in die Hände von Profis. Vor Auftragsvergabe sollten zwei bis drei Agenturen ihre Konzepte vorlegen und eine Kostenkalkulation erstellen.
- 2** Die Publikation erscheint am besten regelmäßig. Das signalisiert: Wir nehmen es mit der internen Kommunikation sehr genau.
- 3** Ein Magazin spricht die Sprache der Mitarbeiter. Die Mannschaft erwartet klare Aussagen zu aktuellen Themen und Problemen.
- 4** Die behandelten Aspekte müssen das gesamte Unternehmen interessieren. Eine erfolgreiche Mitarbeiterzeitschrift wendet sich an die Chefetage genauso wie an Hilfskräfte.
- 5** Ein internes Redaktionsteam – weniger die Geschäftsführung – entscheidet über die Themen. Anderenfalls droht das Magazin seine Wirkungskraft zu verlieren und Mitarbeiter zu enttäuschen.

bei Ista für die globale Unternehmenskommunikation und Public Affairs verantwortlich, sagt: „Das Managementblog ist Teil unserer offenen Unternehmenskultur.“ Seine Aufgabe ist es, ein gemeinsames Verständnis von Aufgaben, Zielen und Zukunft des Unternehmens zu schaffen. Die Geschäftsführer Walter Schmidt, Christian Leu und Jochen Schein bloggen

Foto: Thinkstock

klassische Schwarze Brett sowie Hausmitteilungen sind in einigen Betrieben nach wie vor beliebte Mittel zur Mitarbeiterinformation. Allerdings erfüllen längst nicht alle Medien zur internen Kommunikation die Bedürfnisse der Leser. Ein Mangel: Bei der Themenauswahl dürfen die Arbeitnehmer nur selten mitreden (siehe „Wunsch und Wirklichkeit“). Die Begeis-

terung der Belegschaft über Mitarbeiterzeitschriften ist ohnehin recht unterschiedlich, wie Kommunikationsberater Christoph Fasel weiß. „Dafür lässt die Qualität der Blätter zu oft zu wünschen übrig“, sagt er. Es gebe viele Dinge, die man falsch machen könne, ergänzt der renommierte Magazinentwickler aus Mössingen-Öschingen im Landkreis Tübingen. Dazu zählt er die strenge Zensur durch die Geschäftsleitung, eine schwer verständliche Sprache, langweilige Titelzeilen und eine triste Gestaltung des Hefts.

Wer seine Mannschaft ständig auf dem Laufenden halten möchte, kann die interne Kommunikation um einen Newsletter ergänzen. Solche Informationsblätter bieten Platz, um Aktuelles wie wichtige unternehmerische Entscheidungen oder Neubesetzungen im Management schnell und ohne großen Aufwand an die Mitarbeiter weiterzuleiten, bevor es anfängt, in der Gerüchteküche zu brodeln. Aber auch das

terung der Belegschaft über Mitarbeiterzeitschriften ist ohnehin recht unterschiedlich, wie Kommunikationsberater Christoph Fasel weiß. „Dafür lässt die Qualität der Blätter zu oft zu wünschen übrig“, sagt er. Es gebe viele Dinge, die man falsch machen könne, ergänzt der renommierte Magazinentwickler aus Mössingen-Öschingen im Landkreis Tübingen. Dazu zählt er die strenge Zensur durch die Geschäftsleitung, eine schwer verständliche Sprache, langweilige Titelzeilen und eine triste Gestaltung des Hefts.

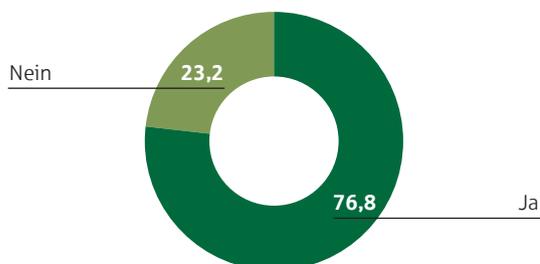
### Gezielt kommunizieren

Das weiß auch der Geschäftsführer der E. R. Schifffahrt. Hermann J. Klein mahnt: „Eine Mitarbeiterzeitschrift ist keine Schülerzeitung. Wer von seinen Mitarbeitern eine hohe Leistungsbereitschaft erwartet, darf mit ihnen nicht mittelmäßig kommunizieren.“ Deshalb gehören professionelle Fotoecken, die durchaus auch in teuren Reisemagazinen erscheinen könnten, in „Ship & Shore“ ebenfalls zum Standard (siehe „Fünf goldene Regeln“).

Die Storys entstehen meist in den Büros professioneller Journalisten, die das Talent haben, auch komplexere Themen für jeden ▶

### Wunsch ...

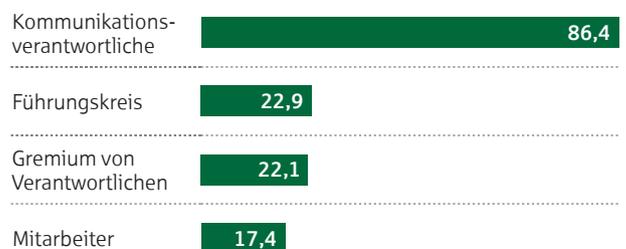
Mitarbeiter möchten Themen wesentlich mitbestimmen.



Angaben in Prozent. Quelle: Kuhn, Kammann & Kuhn und SCM

### ... und Wirklichkeit

Wer die Themen der Mitarbeitermagazine tatsächlich festlegt.





**Hightech** ist beim Druck hochwertiger Magazine nötig, damit jedes Exemplar beeindruckt.

leicht verständlich darzustellen. Ähnliches gilt für die grafische Gestaltung. Hier geht es darum, lesefreundliche Layouts sowie aussagekräftige Grafiken und Tabellen für die vielfältige Zielgruppe von der Führungs- bis zur Hilfskraft zu kreieren. Solche Visitenkarten eines Betriebs kosten zwar Geld, der finanzielle Aufwand ist jedoch im Vergleich mit dem erzielbaren Erfolg überschaubar. Vorsicht: Allzu große Sparsamkeit ist nicht angebracht. Wer glaubt,

bei seinen Mitarbeitern mit einem Magazin zum Billigtarif anzukommen, der läuft Gefahr, das Gegenteil zu erreichen. Große Teile seiner Mannschaft fühlen sich dann nicht ernst genommen.

Um solche Flops zu vermeiden, empfiehlt Kommunikationsexperte Fasel, „für Konzeption und Gestaltung immer einen externen Profi heranzuziehen“. Damit die Auswahl einer Agentur nicht zum Glücksspiel wird, sollten potenzielle Herausgeber einer Mitarbeiterzeitschrift zunächst zwei bis drei Dienstleister aussuchen, die bereits mit kreativen Konzepten und professionell gestalteten Texten auf sich aufmerksam gemacht haben. Wie so oft hilft das Internet bei der Suche nach geeigneten Partnern. Sind die Würfel gefallen, beginnt die Arbeit. Zunächst gilt es, ein Redaktionsteam zusammenzustellen, das am besten unter der Leitung des Kommunikations-

beauftragten steht. Seine Aufgabe ist es unter anderem, in regelmäßigen Abständen Redaktionskonferenzen abzuhalten. Bei den Treffen werden gemeinsam mit den externen Redakteuren Themen für die weiteren Ausgaben und deren Umsetzung besprochen.

### Informieren und unterhalten

Ganz in diesem Sinne berichtet „Ship & Shore“-Herausgeber Klein: „Diese Termine nehmen wir sehr ernst. Ein Mitarbeitermagazin wird nicht deshalb gelesen, weil die Geschäftsführung der Absender ist.“ Sein Redaktionsteam verfolgt deshalb das ehrgeizige Ziel, zu interessieren, zu informieren und zu unterhalten. Dabei stehen die Macher der Magazine im Wettbewerb um die Zeit, die ihre Leser sonst mit der Lektüre anderer Publikationen verbringen würden.

Ob Zeitschrift, Newsletter, Blog oder Schwarzes Brett: Entscheidend sind Themenmix und Umsetzung. „Unser Magazin hilft, ein Wirgefühl zu erzeugen“, resümiert Klein. Hans-Joachim von Plüskow 

## „Gute Magazine machen die Mitarbeiter stolz“

**PROFITS:** Was transportiert eine Mitarbeiterzeitschrift?

**Fasel:** Sie zeugt, wenn sie journalistisch gemacht ist, von der Wertschätzung des Unternehmens den Mitarbeitern gegenüber. Außerdem ist sie ein hervorragendes Imageinstrument – nach innen und außen.

**PROFITS:** Wissen die Unternehmen, wie sehr solch eine Publikation die Belegschaft motiviert?

**Fasel:** Leider nein. Nur den wenigsten ist bekannt, dass gut gemachte Magazine das Team stolz machen und damit die Loyalität erhöhen.

**PROFITS:** Dienen sie auch dem Image nach außen?

**Fasel:** Ja. Wenn es sich um ein grafisch und inhaltlich professionell gemachtes Magazin handelt, sollten Unter-

Kommunikationsberater **Christoph Fasel** über die Bedeutung einer betriebsinternen Publikation



nehmen damit bei Geschäftspartnern und Verbänden für sich trommeln. Das gilt auch für die Personalrekrutierung. Denn aus einer Mitarbeiterzeitschrift erfahren Bewerber mehr als in einem Vorstellungsgespräch.

**PROFITS:** Können Onlineversionen klassisch gedruckte Magazine ersetzen?

**Fasel:** Nein. Per Internet werden Sie nie wichtige Dinge wie Motivation und Wertschätzung vermitteln können.

# Gelungener ÜBERGANG

**Stabwechsel.** Viele Chefs beginnen zu spät mit der Nachfolgeplanung und gefährden so ihr Lebenswerk. Wie sich das Projekt optimal abwickeln lässt.

**A**lois C. Lubberich hat seine Nachfolgeplanung längst in trockenen Tüchern. Der 62-jährige Unternehmer führt in Koblenz das Dentallabor Lubberich mit 100 Mitarbeitern. Der Senior erklärt: „Mir gehört zwar noch ein guter Anteil an der Firma, doch inzwischen bin ich weitgehend beratend für meine Nachfolger tätig.“ Vor zwei Jahren hatten ihm drei seiner Mitarbeiter Geschäftsanteile abgekauft. „Es fällt mir leicht, die Verantwortung Schritt für Schritt abzugeben“, so Lubberich.

Der Ablauf ist von langer Hand vorbereitet. Bereits mit 50 Jahren entschied sich der Unternehmer dafür, seine Nachfolger aus dem Kreis der Mitarbeiter aufzubauen. Michael May, Andreas Moser und Maurice Wiesmaier waren zuvor schon viele Jahre als qualifizierte Führungskräfte für Lubberich tätig gewesen. Entsprechend kannten sie bei Übertragung der ersten Firmenanteile den Betrieb, die Kollegen, die Lieferanten und nicht zuletzt die Kunden. Die Basis für die Nachfolge war damit ➤

Foto: Heiko Specht





**Beim Dentallabor**  
Lubberich übernahmen die Führungskräfte Maurice Wiesmaier, Andreas Moser und Michael May sukzessive die Geschäfte von Gründer Alois C. Lubberich (v.l.).

gegeben. Im ersten Schritt beteiligte der Unternehmer das Trio über einen Zeitraum von fast zehn Jahren nur am Umsatz. „Das Geld durften sie dem Betrieb aber nicht entnehmen. Es ging darum, einen Grundstock Kapital für die Übernahme anzusparen“, so Lubberich.

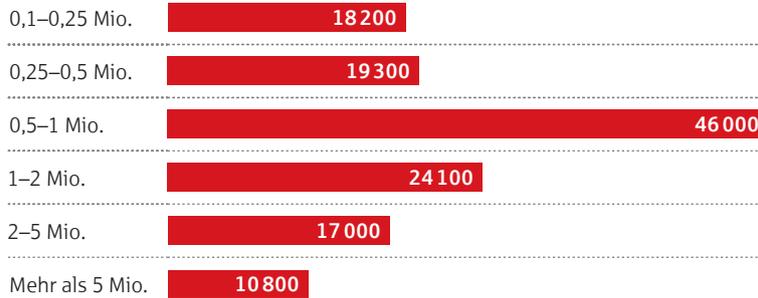
Parallel bot er ihnen die Möglichkeit, sukzessive aus der Position des Angestellten in die eines Unternehmers zu schlüpfen. Der Plan ging auf. Die Firma bewegt sich heute steil auf Erfolgskurs. „Wir erzielen jährlich ein Umsatzplus von mehr als 10 Prozent, weil alle im Team der Geschäftsleitung das Ziel haben, sich stetig zu verbessern“, betont Lubberich.

### Hürden gekonnt nehmen

Die perfekte Nachfolge wie im Fall des Dentallabors ist eher die Ausnahme als die Regel. Jan Eiben, Experte der Beratungsgesellschaft Bayern Consult in München, erklärt: „Wir stellen immer wieder fest, dass Unternehmer erst mit 60 Jahren oder später die Vorbereitung der Firmenübergabe beginnen.“ Damit gehen sie ein hohes Risiko ein, denn häufig vergehen mehrere Jahre, bis das Zepter abgegeben werden kann. Das gilt sowohl bei Übernahmen innerhalb der unmittelbaren Verwandtschaft als auch wenn externe Interessenten einsteigen. Im ersten Fall sollte der Unternehmer in der Lage sein, seine Rolle als Vater in die des Geschäftspartners zu wandeln (siehe Seite 20: „Nachfolge in der Familie“). „Im Gegenzug befreit sich die nächste Generation aus dem Eltern-Kind-Verhältnis und bringt sich gleichberechtigt in die Firma ein“, so Eiben (siehe Seite 21: „Kinder steigen auf Führungsebene ein“).

### Mittelstand besonders betroffen

Anzahl anstehender Firmenübergaben von 2014 bis 2018 nach Jahresumsatz.



Angaben in Euro. Quelle: IfM Bonn 2014

Bei einer externen Übernahme sind ebenfalls zahlreiche Hürden zu nehmen. Einen akzeptablen Käufer zu finden, der das Lebenswerk erfolgreich weiterführen kann, gestaltet sich häufig zäh und langwierig. Zudem verlangen die Verhandlungen über den Verkaufspreis dem Unternehmer in der Regel eine enorme Kompromissbereitschaft ab (siehe „Checkliste für die Firmenübergabe“).

Cleverer Chefs bereiten den Stabwechsel also frühzeitig vor.

Jedes Jahr werden rund 20 000 Firmen an Nachfolger weitergegeben, hat das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn in einer Studie ermittelt. Mehr als jeder zweite Betrieb davon erzielt einen Jahresumsatz von bis zu 1 Million Euro (siehe „Mittelstand besonders betroffen“). In 54 Prozent der Fälle steigt ein Mitglied der

Fotos: ddp Images, Heiko Specht



Familie als Übernehmer ein. Nur 29 Prozent der Firmen gehen an einen externen Nachfolger. Bei 17 Prozent der Unternehmen übernimmt ein Mitarbeiter (siehe Seite 21: „Klare Priorität“).

### Erbfolge vorwegnehmen

Die Rangfolge deckt sich mit den Interessen der meisten Firmenchefs. „Sicherlich hegen Unternehmer den Wunsch, den Betrieb in die Hände ihrer Kinder zu geben“, weiß Experte Eiben aus Erfahrung. In der Regel läuft dies dann auf eine sogenannte vorweggenommene Erbfolge hinaus. Die funktioniert so: Der Senior schenkt seinem auserwählten Nachfolger seine Anteile an der Firma. Der Junior profitiert von hohen Freibeträgen und Steuervorteilen. Stefan Stamm, Leiter Generationen- und Stiftungsmanagement der Sparkasse München, kommentiert: „Aktuell stehen die günstigen Regeln allerdings beim Bundesverfassungsgericht auf dem Prüfstand.“ Mit einem Urteil rechnen Juristen noch in diesem Herbst. Betroffene Unternehmer verlieren deshalb jetzt besser keine Zeit mehr und lassen sich von einem Steuerprofi beraten. Es kann sich lohnen, in den nächsten Monaten das Eigentum am Unternehmen noch schnell zu übertragen.

Allerdings darf das nicht allein aus fiskalischen Erwägungen passieren. Der Junior sollte auf die Aufgabe vorbereitet sein, sie übernehmen wollen, und die Firmenübergabe sollte seinem Berufswunsch entsprechen. Keinesfalls dürfen die Kinder in die Position des Chefs gedrängt werden. „Um die Bereitschaft und Motive des Juniors zu klären, erweisen sich in der Praxis regelmäßige Familien-

konferenzen als äußerst hilfreich“, weiß Stamm. Wichtig: Auch die Geschwister gilt es, mit ins Boot zu holen – um jeglicher Auseinandersetzung und aller Zwietracht von vornherein aus dem Weg zu gehen. Im Zweifel schaltet der Senior einen neutralen Dritten ein, beispielsweise einen Mediator.

Der übernehmende Nachwuchs erhält im Idealfall zunächst über einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren die Möglichkeit, sich zu profilieren, neue Ideen einzubringen und eine Unternehmerpersönlichkeit zu entwickeln.

Kinder als Nachfolger müssen aber nicht immer die erste Wahl sein. Wer das für sein Unternehmen zutreffen sieht, kann gezielt nach einem geeigneten Mitarbeiter oder einem externen Übernehmer suchen. Frank Sampel, Spezialist für Sonderfinanzierungen und Berater für Corporate Finance der Stadtparkasse München, emp-



**Spitzenleistung** sei nur im Team möglich, sagt Unternehmer Alois C. Lubberich – hier im Labor.

fehlt: „Dafür kommt etwa ein Mitglied der zweiten Führungsriege der Firma oder ein externer Käufer infrage.“ Im ersten Fall beobachtet der Senior zunächst mehrere Jahre die Kompetenzen und Fähigkeiten des Mitarbeiters. Vielleicht testet er ihn ein bis zwei Jahre, ohne seine Pläne offenzulegen. „Erst wenn der potenzielle Nachfolger sich in seinen Führungsaufgaben bewiesen hat und das Vertrauen des Firmenchefs ►

## Checkliste für die FIRMENÜBERGABE

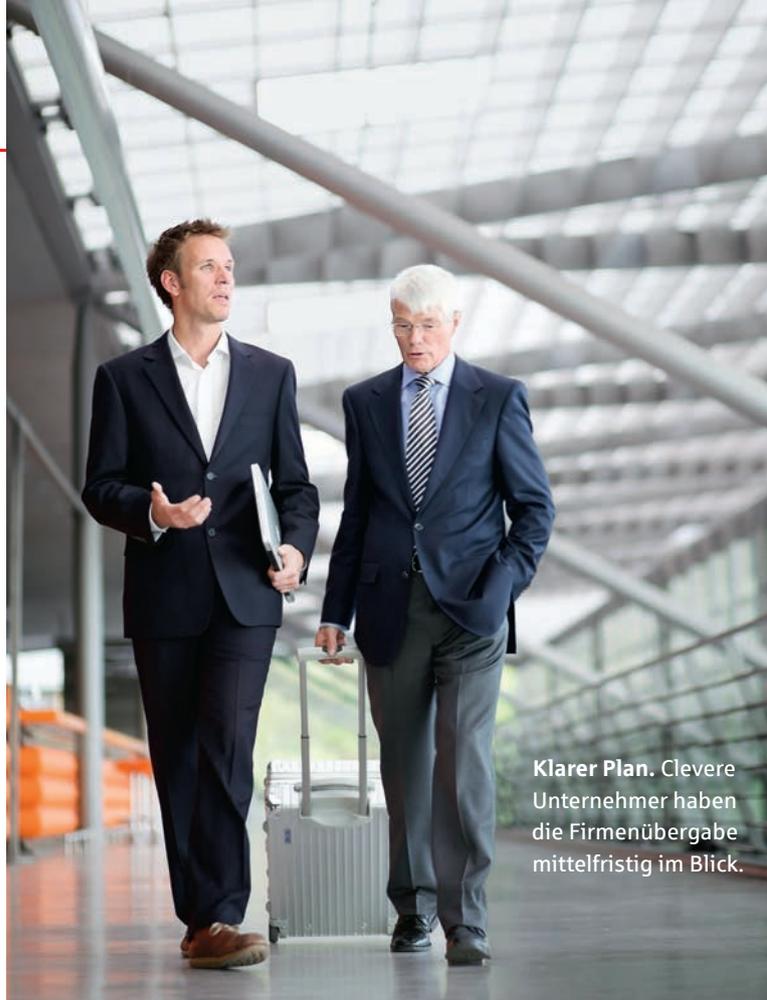
### So führt die langfristige Vorbereitung zum Erfolg.

- ✓ Spätestens mit 55 Jahren beginnen Firmenchefs mit Gesprächen zur Stabübergabe. Unabhängig vom Alter sollte ein Notfallplan mit Angaben zur Nachfolge in der Schublade liegen, falls dem Chef unerwartet etwas passiert.
- ✓ Bei der Nachfolgesuche wird meist ein Familienmitglied der erste Ansprechpartner sein, im zweiten Schritt ein Mitarbeiter und zuletzt ein externer Käufer. Der Betrieb kann unter anderem angeboten werden auf [www.s-unternehmensplattform.de](http://www.s-unternehmensplattform.de).
- ✓ Egal, wer übernimmt: Es sollte ein neutrales Expertengutachten für Preisverhandlungen vorliegen.
- ✓ Es kommt nicht darauf an, den höchsten Preis zu erzielen, sondern das Lebenswerk in verantwortungsbewusste Hände zu legen.

## Nachfolge IN DER FAMILIE

**So ist die nächste Generation gut vorbereitet.**

- ▶ Senior und Sohn oder Tochter engagieren sich am besten vorab mehrere Jahre nebeneinander in der Geschäftsführung. Der Altunternehmer gibt die Verantwortung Schritt für Schritt ab.
- ▶ Der Übernehmer kann Anteile an der Firma kaufen oder diese im Wege der vorweggenommenen Erbfolge übertragen bekommen. Wichtig: Steuerberater einschalten. Nach der Übernahme hält der Senior maximal noch 5 bis 10 Prozent an der Firma.
- ▶ Das Projekt läuft nach einem klaren Plan ab. Dieser beinhaltet, den Termin der vollzogenen Nachfolge auf den Tag genau zu bestimmen.
- ▶ Die Stabübergabe ist nach außen zu kommunizieren. Insbesondere Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden sind frühzeitig zu informieren.



**Klarer Plan.** Clevere Unternehmer haben die Firmenübergabe mittelfristig im Blick.

genießt, sollten konkrete Gespräche zu den Übernahmemodalitäten geführt werden“, so Sampel.

Bei einem Verkauf des Betriebs an einen externen Übernehmer wird es dagegen im Normalfall keine lange Übergangsphase geben. Oftmals liegen die Vorstellungen der beiden Parteien zur Führung des Betriebs zu weit auseinander. „Wenn der Senior in diesem Fall noch lange im Unternehmen bleibt, führt dies bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zumeist nur zu Irritationen“, warnt Sampel. Das wirkt sich negativ auf die Entwicklung der Firma aus. Besser verabschiedet sich der Senior innerhalb von wenigen Monaten aus dem Unternehmen. Allenfalls kann er noch beratend für den Nachfolger tätig sein.

So lief das auch bei der Firma Haller-Jauch in Villingen-Schwenningen. Matthias Werner kaufte den Traditionsbetrieb vor rund

fünf Jahren. Die Firma entwickelt und fertigt hochwertige Präzisionsdrehteile sowie Metallpendelfedern für die Automobil- und Medizintechnik. Während der Verhandlungsphase vereinbarten die Parteien Stillschweigen, um Unsicherheiten zu vermeiden. Nach der Übernahme stand der Altunternehmer dem Feinmechanikingenieur noch drei Monate beratend zur Seite. Werner erläutert: „Wir besuchten die wichtigsten Stammkunden gemeinsam, um sie über die Staffelübergabe zu informieren.“

Clevere Unternehmer haben das mittelfristig im Blick. Der



**„Mezzanine-Finanzierungen sind derzeit extrem günstig“**

**Frank Sampel,**  
Stadtparkasse München

Betrieb ist rund fünf Jahre vor den ersten Bemühungen um die Nachfolge so zu justieren, dass für einen potenziellen Nachfolger oder Käufer eine Übernahme interessant erscheint. „Die Marktfähigkeit des Angebots, die Kunden- wie auch die Lieferantenstrukturen sowie die Kostenstrukturen analysiert der Unternehmer im ersten Schritt am besten mit einem externen Experten“, rät Sampel. Zeigen sich Schwachstellen, reagiert der Senior mit Anpassungen.

Übernahmen scheitern oft an der Finanzierung, weil die Jungunternehmer zu wenige eigene Mittel und Sicherheiten mitbringen. Für diese Fälle gibt es verschiedene Lösungen: Der Altunternehmer gewährt dem Übernehmer ein Darlehen. Für die Sparkassen setzt er damit das Signal, dass er vom Erfolg des Vorhabens überzeugt ist. „Alternativ können die Parteien im Kaufvertrag vereinbaren, dass

ein Teil des Preises erfolgsabhängig zu einem späteren Zeitpunkt fällig wird“, sagt Sampel. Das ist ein häufig genutztes Mittel, um eine Finanzierung zu erleichtern.

Zudem bietet die KfW-Bankengruppe speziell für Unternehmer Nachrangdarlehen, sogenanntes Mezzanine-Kapital. Dieses kann fehlendes Eigenkapital ersetzen. „Aktuell sind diese Finanzierungen zu extrem günstigen Zinssätzen von unter 2 Prozent zu bekommen“, so Sampel. Wenn die Sparkasse von der Tragfähigkeit des Vorhabens überzeugt ist, unterstützen die Firmenkundenbetreuer die Antragstellung.

Von einer staatlichen Förderung für eine Firmenübernahme profitierten auch Jochen Leser und York Dlugokinski. Beide sind Geschäftsführer der Fele GmbH & Co. KG in München, eines erfolgreichen Kfz-Zulieferers. Der Betrieb entwickelt Bordnetze und andere Komponenten für die Automobilindustrie. Vor zwei Jahren stand mit der Firma Rettinger GmbH ein anderer Zulieferer zum Verkauf. Leser erklärt: „Wir konnten

Synergien zum Stammgeschäft nutzen und uns durch den Unternehmenskauf einen Vorteil im Wettbewerb verschaffen.“

An der Finanzierung beteiligten sich verschiedene Geldgeber wie die Stadtsparkasse München, die KfW und eine Beteiligungsgesellschaft der bayerischen Sparkassen. Die Firmenchefs überzeugten die Geldgeber durch eine vorsichtige Planung sowie eine detaillierte Analyse der Chancen und Risiken des Projekts. Geschäftsführer Dlugokinski resümiert: „Mit dem zusätzlichen Eigenkapital der Beteiligungsgesellschaft erhielten

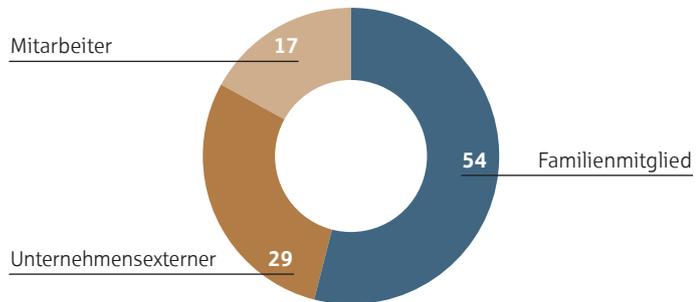
wir unterm Strich ohne Komplikationen und zu guten Konditionen das notwendige Kapital.“

Beim Dentallabor Lubberich dauerten die Kaufpreisverhandlungen mehrere Monate. Beide Seiten schalteten einen Rechtsanwalt, einen Unternehmensberater und einen Steuerberater ein. „Mir erscheint es für eine gelungene Nachfolge unabdingbar, externe Experten ins Boot zu holen und bei den Verhandlungen kompromissbereit zu sein“, sagt Alois C. Lubberich. Spitzenleistungen seien immer nur im Team möglich.

Eva Neuthinger **P**

## Klare Priorität

Wer die Nachfolge in der Geschäftsführung eines Unternehmens antritt.



Angaben in Prozent. Quelle: IfM Bonn 2014

## „Kinder steigen auf Führungsebene ein“

**PROFITS:** Warum gehen Chefs die Nachfolge spät an?

**Eiben:** Zum einen bereitet ihnen die Unternehmensführung in der Regel großen Spaß. Schon deshalb wollen sie nicht ans Aufhören denken. Zum anderen trauen viele Firmenchefs es auch keinem anderen zu, ihr Lebenswerk erfolgreich weiterzuführen. Loslassen lautet die Devise.

**PROFITS:** Eignet sich Sohn oder Tochter meist dafür?

**Eiben:** Leider nicht immer. Wir stellen fest, dass der Senior seinen Wunsch entweder zu spät äußert; die Kinder haben bereits andere Pläne für ihre Karriere. Im anderen Extrem setzt er das Einverständnis einfach voraus. Beide Varianten bringen Probleme mit sich und scheitern oft.

**PROFITS:** Wann sollten die Kinder einsteigen?

**Eiben:** In der Regel studieren sie erst einmal. Währenddessen absolvieren sie Praktika und sammeln Erfahrungen in der Branche. Nach dem Hochschulabschluss erscheint es ratsam, sich zunächst einige Jahre extern zu engagieren und zu beweisen. Steht dann der Wechsel ins Familienunternehmen an, gilt es, am besten gleich auf der Führungsebene einzusteigen. Das ist wichtig, damit Mitarbeiter und Geschäftspartner Vertrauen aufbauen.

**Jan Eiben**, Nachfolgeexperte der Bayern Consult, gibt Tipps zur Stabübergabe innerhalb der Familie



# Kaufen oder mieten?

**Firmengebäude.** Unternehmer können derzeit ideale Konditionen für den Kauf einer Immobilie erhalten. Wann sich der Erwerb gegenüber der Miete rentiert.



**H**enner Jahnke und seine Kollegen setzen auf Wachstum. Vor wenigen Monaten eröffnete die Bockholdt KG mit Stammsitz in Lübeck eine neue Niederlassung in Hamburg. Jahnke ist Geschäftsführer des Unternehmens. Er erklärt: „Wir haben in diesen repräsentativen Neubau rund 2 Millionen Euro investiert.“ Die Firma zählt mit rund 7000 Mitarbeitern zu den größten Arbeitgebern in Schleswig-Holstein. Deshalb durfte Prominenz bei der Eröffnung nicht fehlen. Der Hamburger Staatsrat Andreas Rieckhof sagte bei dem Event: „Wir freuen uns über die Expansion von Bockholdt in Hamburg. Denn nur wer erfolgreich ist, expandiert auch.“

## Jeder Standort wird getestet

Das trifft den Kern: Der Gebäudedienstleister erschließt sich seit mehreren Jahren stetig weitere Standorte. Zum Beispiel baute die Führungsriege 2013 ebenso in Kiel und investierte dort weitere 750 000 Euro. „Mit der Investition in Eigentum setzen wir ein langfristiges Signal. Es geht uns aber auch darum, engagierte und qualifizierte Fachkräfte zu binden“, so Jahnke. Die Mitarbeiter sollen sich im Gebäude wohl- und zu Hause fühlen.

Die Entscheidung, wo investiert wird, fällt allerdings nach dem Gebot der Vorsicht. Das heißt: Bevor die Geschäftsführung den Bau oder Kauf einer Betriebsimmobilie in Erwägung zieht, wird der Standort zuerst getestet. „Wir fangen klein als Mieter an. Erst wenn sich eine erfolgreiche Entwicklung einer Filiale abzeichnet, treten wir mit Architekten und Finanzierungspartnern in Kontakt“, so Jahnke. Die Strategie hat

sich bewährt: An fünf Standorten hält die KG eigene Gebäude, an weiteren neun agiert der Dienstleister als Mieter.

Kein Einzelfall: Derzeit entscheiden sich viele wachstumsstarke Firmen dafür, in einen Neubau zu investieren. Thomas Timm, Abteilungsleiter der Sparkasse zu Lübeck und Leiter Firmenkunden-Center, erklärt: „Aktuell können wir diesen Unternehmern oftmals optimale Finanzierungsbedingungen bieten.“ Denn zum einen bewegten sich die Zinsen auf historisch niedrigem Niveau. „Zum anderen haben viele Betriebe ausreichend Eigenkapital für kapitalintensive Projekte angesammelt“, beobachtet Timm (siehe „Unschlagbare Konditionen“).

Überdies bestehen gute Chancen, in Kooperation mit den Förderinstituten das Risiko der Geldgeber zu begrenzen. Dennoch gilt es, die Anschaffung einer Immobilie im Vergleich zur Miete genau abzuwägen. Denn beim Kauf geht der Firmenchef allein aufgrund der hohen Investitionssumme



*„Engagierte und qualifizierte Fachkräfte binden“*

Henner Jahnke, Geschäftsführer Bockholdt KG, Lübeck

ein anderes Risiko ein (siehe „Die Alternativen im Vergleich“). Die Verkehrswerte für Gewerbegrundstücke und -immobilien steigen in vielen Regionen tendenziell, wenn auch moderat (siehe „Trend nach oben“). Andreas Schulten, Vorstand der Beratung Bulwiengesa in Berlin, sagt: „Sowohl die Preise für Gewerbegrundstücke als auch Einzelhandelsmieten in Eins- und Nebenlagen liegen mit einem Zuwachs von 1 Prozent oder weniger unter dem Inflationsausgleich.“

Firmenchef Hajo Schulenburg hatte sich vor vier Jahren entschieden, seinen langjährigen Gewerbemietvertrag zu kündigen und selbst zu bauen. Der Diplom-Ingenieur ist Inhaber des Unternehmens Visi Consult mit Stammsitz in Stockelsdorf bei Lübeck. Der

Betrieb zählt weltweit zu den führenden Herstellern von Röntgensystemen für die Industrie und die öffentliche Sicherheit. Angefangen hatte der Firmenchef als Einmannbetrieb in einem Technikzentrum. Schulenburg erinnert sich: „Damals passte meine Firma noch in einen einzigen Raum.“ Nach der Startphase zog er als Untermieter einer Maschinenfabrik mit sechs Mitarbeitern an einen neuen Standort. Inzwischen beschäftigt der 53-Jährige immerhin 20 Arbeitnehmer.

### Enorm Energie sparen

Bei der neuen Immobilie handelt es sich um ein modernes Passivhaus. „Das Objekt entspricht voll und ganz unseren Bedürfnissen“, so Hajo Schulenburg. Die Baukosten betragen nur rund 10 Prozent mehr als bei klassischen Konstruktionen. Dafür spart der Firmenchef jedes Jahr enorm Energie ein. „Die Mehraufwendungen amortisieren sich innerhalb von wenigen Jahren“, betont der Diplom-Ingenieur.

Aktuell investiert der Firmenchef erneut in eine Geschäftserweiterung. Das Projekt ist bereits in trockenen Tüchern. Noch bevor konkrete Baupläne vorlagen, hatte der Unternehmer zu seinem Firmenkundenbetreuer bei der Sparkasse zu Lübeck Kontakt aufgenommen. „Die Finanzierung der Lagerhalle stand bereits neun Monate vor dem ersten Spatenstich“, so Schulenburg. Der Bauherr legte einen ausführlichen Businessplan, die Jahresabschlüsse der vergangenen Jahre sowie sein aktuelles Zahlenwerk vor. „Da das Objekt als Sicherheit dient und das Unternehmen über eine hohe Eigenkapitalquote ▶

## Die Alternativen im Vergleich

Es gibt immer gute Gründe für Miete oder Kauf.

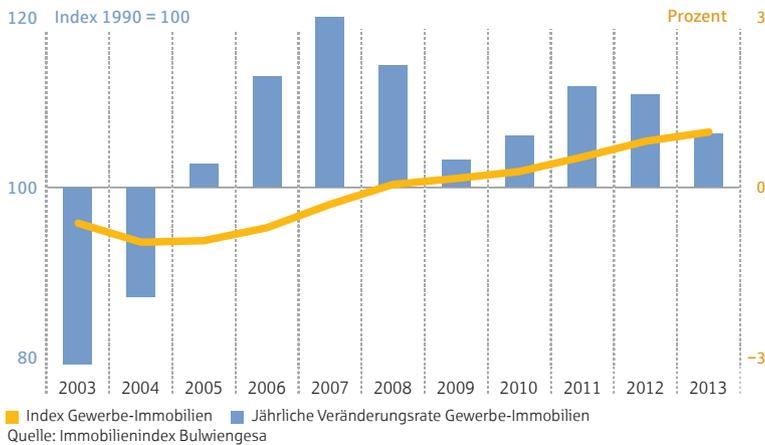
🏠 **Miete.** Der Unternehmer bleibt flexibel und kann ohne großen Aufwand den Standort wechseln, falls sich die Marktverhältnisse ändern. Er hat eine feste Kalkulationsgrundlage seiner monatlichen Kosten. Die Bilanz bleibt unbelastet – die Mietaufwendungen lassen sich steuerlich geltend machen.

🏠 **Kauf.** Beim Erwerb ist der Fremdkapitalbedarf hoch. Die Zinsen lassen sich als Betriebsausgaben steuerlich absetzen – nicht die Tilgung. Die Firma profitiert von der Abschreibung, weil sie das Objekt bilanziert. Sie kann langfristig und sicher planen.

🏠 **Tipp.** Viele Firmenchefs bauen großzügig und vermieten einen Teil in den ersten Jahren unter. Wächst das eigene Unternehmen stark, kann es dann wegen Eigenbedarfs kündigen.

## Trend nach oben

Der Index für Wohn- und Gewerbe-Immobilien der vergangenen zehn Jahre.



sowie eine positive Perspektive verfügt, gab es keine Probleme“, sagt der Firmenchef.

Prinzipiell ist für eine Finanzierungszusage die Kapitaldienstfähigkeit des Unternehmers entscheidend. Die Geldgeber wollen also sicher sein, dass der Investor Zins und Tilgung über die geplante Laufzeit leisten kann. Etwa 20 Prozent Eigenkapital sollten Firmenchefs mitbringen. Faustregel: Soweit sich die monatlichen Aufwendungen für den Kredit dann auf dem Niveau der bisherigen Miete halten, sollte die Bedingung in der Regel erfüllt sein.

Erfahrungsgemäß kalkulieren viele Unternehmer zwar akribisch die Anschaffungs- und Baukosten der Immobilie, manche vergessen allerdings, auch Nebenkosten für den Umzug, Reparaturen oder Aufwendungen für eine

Betriebsunterbrechung einzuplanen. Ebenfalls zu berücksichtigen: Oft kosten Bau- und Sanierungsvorhaben deutlich mehr als erwartet. Michael Meier, Experte der Hamburger Sparkasse, sagt: „Kluge Firmenchefs rechnen im Businessplan eine Reserve mit ein. Im Optimalfall wählen sie einen Zuschlag von rund 10 Prozent der Anschaffungs- oder Herstellungskosten.“

Beim Gebäudereinigungsunternehmen Bockholdt gingen die Kalkulationen bisher sauber auf. „Wir lagen mit unseren Baukosten bei den zwei jüngsten Immobilien weitgehend im Budget“, sagt Geschäftsführer Henner Jahnke. Deshalb behält die Firma die gewählte Strategie bei. „Erst mieten, dann kaufen“ lautet die Devise des Unternehmens.

Eva Neuthinger **P**

**Plan.** Wenn Betriebe expandieren, lohnt es sich, in Energieeffizienz zu investieren.



**Thomas Timm,** Abteilungsleiter der Sparkasse zu Lübeck, zu den Vorteilen des Immobilienkaufs



## „Unschlagbare Konditionen“

**PROFITS:** Was spricht angesichts günstiger Kreditzinsen für das Mieten einer Betriebsimmobilie?

**Timm:** Die Rahmendaten für Investitionsfinanzierungen sind derzeit sicherlich unschlagbar günstig. Das gilt insbesondere, wenn der Firmenchef energetisch saniert oder baut. Andererseits binden Immobilien enorm viel Kapital. Unternehmer wollen ihren Standort oft auch entsprechend den Entwicklungen am Markt verändern können. Bei der Lösung Miete ist das mit deutlich weniger Risiko verbunden als bei einem Kauf.

**PROFITS:** Warum wird dennoch so viel gebaut oder gekauft?

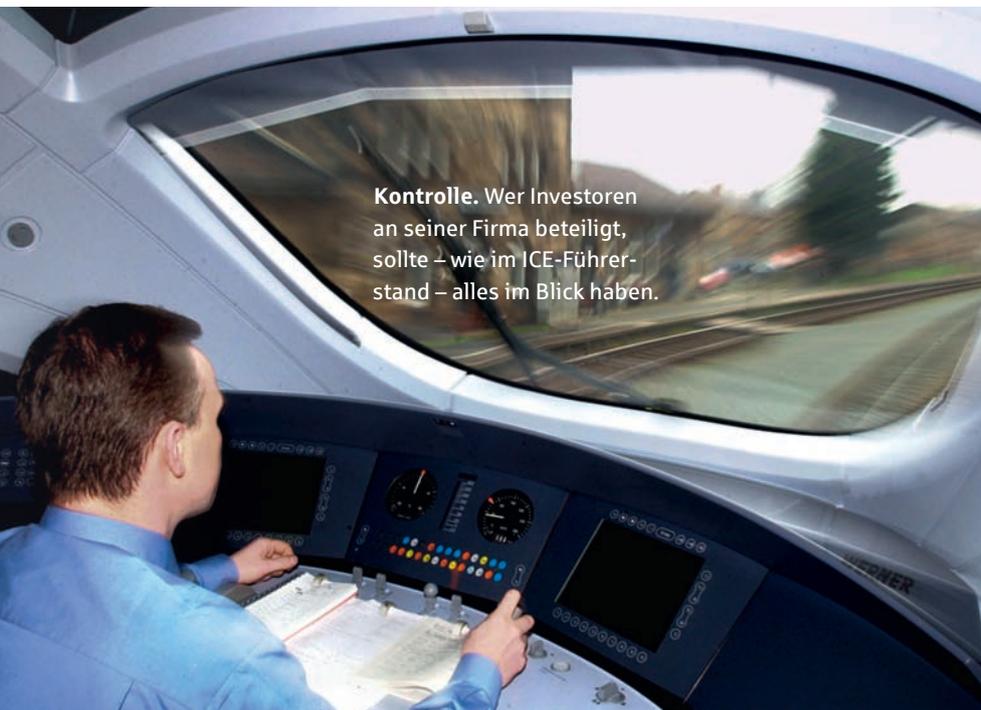
**Timm:** Die Unternehmen haben ihr Eigenkapital aufgestockt und können sich deshalb diese Investitionen leisten. Sie wollen eine optimale Betriebsimmobilie entsprechend ihren Wünschen bauen oder kaufen. Mieter müssen fast immer Kompromisse eingehen.

**PROFITS:** Rechnet sich derzeit solch ein Investment?

**Timm:** In der Regel ja, wenn auch die Immobilienpreise in Ballungsgebieten im gewerblichen Bereich aktuell hoch sind. Wichtig ist, dass der Firmenchef sich etwa von einem Architekten, einem erfahrenen Unternehmensberater oder von seiner Sparkasse beraten lässt.

# Erfolgreich aufgegleist

**Expansion.** Für Mittelständler ist Beteiligungskapital ein wichtiger Baustein bei der Finanzierung größerer Wachstumsvorhaben. Experten helfen bei der Umsetzung.



**Kontrolle.** Wer Investoren an seiner Firma beteiligt, sollte – wie im ICE-Führerstand – alles im Blick haben.

tum kaum stemmen können. Doch der 48-jährige Maschinenbauingenieur hat einen Investor an Bord, der das möglich machte: die S-UBG AG in Aachen. Das Unternehmen der Sparkassen-Gruppe ist an der Quip AG beteiligt und stärkt so deren Eigenkapital nennenswert. Diese gebündelte Finanzkraft machte es möglich, die nötigen Kredite für den Kauf des traditionsreichen Werks zu bekommen.

Anders als beim klassischen Fremdkapital, also einem Darlehen, gibt es Beteiligungskapital in der Regel, ohne Sicherheiten bieten zu müssen. Auch die Tilgung entfällt während der Laufzeit. Das schont das Betriebs- wie auch Privatvermögen des Unternehmers und verbessert die Möglichkeiten für anstehende Investitionen. Chefs beteiligten Investoren nicht nur in Wachstumsphasen als Partner an ihrer Firma, weiß S-UBG-Vorstand Bernhard Kugel aus seinem Geschäftsalltag. „Auch bei Gründungen ist Beteiligungskapital ein bestens geeignetes Finanzierungsinstrument“, sagt er. Auch im Vorfeld einer anstehenden

**D**ie Gelegenheit war einmalig. Wolfgang Haller schaffte es vergangenes Jahr, das Aachener Werk des Schienenfahrzeugherstellers Bombardier zu übernehmen. Für den Vorstand der Quip AG, eines technischen Dienstleisters vor allem im Bereich des Maschinenbaus, war damals die

Perspektive klar. „Wir konnten so das Portfolio der Quip-Gruppe sinnvoll erweitern“, sagt er. Das Werk firmiert heute als Talbot Services GmbH, hat 240 Mitarbeiter, baut neue Triebwagen und Wagons, wartet und modernisiert sie.

Aus eigenen Stücken hätte Hallers Unternehmen dieses Wachs-

Fotos: ddp Images, Berthold Strauch

## Beteiligungsprozess in fünf Phasen

Das Verfahren, einen Investor an die Firma zu binden, ist klar gegliedert. Damit es erfolgreich läuft, gilt es, ein paar Punkte zu beachten.

### [ Vorprüfung ]

In ersten Gesprächen erklärt der Firmenchef den interessierten Investoren das Geschäftsmodell und präsentiert Prognosezahlen anhand eines Businessplans.

### [ Absichtserklärung ]

Fällt die Vorprüfung positiv aus, gibt der Finanzier ein Beteiligungsangebot ab. Eine Absichtserklärung (Letter of Intent) listet die Konditionen auf.

Unternehmensnachfolge komme das häufig vor, damit zum Beispiel Führungskräfte den bisherigen Firmenchef auszahlen können.

Üblich sind vor allem zwei Varianten: Bei der offenen Beteiligung erwirbt der Finanzier einen Anteil an der Firma, hat als Miteigentümer entsprechende Rechte wie auch Pflichten und ist interessiert, an Gewinnausschüttungen zu partizipieren und die Anteile später wieder mit beachtlichem Wertzuwachs zu verkaufen.

### Liquidität schonen

„Für Unternehmer bietet sich diese Form vor allem an, wenn geplante Investitionen nicht zeitnah die Firmenkasse füllen und möglichst keine Liquidität über Rückzahlungen der Beteiligung abfließen soll“, sagt Kugel. Sie sei auch sinnvoll, wenn mit einer Wertsteigerung des Betriebs zu rechnen sei und der Firmenchef den Verkauf des Unternehmens anstrebe.

Die typische stille Beteiligung wirkt dagegen eher im Innenverhältnis. Der Kapitalgeber ist am Gewinn des Unternehmens beteiligt, nicht aber am Vermögen der Gesellschaft. Er bekommt während der Laufzeit eine fixe wie auch eine erfolgsabhängige Vergütung. Diese Variante wird auch Mezzanine-Finanzierung genannt. Es handelt sich um eine Misch-

form aus Eigen- und Fremdkapital. Harriet Krzyzowski, Senior-Investmentmanagerin bei S-Beteiligungen in Leipzig, erläutert: „Der Investor stellt kreditähnlich Finanzmittel für eine festgeschriebene Zeit von fünf bis zehn Jahren zur Verfügung, die zum vereinbarten Laufzeitende zurückgezahlt werden müssen.“ Die Beteiligungsgesellschaft erklärt den sogenannten Rangrücktritt.

Mit anderen Worten: Das zur Verfügung gestellte Geld wird im Falle einer Firmenkrise nachrangig behandelt im Vergleich zu klassischem Fremdkapital und vorrangig gegenüber echtem Eigenkapital. Der Finanzier hat begrenzte, vertraglich festgelegte Einflussmöglichkeiten. Die Vorteile dieser Variante: Der Unternehmer bleibt Herr im Haus, kann die Zinsbelastung während der Laufzeit planen und die Beteiligung am Ende zurückzahlen. Senior-Investmentmanagerin Krzyzowski weiß: „Das empfiehlt sich beispielsweise für den, der Kapital auf Sicht von fünf bis sieben Jahren benötigt.“

Ob offen, still oder eine Kombination daraus: Das Projekt ist sehr klar gegliedert (siehe „Beteiligungsprozess in fünf Phasen“). Damit es zum Erfolg wird, gilt es für Unternehmer, vor allem zwei Punkte zu beachten. Zum einen ist das die Wahl des passenden



**Übernahme.** Im einstigen Aachener Bombardier-Werk bekommen auch heute Schienenfahrzeuge den letzten Schliff.

Finanziers. Dabei hilft der Firmenkundenberater in der Sparkasse vor Ort. Zum anderen das Einbeziehen ausgewiesener Experten. Mirko Gründel, promovierter Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht in Leipzig, ist so einer. Er rät Firmenchefs, sie sollten von den potenziellen Geldgebern schon frühzeitig eine Vertraulichkeitserklärung verlangen. „Denn im Rahmen der Beteiligungsprüfung wird der Unternehmer dem Investor eine ganze Reihe vertraulicher Unterlagen präsentieren müssen“, so Gründel.

Bei der Quip AG hat alles geklappt. Haller: „Wir sind mit der Beteiligung sehr zufrieden.“

Rudolf Kahlen **P**

► Weitere Infos unter [www.s-beteiligungen.de](http://www.s-beteiligungen.de) oder [s-ubg.de](mailto:s-ubg.de)

### [ Untersuchung ]

Experten prüfen Ist- und Plan-daten, steuerliche Unterlagen und Firmenverträge. Nach dem Check (Due Diligence) formulieren Juristen den Vertrag.

### [ Betreuung ]

Ist der Vertrag unterschrieben und das Geld geflossen, unterstützen die Investoren die Geschäftsführung in Strategiefragen und mit ihrem Netzwerk.

### [ Ausstieg ]

Die Firma zahlt nach fünf bis zehn Jahren das stille Beteiligungskapital zurück. Bei einer offenen Beteiligung kann der Investor seine Anteile verkaufen.

# Kunden mit Fantasie

**Entwicklung.** Mithilfe von Crowdsourcing erhalten Firmen nicht nur Ideen für neue Produkte. Mit der richtigen Internetstrategie lassen sich auch günstig neue Zielgruppen gewinnen.



**W**arum sollte er Angst haben? Wo andere Unternehmer vor Ideenklau und Plagiaten warnen, sieht Christian Seltenhammer vor allem Chancen. Deshalb setzt er mit seiner noch relativ jungen Kosmetikmarke Hibiscarin offensiv auf das Internet und lässt die Onlinegemeinschaft vorab über Produktneuheiten diskutieren – und mitentscheiden. Die Vorteile liegen für den Firmenchef auf der Hand. „Crowdsourcing bringt nicht nur Ideen, an die intern vielleicht gar nicht gedacht wird, sondern es hilft Unternehmen auch, schnell an eine große Kundengruppe zu kommen“, erklärt er. Auf diese Art und Weise hat der Unternehmer sein Angebot an ganzheitlicher Anti-Aging-Kosmetik aus Hibiskusblüten mittlerweile um zahlreiche Produkte erweitert.

Für viele Unternehmer ist es längst Routine, bei der Neuentwicklung von Produkten oder Dienstleistungen die Internet-

gemeinschaft zu befragen. Das Verfahren wird Crowdsourcing genannt – wobei „Crowd“ im Englischen für „Menschenmenge“ steht. Es läuft nach einem einfachen Schema ab: Auf einer Website stellen die Firmen ihre Produkte vor und bitten

die User um Feedback oder auch eigene Ideen. So nutzen sie die Intelligenz der Masse. Wer möglichst viele befragt, steigert die Chance auf die eine, geniale Idee. So hat die Drogeriemarktkette DM die Internetnutzer bei der Ent-

## Rechtliche Fallstricke

**Der Kölner Anwalt Christian Solmecke gibt juristischen Rat.**

§ Der Schöpfer hat das Urheberrecht am Werk. Das heißt, dass beim Crowdsourcing die Teilnehmer Urheber des Inhalts sind. Das Unternehmen muss sich daher zwingend die Nutzungsrechte von den Teilnehmern einräumen lassen, bevor es das Werk verwenden darf.

§ Es wird zwischen einfachem und ausschließlichem Nutzungsrecht unterschieden. Bei Ersterem behält auch der Urheber ein Nutzungsrecht. Bei Letzterem würde das Unternehmen alle Rechte erlangen und könnte Dritten verbieten, das Werk zu verwenden.

§ Auch die Frage der Haftung ist vorab zu klären: Wer trägt das Risiko, wenn das Arbeitsergebnis – bewusst oder unbewusst – die Rechte Dritter verletzen sollte? Die Teilnehmer sichern deshalb am besten vorher zu, dass sie selbst die Rechte an den verwendeten Bildern und Grafiken besitzen und im Streitfall auch selbst haften.

wicklung eines neuen Duschgels der Marke Balea mitentscheiden lassen. Für Artdeco gestalteten User die neue Minilackkollektion Sweet Summer, und Ritter Sport ließ mit Cookies & Cream eine komplett neue Schokoladenkreation von der Crowd entwerfen – vom Geschmack bis zur Verpackung. Solche Mega-Aktionen laufen in der Regel über eigene Websites oder via Facebook. Mit einem geringen Budget ist man auch bei Crowdsourcing-Portalen an der richtigen Adresse (siehe „Plattformen im Vergleich“). Die kümmern sich um den kompletten Ablauf. Die Kosten sind dabei abhängig vom Aktionsumfang und der Firmengröße.

### 16 400 Kundenvorschläge

Unternehmen eröffneten sich so ganz neue Möglichkeiten, betont Susanne Bothfeld, die bei DM für die Balea-Marke zuständige Produktmanagerin. „Mithilfe der Social-Media-Netzwerke können wir noch stärker auf Kundenwün-



**Kreationen.** Ein Duschgel und eine Schokoladensorte: beides von der Crowd neu entwickelt.

sche eingehen als bislang“, sagt sie. Und die Kunden freut’s: Innerhalb von acht Wochen sammelte die Drogeriemarktkette mehr als 16 400 Kundenvorschläge für das neue Duschgel Eisschimmer. Allein für das Etikett gab es 1181 selbst erstellte Vorschläge.

Allerdings sind lange nicht alle Firmenchefs so begeistert wie die Crowdsourcing-Fans Bothfeld und Seltenhammer. Viele sorgen sich um ihr geistiges Eigentum und schrecken deshalb noch vor Crowdsourcing zurück. Damit verzichten sie allerdings auf große Chancen – und das völlig unnötigerweise, erklärt der Kölner

Rechtsanwalt und Onlinefachmann Christian Solmecke. „Fürchten sollten sich Unternehmer nicht“, sagt er. Jedoch empfiehlt er, sich vorher umfassend rechtlich beraten zu lassen. Denn, so Experte Solmecke: „Wer nicht im Vorhinein die Fragen der Urheber- und Markenrechte klärt, läuft Gefahr, dass das Projekt Crowdsourcing mehr Schaden als Nutzen bringt.“ Es gilt, die wichtigsten juristischen Tipps zu beachten, um auf der sicheren Seite zu fahren (siehe „Rechtliche Fallstricke“).

Oft ist der Grund für das Desinteresse ganz banal. Viele Chefs kennen Crowdsourcing gar nicht, erklärt Christoph Meili, promovierter Unternehmensberater aus St. Gallen und Experte für Risikomanagement. „Wir haben mehr als 200 Führungskräfte zum Thema Crowdsourcing befragt. Rund die Hälfte der Angesprochenen kannte den Begriff nicht“, sagt er. Lediglich 7 Prozent der Unternehmen nutzen die Schwarminelligenz aus dem Web regelmäßig (siehe „Es geht auf Wunsch ▶

## Plattformen im Vergleich

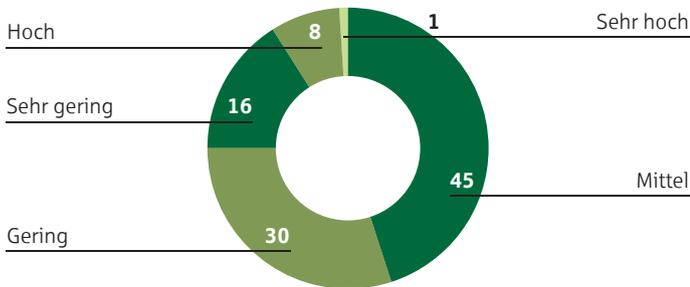
Wissenswertes Details zu interessanten Crowdsourcing-Anbietern.

	Anbieter und Website	Angebot	Besonderheiten
	<b>99 Designs</b> <a href="http://www.99designs.de">www.99designs.de</a>	Ideenportal für Logos, Onlinebanner und komplette Websites.	Mehr als 300 000 Designentwürfe wurden bereits verkauft.
	<b>Jomondo</b> <a href="http://www.jomondo.de">www.jomondo.de</a>	Breites Spektrum von der Onlinerecherche bis zum Produkttester.	Mehr als 550 000 Jobber bieten ihre Dienste an. Aufträge werden online oder vor Ort erfüllt.
	<b>Quirky</b> <a href="http://www.quirky.com">www.quirky.com</a>	Hier werden Ideen gesammelt und von den Portalbetreibern selbst umgesetzt.	Der Blick in die Liste der eingereichten Ideen zeigt Trends auf und liefert Anregungen für eigene Innovationen.
	<b>Twago</b> <a href="http://www.twago.de">www.twago.de</a>	Umfassendes Angebot für Programmierung, Texte, Design und Marketing.	Mit 225 000 Teilnehmern eine der größten Plattformen Europas für digitale Dienstleistungen.
	<b>Unser Aller</b> <a href="http://www.unseraller.de">www.unseraller.de</a>	Plattform für ideenreiche Innovationen und Feedback zur Produktentwicklung.	Die Ideen der Nutzer können rasch umgesetzt und so direkt wieder durch die Crowd getestet werden.

Quelle: PROFITS

## Noch nicht überzeugt

Die Bereitschaft der Firmen, Crowdsourcing einzusetzen.



Angaben in Prozent. Quelle: Open Innovation Monitor

anonym“). Immerhin zeigt der Trend nach oben, freut sich Catharina van Delden, Chefin der Plattform Unser Aller. Sie meint mit Blick auf Crowdsourcing: „Die meisten Unternehmen haben begriffen, dass es sich dabei nicht nur um ein Schlagwort handelt.“ Ihre Plattform zählt zu den großen in Deutschland. Auf Unser-Aller.de suchen etwa Schmuckhändler nach Einfällen für neue Kollektionen. Der Anbieter ermöglicht den Zugriff auf die Ideen von mehr als 20 000 Kreativen.

## Hohe Rücklaufquote

Jedes erfolgreiche Crowdsourcing-Projekt will penibel vorbereitet sein. Gemeinsam mit den Unser-Aller-Experten unterteilte beispielsweise Unternehmer Seltenhammer seine Aktion in drei Abschnitte: Im ersten Schritt galt es, Tester zu finden, die Hibiscarin-Produkte ausprobieren wollten. „Dazu haben wir einen Fragebogen entworfen und Produkte an Bewerber

gesendet. Dadurch erhielten wir ein gutes Feedback bei hoher Rücklaufquote“, so der Firmenchef.

Im zweiten Schritt befragte Unser Aller die Internetgemeinde, um welche Angebote Hibiscarin die Palette erweitern sollte. Seltenhammer: „Das Ergebnis war eindeutig, viele User haben Gesichtereinigungsprodukte genannt. Das war ein sehr wichtiges Ergebnis, für das wir sonst viel Geld in Marktforschung hätten stecken müssen.“ Im dritten Schritt stand das Entwickeln von Mustern – etwa für Reinigungsmilch – auf dem Programm. Die User bekamen die Produkte in mehreren Varianten und bewerteten sie. Seltenhammer: „Aus diesem Feedback entstanden dann die neuen Gesichtereinigungen von Hibiscarin.“

Am Geld sollte die Suche nach Einfällen nicht scheitern, meint Seltenhammer. „Die Kosten haben sich im Rahmen gehalten“, betont er. Allerdings sei der Zeitaufwand groß, denn Crowdsourcing ist interaktiv. Nur wer den Kontakt zur Zielgruppe sucht, auf Vorschläge eingeht und Feedback gibt, erhält auch erstklassige Ideen.

Peter Braun



**Kollektion.** Für den Kosmetikhersteller Artdeco schufen User die Linie Sweet Summer der Marke Misslyn.



**Christoph Meili,** Leiter der Innovationsgesellschaft St. Gallen, über die Angst vor zu viel Offenheit im Netz

## „Es geht auf Wunsch anonym“

**PROFITS:** Warum schrecken so viele vor Crowdsourcing zurück?

**Meili:** Die meisten sehen ein Defizit bei der Vertraulichkeit, und sie sorgen sich um den Schutz ihres geistigen Eigentums. Das überrascht nicht, da Crowdsourcing auf Offenheit und Transparenz basiert. Viele Firmenchefs befürchten, dass vertrauliche Daten nach außen dringen oder die Unternehmensstrategie offengelegt wird.

**PROFITS:** Was hilft dagegen?

**Meili:** Zuerst muss geklärt werden, ob sich ein Projekt für das Crowdsourcing eignet. Und falls ja, ob man das Problem unter dem Firmennamen oder anonym aus-schreiben möchte. Wir bieten unseren Kunden an, solche Projekte für sie anonym zu machen. Man kann übrigens auch die Community entsprechend auswählen.

**PROFITS:** Was ist methodisch zu beachten?

**Meili:** Nehmen Sie etwa die Frage, wie ich als Unternehmer die Aufgabenstellung beschreibe. Hier spielt die Formulierung einer klaren und verständlichen Frage die zentrale Rolle. Denn: Auf dumme Fragen gibt's dumme Antworten. Komplexere Aufgabenstellungen müssen in kleinere Arbeitspakete aufgeteilt werden. Dies vereinfacht die Aufgabe und schafft Übersicht.

Solaranlagen liegen im Trend. Überall sieht man sie auf Dächern glitzern. Ganze Farmen sind von Fehmarn bis nach Bayern entstanden, oft in abgelegenen Gebieten. Das macht sie allerdings auch zur begehrten Beute von Diebesbanden. Der Schaden ist enorm.

Oliver Strecke, Gründer von Viamon in Kaiserslautern, will den Dieben mit Hightech das Handwerk legen: Er stattet die Anschlussdosen der Solarmodule mit winzigen Ortungsgeräten aus. Darin befinden sich ein Sensor und ein Funkmodul. Registriert die Vorrichtung eine Erschütterung, schickt das Funkmodul über eine eingebaute Sim-Karte von T-Mobile eine Meldung an den Server von Viamon. Dort wird am Bildschirm anhand der grafisch dargestellten Winkelveränderung des Moduls überprüft, ob es sich um einen echten Alarm handelt oder nicht. „Wenn ja, informiert das Gerät den Betreiber des Solarparks und startet gleichzeitig die Ortung des gestohlenen Moduls“, erklärt Strecke seine Idee.

Diese Art der Diebstahlsicherung ist ein Beispiel für die Kommunikation von Maschinen untereinander – abgekürzt „M2M“, was sich aus dem Englischen „Machine to Machine“ ableitet. Dabei stimmen sich Geräte oder Fahrzeuge untereinander ab oder tauschen automatisiert Daten mit einer zentralen Leitstelle aus. In Zukunft, da sind sich die Experten einig, wer-

den Maschinen mehr über Mobilfunk miteinander kommunizieren als Menschen. Bereits 8,5 Millionen mobile Funkverbindungen kamen so hierzulande im vergangenen Jahr nach Angaben der Analysten des Marktforschers IDC zustande. In drei Jahren sollen es fast dreimal so viele sein (siehe „Starkes Wachstum“). Bis 2022 – so die Prognose der auf das Thema spezialisierten Marktforscher von Machina Research – werden in Deutschland 650 Millionen Maschinen vernetzt sein.

Davon profitieren Unternehmen aus allen Branchen mit einer Vielzahl von Anwendun-

gen (siehe „Was alles machbar ist“). Bettina Horster, Direktorin Mobile beim Kölner Internetverband Eco, ist überzeugt: „M2M wird die deutsche Wirtschaft in den kommenden Jahren maßgeblich prägen – auch im Mittelstand. Unternehmen, die nicht frühzeitig auf die richtigen Lösungen und Geschäftsmodelle setzen, verpassen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.“ Ein Beispiel für den Verkauf via Automaten: Der Bielefelder Hemdenhersteller Seidensticker hat zusammen mit seinem Telekommunikationsanbieter Telefónica/O2 den sogenannten Hemdenautomaten ent-

Fotos: Thinkstock, Strecke

## Geräte unter sich

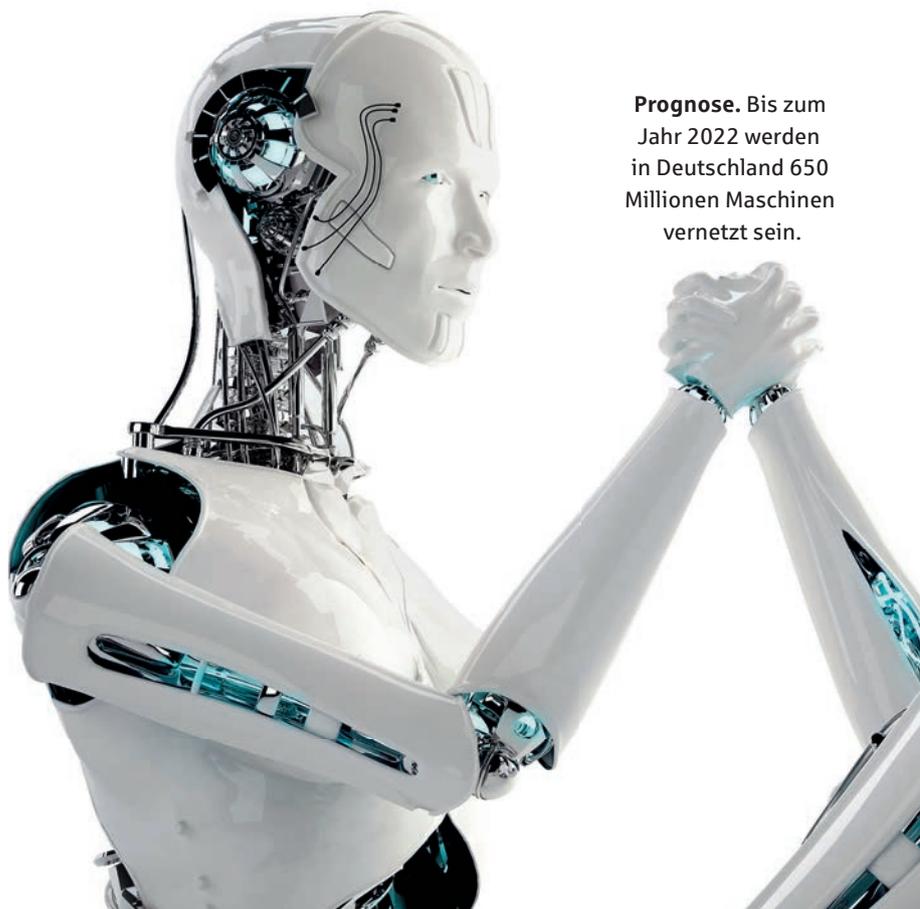
**Automation.** Maschinen sollen verstärkt via Mobilfunk miteinander kommunizieren. Das nützt den Firmen: Sie können so Abläufe automatisieren und neue Ideen umsetzen.

**Prognose.** Bis zum Jahr 2022 werden in Deutschland 650 Millionen Maschinen vernetzt sein.



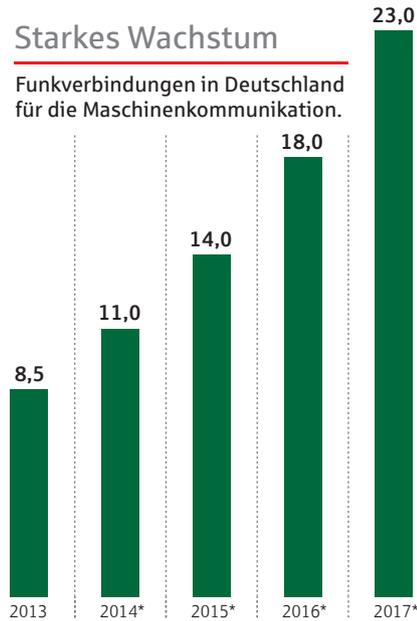
„Mit M2M können wir gestohlene Solarmodule orten“

Oliver Strecke, Gründer von Viamon in Kaiserslautern



## Starkes Wachstum

Funkverbindungen in Deutschland für die Maschinenkommunikation.



\* Geschätzt; in Mio. Funkverbindungen, gerundet. Quelle: IDC

wickelt. Geschäftsleute ziehen sich für 50 Euro saubere Oberteile ganz einfach aus dem Gerät und bezahlen sie über ihre Handyrechnung. Geht eine Farbe oder Größe aus, ordert es selbstständig Nachschub im Logistikkeller von Seidensticker. Zwei verrichten bereits ihre Dienste, weitere sind an Bahnhöfen und Flughäfen geplant.

### Optimal disponieren

Besonders effizient sind M2M-Lösungen in der Logistik, etwa für die Sendungsverfolgung in Echtzeit sowie bei der Steuerung und Verwaltung von Fahrzeugflotten. Davon profitieren auch kleine Unternehmen wie Lenz Transporte im hessischen Dautphetal. Geschäftsführer Kurt Lenz hat 25 Fahrzeuge im Einsatz für die Beförderung von Personen, Kleingütern und für Tagestouren. Damit er sie optimal disponieren kann, hat er sie mit dem Ortungssystem M-Box des Datenerfassungsspezialisten Mobil-Zeit ausgestattet. Es übermittelt die Position und Geschwindigkeit jedes einzelnen Fahrzeugs über das globale Positionsbestim-

mungssystem GPS. Die Daten werden von einem Funkmodul mit integrierter M2M-Sim-Karte von Lenz' Telekommunikationsanbieter Telekom an den Mobil-Zeit-Server in seiner Firma geschickt. Die Standorte seiner Fahrzeuge kann er auf einer digitalen Karte auf seinem PC verfolgen. „Damit können wir unsere Fahrer und Fahrzeuge effizienter disponieren und vermeiden Leerfahrten“, sagt Lenz. Die Kosten dafür bleiben im Rahmen, denn er hat eigens für die Anwendung, bei der ständig Daten zwischen den Geräten ausgetauscht werden, einen speziellen Datentarif gebucht.

Etwas teurer ist die Sicherung der Solarmodule. Pro Modul fallen rund 350 Euro an. „Es muss nicht jedes einzelne Solarpanel damit ausgestattet sein, es reicht jedes fünfzigste“, räumt Oliver Strecke von Viamon ein. Denn diese werden gleich dutzendweise von Dieben abmontiert und in Lkws abtransportiert. Mit Sicherheit ist dann eines der Ortungsgeräte mit an Bord für die Verfolgung und – im Idealfall – Wiederbeschaffung.

Iris Quirin **P**

## Was alles machbar ist

Die wichtigsten Einsatzfelder für die Maschinenkommunikation.

- **Überwachen.** Module für untereinander kommunizierende Maschinen (M2M) melden verdächtige Bewegungen an Objekten; per Satellitenortung lassen sie sich bei Diebstahl verfolgen. Gebäude und Produktionsstätten werden ohne Personal überwacht.
- **Justieren.** Auch Produktionsprozesse in Fertigungsanlagen sind auf diese Art sehr flexibel steuerbar.
- **Dirigieren.** Die Koordination der Firmenfahrzeuge hilft, Leerfahrten zu vermeiden und Ausfallzeiten zu senken.
- **Transportieren.** Lieferwagen und Scanner sind via Mobilfunk mit einer Servicezentrale verbunden; Sendungen lassen sich live verfolgen. Autofahrer erhalten Services via Satellit.

# Globale Geschäfte

**Aufbruch.** Expandieren jenseits des Heimatmarkts wird für Unternehmer zusehends wichtiger. Am Anfang rücken meist die europäischen Nachbarstaaten ins Visier, mit wachsender Erfahrung folgen Länder in Übersee.



## DOSSIER

36 **Marktchancen klären:** Je besser der Weg ins Ausland vorbereitet ist, desto größer sind die Chancen.



Foto: Getty Images

**M**ade in Germany ist etwas wert in der Welt – ein echter Aktivposten für jeden Unternehmer, der sich neue Märkte erschließen will. Viele sind damit sehr erfolgreich, wie die bloßen Zahlen belegen: Für Güter und Dienstleistungen im Wert von beinahe 1100 Milliarden Euro hat die deutsche Wirtschaft im vergangenen Jahr Käufer im Ausland gefunden. Unternehmer, die an der Erfolgsgeschichte „Exportnation Deutschland“ mitschreiben wollen, sollten jedoch mit Bedacht vorgehen. Zunächst gilt es, die Länder auszumachen, in denen das eigene Produkt auf Nachfrage stößt (siehe Seite 36: „Marktchancen klären“). Ist ein solcher Markt gefunden und stehen die ersten Verträge an, bezieht der weitsichtige Chef möglichst bald die Sparkasse in seine Pläne ein, denn sie weiß, wo die finanziellen Fallstricke liegen und wie man sie geschickt umgeht (siehe Seite 38: „Nötiges Kapital sichern“). Und was meist mit einem Vertriebskontakt im Ziel-land beginnt, wird häufig mit der Gründung einer Tochtergesellschaft gekrönt (siehe Seite 40: „Neuen Standort aufbauen“). Die Chancen, dass das kalkulierte Risiko bei dieser Vorgehensweise zum Erfolg führt, stehen gut. ➤

38 **Nötiges Kapital sichern:** Expansion muss man sich leisten können – gerade wegen langer Zahlungsziele.

40 **Standort aufbauen:** Wer vor Ort ist, senkt Risiken, erhöht die Marge und stärkt seine Marke.

# Marktchancen klären

**Analyse.** Es ist ein wenig wie eine weitere Gründung: Zur Expansion ins Ausland gehört es, zunächst sein Marktpotenzial auszuloten. Zudem sind die Besonderheiten im Zielland zu klären.



**Kultur.** Auf Japan muss man sich richtig einstellen.

**M**arzipan isst man in Japan nicht so gerne – anders als in Österreich. Jörg Wagner, Inhaber und Geschäftsführer des Süßwarenherstellers Wagner Pralinen, weiß das. „Jedes Land möchte mit seinem eigenen Sortiment beliefert werden“, sagt der Unternehmer mit Sitz im Städtchen Brunsbüttel an der Elbmündung. Marktforschung heißt das Zauberwort: Wer einen neuen Markt für sein Produkt erobern möchte, sollte die Nachfrage kennen. Dabei können

viele Faktoren eine Rolle spielen – im Pralinenbusiness zum Beispiel die Verpackungsgröße. „In Japan ist der Valentinstag sehr wichtig“, erklärt Wagner. „Es werden kleine Geschenke gemacht. Also beliefern wir die Händler mit kleinen Packungen.“ Mit wachsender Erfahrung wissen Unternehmer, worauf sie achten müssen, wenn sie einen neuen Markt erschließen wollen. Und sie wissen, welche Fragen zu stellen sind. Wichtig ist Jörg Wagner bei alledem, dass die deutsche Identität seines Produkts erhalten bleibt. „Wir müssen unsere Herkunft hervorheben, weil sie für unsere Qualität steht“, ist er überzeugt.

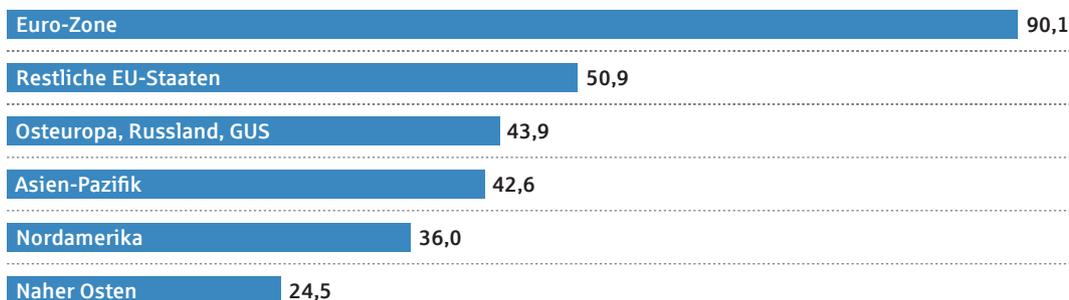
## Bessere wirtschaftliche Perspektiven

In vielen Branchen sind die Margen im Inland und selbst in weiten Teilen Europas knapp, viele Märkte sind gesättigt, die Wachstumsaussichten begrenzt. Also suchen sich Firmen wie Wagner Pralinen neue Absatzmärkte (siehe „Europa ist Exportziel Nummer eins“). Günter Voit, Abteilungsleiter Internationaler Handel bei der Sparkasse Mainfranken Würzburg, sieht dabei einen klaren Trend und sagt: „Die Hürden sind deutlich niedriger als früher. Damit sinkt die Hemmschwelle, ins Ausland zu gehen.“ International operierende mittelständische Unternehmen, so Voit, wiesen häufig bessere wirtschaftliche Perspektiven auf als solche, die allein national unterwegs seien. Studien zeigen zudem: Je jünger ein Unternehmen ist, desto größer ist auch die Affinität zum Auslandsgeschäft. Neugründungen haben heute sehr häufig bereits einen Auslandsbezug. „Der Schritt ins Ausland ist natürlich noch immer eine Herausforderung. Aber er wird viel öfter als früher von Erfolg gekrönt“, so Voit.

Damit es wirklich dazu kommt, ist vor dem Markteintritt viel Fleißarbeit gefordert. Die Industrie- und Handelskammern unterstützen Unternehmen dabei im Vorfeld und im Zielland auf vielfältige Weise (siehe „Einstiegshilfe vor Ort“). Zunächst freilich stellt sich die Frage, wo denn überhaupt das eigene Produkt auf ausreichende Nachfrage treffen könnte, denn man kann sich nicht auf das verlassen, was

## Europa ist Exportziel Nummer eins

Ausfuhren deutscher Unternehmen nach Weltregionen.



Angaben in Prozent. Quelle: DIHK 2013/2014

Alexander Hoeckle, Geschäftsführer Internationales der IHK Köln, auch immer wieder erlebt. „Häufig hilft der Zufall beim Schritt ins Ausland“, hat er beobachtet, „man wird von seinen Kunden gefunden. Zum Beispiel über das Internet.“ Oder ausländische Geschäftsleute zeigen Interesse auf Messen. Pralinenproduzent Wagner etwa profitiert immer wieder von Kontakten, die er auf der Internationalen Süßwarenmesse in Köln macht – der größten dieser Branchenveranstaltungen weltweit. Für eine strategische Expansion genügt das jedoch nicht. Besser ist es, Auslandsmärkte mit Plan zu erschließen. Dafür reicht vielfach schon ein Blick in die Auftragsbücher: Wenn immer wieder neue Anfragen aus Italien kommen, liegt es nahe, dass es dort einen aussichtsreichen Markt gibt.

Noch systematischer geht Walter Leder vor, Finanzvorstand beim Softwarehersteller Cadenas mit Sitz in Augsburg und weltweit 15 Standorten in Europa, Asien und Nordamerika. Jedes Land, in dem die Firma tätig wird, muss ein gewisses Potenzial für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens mitbringen. Wichtige Kunden der Firma sind zum Beispiel Maschinenbauer. Das Potenzial eines Landes richtet sich danach, wie stark der Maschinenbau dort ist und wie er sich entwickelt. Cadenas prüft, wie viele und welche lokalen Unternehmen es gibt, ob auch internationale Firmen dort produzieren. „Aus solchen und vielen weiteren Informationen leiten wir unser Umsatzpotenzial ab“, sagt Leder. Dieses wird ins Verhältnis zu den notwendigen Investitionen gesetzt. Vor einem Fehlschluss warnt IHK-Experte

Hoeckle: „Manche Unternehmen suchen ihr Heil im Ausland, wenn auf dem Heimatmarkt die Nachfrage zurückgeht. Dann erst anzufangen, ist schwierig.“ Nur wenn die Geschäfte gut laufen und die Kassen gefüllt sind, sollte man sich mit der gebotenen Gelassenheit einer Herausforderung wie der Erschließung neuer Märkte zuwenden. Denn schon allein im vergleichsweise einfachen Handelsgeschäft kann ein Jahr ins Land gehen, bis überhaupt der erste Umsatz geflossen ist. Doch am Ende kann sich der Einsatz auch für den Heimatmarkt lohnen. Pralinenexporteur Wagner weiß: „Der Schritt ins Ausland schärft den Blick auf das eigene Produkt.“ ▶

### Einstiegshilfe vor Ort

Alexander Hoeckle, IHK Köln, gibt Tipps.

- Information.** Neben allgemeinen Auskünften über das Zielland helfen die Kammern auch bei der Recherche nach spezifischen Details.
- Kontakte.** Die 130 Auslandshandelskammern (AHKs) in 90 Staaten unterstützen mit Kontakten zu qualifizierten Anwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern, aber auch zu deutschen und inländischen Unternehmen im Zielland.
- Reisen.** Auf vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten dreitägigen Markterkundungsreisen kommen Unternehmer im Zielland mit potenziellen Partnern, Vertretern von Ministerien und anderen öffentlichen Stellen ins Gespräch.
- Büro.** Als erste Basis im Land stellen einige Auslandshandelskammern mit ihrem Office-in-Office-Konzept komplett ausgestattete Büros bereit.

# Nötiges Kapital sichern

**Finanzierung.** Im Ausland sind häufig lange Zahlungsziele einzukalkulieren, Ausfallrisiken sind mitunter höher, Ansprüche schwieriger durchzusetzen. Die Liquidität muss jederzeit gesichert sein.

**W**er Martina Mühlberger, Senior Manager Finance beim Anlagenbauer Outotec, fragt, welchen Anteil das Auslandsgeschäft am Umsatz habe, ist zunächst überrascht: weit über 90 Prozent. Das Unternehmen mit Sitz im hessischen Oberursel baut unter anderem Großanlagen für die Metallproduktion – rund die Hälfte der Kupfer schmelzenden Anlagen weltweit zum Beispiel. „Naturgemäß werden Metall produzierende Anlagen eher selten in Deutschland gebaut“, erläutert Mühlberger. Abnehmer finden sich derzeit vor allem im Nahen Osten, in Indien, Chile, Brasilien, Russland und der Türkei. In mehr als 20 Ländern ist das Unternehmen mit seinen rund 5000 Mitarbeitern aktiv; gut 600 davon arbeiten in Deutschland. Vom Verkauf über Planung und Design bis zur Lieferung einer Anlage vergehen, wenn alles glattläuft, drei Jahre – häufig mehr. Und in der Zwischenzeit entstehen erhebliche Kosten. Das bringt Zahlungsrisiken mit sich, wie im Exportgeschäft erfahrene Unternehmer wissen.

Sehr viele Fragen, die sich im Auslandsgeschäft stellen, sind direkt mit finanziellen Problemen verknüpft. Die Fristen für zu zahlende Rechnungen sind in vielen Ländern zum Beispiel häufig weit ausgehnter als in Deutschland (siehe „Lange Zahlungsziele im Süden“). Oder was passiert, wenn der Kunde die Ware nicht annimmt? Spezialanfertigungen finden dann kaum einen neuen Käufer und müssen im schlimmsten Fall verschrottet werden.

## Risiken geschickt absichern

Eine der größten Hürden im Auslandsgeschäft ist deshalb das nicht vertraute Umfeld. Die mitunter weite Entfernung, eine fremde Sprache und ein nicht vertrauter Rechtsraum erfordern andere Instrumente als eine Lieferung im Inland mit direktem Zugriff auf den Kunden. Das vertrauensbildende Instrument im Auslandsgeschäft ist das Akkreditiv, ein Zahlungsverprechen für die zu liefernde Ware. Im Rahmen eines Zug-um-Zug-Geschäfts erhält der Kunde sein Geld. Sabine Stork, Leiterin Internationales Kunden-

geschäft bei der Frankfurter Sparkasse, erklärt: „Nach wie vor ist das bestätigte Akkreditiv die beste Möglichkeit, sich sowohl gegen wirtschaftliche als auch politische Risiken ohne Selbstbehalt abzusichern.“

Bei diesem Instrument erhält der Exporteur neben dem Zahlungsverprechen der eröffnenden Bank zusätzlich eines der Sparkasse. „Bereits wenn der Kunde das Geschäft anbahnt und uns die das Akkreditiv eröffnende Bank nennt, können wir ihm mitteilen, ob wir zu einer Bestätigung raten und wie viel diese voraussichtlich kostet“, sagt die Expertin. Gerade in diesem Bereich bietet die Sparkasse ihren Kunden erheblichen Mehrwert, auch deshalb, weil sie das Marktgeschehen kennt und einschätzen kann. Bestätigt die Sparkasse nicht, überlegt sich Outotec-Finanzexpertin Mühlberger zweimal, „ob nicht auch uns das Risiko des Geschäfts zu hoch ist“.

Darüber hinaus haben Exporteure die Möglichkeit, ausstehende Forderungen im Rahmen des Akkre-

## Schutz und Förderung

**Sabine Stork, Frankfurter Sparkasse, nennt wichtige Finanzierungsmöglichkeiten.**

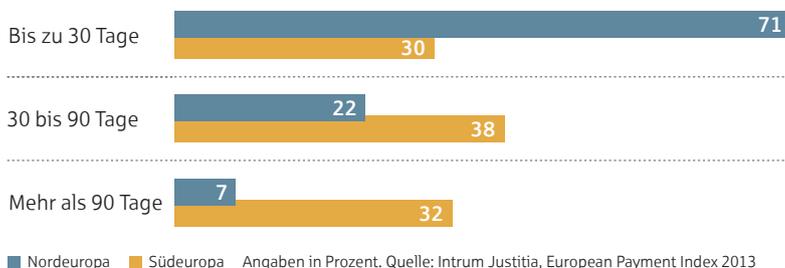
- **KfW-Förderung.** Mittel- und langfristige Projekt- und Exportfinanzierungen bietet: [kfw-ipex-bank.de](http://kfw-ipex-bank.de).
- **Ausfuhrkreditgesellschaft.** Hier erhalten Unternehmen mittel- und langfristige Export- und Handelsfinanzierungen: [akabank.de](http://akabank.de).
- **Exportkredit.** Bietet dem Exporteur die Möglichkeit, die Zeit vom Abschluss des Kaufvertrags bis zum Eingang der Erlöse finanziell zu überbrücken.
- **Kreditversicherung.** Schützt Unternehmen vor Forderungsausfällen: [eulerhermes.de](http://eulerhermes.de) sowie [coface.de](http://coface.de).
- **Forfaitierung.** Verkauf von Forderungen mit Übernahme von Ausfall- und Wechselkursrisiken.
- **Bankgarantie.** Unbedingtes abstraktes Schuldversprechen einer Bank. Auf erstes schriftliches Anfordern muss die Sparkasse oder Bank zahlen.

ditivs mithilfe einer Forfaitierung regresslos zu verkaufen. „Der Nutzen für den Exporteur sind die zusätzliche Liquidität sowie bei Zahlungszielen über den 31. Dezember hinaus ein bilanzentlastender Effekt“, erklärt Stork. Daneben ist die Kreditversicherung ein weiterer wichtiger Baustein im Auslandsgeschäft. Ulrich Nöthel, Mitglied des Vorstands der Euler Hermes Deutschland AG, vergleicht sein Produkt mit einem anderen geläufigen Schutz und sagt: „Jeder Unternehmer hat eine Feuerversicherung. Ebenso wichtig ist eine Versicherung gegen Kreditausfälle.“ Denn wenn sich ein Umsatz von 100 000 Euro plötzlich in nichts auflöse, rechnet Nöthel vor, müsse der Unternehmer – bei einer großzügig gerechneten Marge von 5 Prozent – 2 Millionen Euro umsetzen, um diesen Ausfall auszugleichen.

Im Dreiecksverhältnis Lieferant – Sparkasse – Kreditversicherer tritt der Kunde seinen Anspruch, den er gegenüber dem Assekuranzunternehmen hat, an sein Geldinstitut ab. Dafür erhält er die für sein Geschäft notwendige Finanzierung. In der Regel liegt der Selbstbehalt im Schadensfall bei 10 Prozent. Unter anderem von der Höhe des Selbstbehalts hängen die Konditionen für eine Kreditversi-

## Lange Zahlungsziele im Süden

Durchschnittsalter von Forderungen in Nord- und Südeuropa.



cherungspolice ab. Der Leistungsumfang reicht von der Absicherung einer Rechnung ab Lieferung bis zur Versicherung des Fabrikationsrisikos, wenn also eine Maschine gebaut und nicht abgenommen wird. „Unternehmer und Kreditversicherer arbeiten eng zusammen, wenn ein Projekt in eine Schieflage gerät“, erklärt Nöthel. Gemeinsam wird entschieden, ob die Maschine fertiggestellt und verkauft oder verschrotet wird. Die Differenz zum ursprünglich vereinbarten Preis zahlt in jedem Fall der Kreditversicherer.

Mitunter braucht es auch bestimmte Förderinstrumente, damit ein Geschäft überhaupt zustande kommen kann – den hermesgedeckten Bestellerkredit zum Beispiel. Martina Mühlberger von Outotec erzählt: „Sitzt ein Kunde in einem Hochzinsland, kann es vorkommen, dass er uns nach einer Finanzierung fragt.“ In einem solchen Fall komme dieses Instrument zum Einsatz, „sofern die Anlage überwiegend deutschen Warenursprung hat“, erklärt Mühlberger. Liegt dieser Ursprung in einem anderen Land, fördert der dort ansässige Exportkreditversicherer das Geschäft auf ähnliche Weise.

Im Grunde sind es diese Bandbreite an Instrumenten für die Absicherung von Zahlungsrisiken und die staatlichen Hilfen bei Exportgeschäften (siehe „Schutz und Förderung“), die es auslandsaktiven Firmen ermöglichen, ihre Geschäftsmodelle kalkulierbar umzusetzen. Bei der Sparkasse laufen sämtliche Instrumente zusammen, werden dort koordiniert. Mühlbergers Resümee über die Rolle der Sparkasse: „Wir schalten sie ein, um uns vor den Risiken zu schützen.“ ➤

Foto: Thinkstock



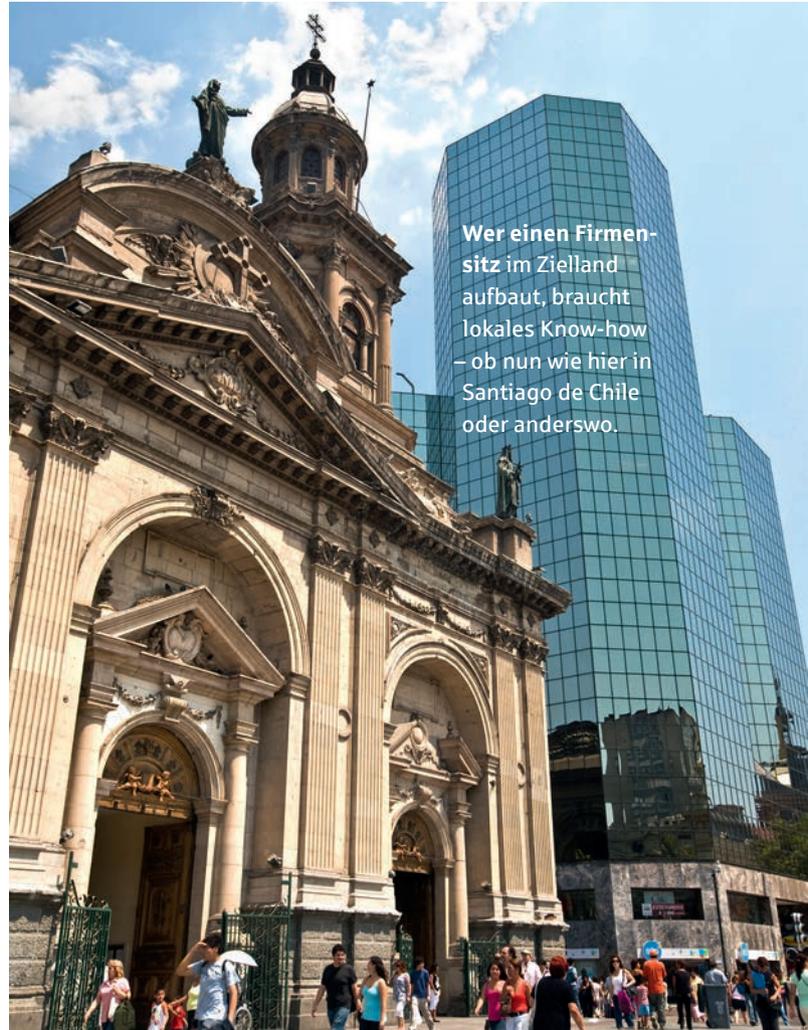
**Umfeld.** Die nicht vertraute Welt zählt zu den größten Hürden im Auslandsgeschäft.

# Neuen Standort aufbauen

**Präsenz.** Ein fester Anlaufpunkt im Zielmarkt bringt eine ganze Reihe von Vorteilen – vom Vertrieb bis zur Betreuung der Kunden. Auch darüber hinausgehendes Engagement wird gerne gesehen.

**W**er über die Bürokratie hierzulande klagt, der hat noch keine Geschäfte in Lateinamerika getätigt. Johan Peter Schryver, Geschäftsführer bei der Überseespedition HJ Schryver & Co. in Hamburg, hat so manche Erfahrung gesammelt. „Viele an sich simple Vorgänge laufen umständlicher ab als in Europa. Eine Steuernummer beantragen zum Beispiel oder eine Zollnummer“, sagt er. In vielen Ländern muss eine Spedition beim Zoll registriert sein, um Geschäfte machen zu dürfen. Ein weiteres Beispiel: Vor zehn Monaten hat Schryver ein Unternehmen in Argentinien gekauft, um dort eine eigene Filiale zu gründen. Die Aktien wurden aber erst acht Monate später übertragen. Man braucht viel Geduld. Und da man nicht alle spezifischen Anforderungen jedes Landes vor Ort kennen kann, ist eine einheimische Kanzlei unverzichtbar, mit Rechtsanwälten, die sich in der Bürokratie mit ihren Eigenheiten zurechtfinden.

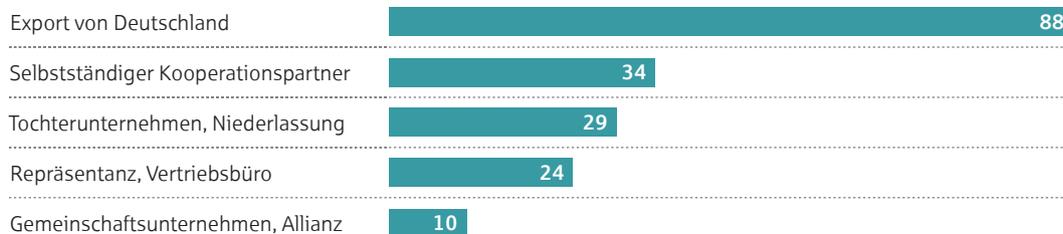
Schryver führt seine Spedition in zweiter Generation. Der Vater hatte sie vor 85 Jahren gegründet, der Sohn wird das Geschäft fortführen. 1935 entstand die erste Niederlassung in Mexiko, heute sind es 15 Tochtergesellschaften mit 250 Mitarbeitern in sieben Ländern Lateinamerikas. Tochtergesellschaften vor Ort sind nötig, um Produkte in den Markt einführen und verankern zu können, denn der Frachtzahler wählt den Spediteur. Und weil zunehmend ab Werk gekauft wird, sind es die Käufer in Lateinamerika, die die Spedition bestimmen. Schryver: „Bin ich nicht selbst dort mit Filialen präsent, entgeht mir das Geschäft.“



Wer einen Firmensitz im Zielland aufbaut, braucht lokales Know-how – ob nun wie hier in Santiago de Chile oder anderswo.

## Festes Standbein überzeugt

Wie deutsche Unternehmen ausländische Märkte erschließen.



Angaben in Prozent; Mehrfachnennungen möglich. Quelle: DIHK 2013/2014

Ein weiterer Punkt spricht für die eigene Präsenz vor Ort: Handelsvertreter arbeiten in erster Linie im eigenen Interesse. Letztlich bestimmen diese Repräsentanten die Marge. Eine eigene Niederlassung ermöglicht einen besseren Schnitt und macht die eigene Marke auf dem Markt bekannt, was wiederum zu neuen Geschäften führt. „Darüber hinaus vermitteln sich meine über den Kontinent verteilten Niederlassungen auch gegenseitig Aufträge“, berichtet Schryver. Denn er will sein Geschäft nicht auf den Handel zwischen Deutschland und Lateinamerika beschränken. Mit seinen Ansichten findet sich der Spediteur in guter Gesellschaft: An die Vorteile einer eigenen Repräsentanz auf dem Zielmarkt glaubt ein beträchtlicher Teil der im Auslandsgeschäft tätigen Unternehmen (siehe „Festes Standbein überzeugt“).

### Deutsche Firmen punkten mit Verlässlichkeit

Und die sind durchaus gerne gesehen, weiß Heiko Schwiderowski, Leiter des Referats Außenwirtschaft beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). „Im Ausland werden deutsche Geschäftspartner wegen ihrer Verlässlichkeit geschätzt“, sagt er. Natürlich seien bestimmte kulturelle Eigenheiten zu beachten. „Trotzdem sollte man sich nicht zu sehr verbiegen und muss sich nicht in allem anpassen. Man wirkt dann schnell nicht mehr authentisch“, warnt der DIHK-Experte. In einigen Bereichen besteht Schwiderowski sogar auf der Einhaltung eigener Standards, zum Beispiel bei der Compliance. „Es gelten strikt die eigenen Regeln in Sachen Korruption“, betont er. Viele Stellen neben den Handelskammern unterstützen die Unternehmer dabei, sich auf dem Zielmarkt zurechtzufinden – insbesondere die S-CountryDesk GmbH. Deren Geschäftsführer Michael Nißl rät Unternehmern, das vorhandene Know-how im Zielland möglichst gekonnt zu nutzen (siehe „Inländische Partner vor Ort kennen die Usancen besser“). Er wie auch seine Kollegen vom S-CountryDesk bringen angehende Exporteure denn auch auf Wunsch mit kompetenten Persönlichkeiten der jeweiligen Branche zusammen.

Wie letztlich der neue Standort an die heimatische Zentrale angebunden ist, wird unterschiedlich gehandhabt. Schryver lässt seine Tochtergesellschaften sehr eigenständig arbeiten. Und das funktioniert offenbar gut, wie die Pläne des Spediteurs zeigen. „In etwa fünf Jahren wollen wir flächendeckend in Lateinamerika präsent sein“, sagt der Geschäftsführer.

Carsten Michael **P**

**Michael Nißl**, Geschäftsführer des S-CountryDesk, über Erfolgsfaktoren für den Betrieb einer Auslandsniederlassung und die entscheidenden Anforderungen an kompetente Experten im Zielland



## „Inländische Partner vor Ort kennen die Usancen besser“

**PROFITS:** Wo liegen die wesentlichen Erfolgsfaktoren beim Betrieb einer Repräsentanz im Ausland?

**Nißl:** Da gibt es natürlich viele. Hervorheben möchte ich aber die Bedeutung, die dem Projekt im Unternehmen beigemessen wird. Das kann man nicht so nebenher machen, es ist ein mit allen notwendigen Ressourcen – vor allem auch Zeit – ausgestatteter Projektverantwortlicher nötig. Ich bin gerade mit einem Unternehmer im Gespräch, der im arabischen Raum aktiv ist. Der Verantwortliche ist praktisch permanent im Zielland. Mindestens ebenso wichtig sind die inländischen Partner vor Ort. Ohne sie ist ein erfolgreiches Geschäft praktisch ausgeschlossen.

**PROFITS:** Welche Anforderungen müssen die Partner gemeinhin erfüllen?

**Nißl:** Die vom S-CountryDesk empfohlenen Partner vor Ort müssen ihre Kompetenz in der Beratung deutscher Unternehmer bereits bewiesen haben – immerhin genießen sie durch uns einen Vertrauensvorschuss. Außerdem legen wir darauf Wert, dass sie mittelstandstauglich sind. Ihre Größe muss zu unseren Kunden passen, damit sie deren Bedürfnisse verstehen. Spricht der Partner zudem Deutsch, ist es ideal. Englisch aber muss mindestens sein.

**PROFITS:** Was macht den inländischen Partner letztlich so unverzichtbar?

**Nißl:** Es gibt etliche Fragen, die in jedem Land anders beantwortet werden, insbesondere das Rechtssystem betreffend, wie der Eigentumserwerb funktioniert oder welche Formen von Unternehmensgründungen möglich sind. Inländer kennen die Usancen vor Ort am besten, können zwischen den Zeilen lesen, vieles beschleunigen und wenn nötig manche Wogen glätten. Nicht zuletzt verfügen diese Partner wiederum über eigene Netzwerke im Land, die sich Unternehmer zunutze machen können.



**Akquise.** Geschulte Mitarbeiter sprechen Standbesucher gekonnt auf deren Wünsche an.

# Für jeden etwas

**Schaufenster.** Regionale Messen sind für Handwerker, Händler und Dienstleister, die ihr Geschäft zu einem Gutteil in ihrer Region machen, ein sehr attraktiver Vertriebsweg. Doch der Stand muss gut geplant werden.

**P**aris, London, Kuwait, Schanghai – der Marktplatz der Mühlendorfer GmbH & Co. KG sind die besten Hotels der Welt. Doch die Lieblingsbühne von Maximiliana Pangerl und ihrer Schwester Elisabeth Hintermann liegt in der bayerischen Heimat. Einmal im Jahr treten die Inhaberinnen des Deckbettenunternehmens aus der 1300-Seelen-Gemeinde Haidmühle auf der Regionalmesse Heim + Handwerk in München auf. „Unser Unternehmen macht zwar rund 80 Prozent Umsatz im Export, aber wir leben nicht nur vom Burj al Arab in Dubai oder dem Peninsula in Hongkong. Als Dank an unsere privaten Kunden gehen wir schon seit vielen Jahren auf die Heim + Handwerk“, sagt Unternehmerin Pangerl.

## Am Puls des Markts

Längst hat sie diese regionale Leistungsschau fest in ihr Herz geschlossen. „Wir treffen auf dieser bestens organisierten Publikumsmesse immer auf begeisterte Besucher. Der Kunde präsentiert hautnah seine Wünsche in Bezug auf das Produkt und den Service, wir sind direkt am Puls des Markts, machen sehr gute Umsätze und können uns sofort verbessern. Ich lerne bei jeder Messe dazu“, so ihr positives Fazit.

Ob die Heim + Handwerk in München, die Haus – Bau – Energie in Erfurt, die Oberrhein-Messe in Offenburg, die Heimtiermesse in Düsseldorf oder die Nordstil in Hamburg: Regionale Leistungsschauen sind für Handwerker, Dienstleister und Händler, die ihr Geschäft zu einem Gutteil im regionalen Umfeld machen, ein attraktiver Vertriebsweg. Messen mit regionalem Einzugsgebiet erfreuen sich

Fotos: Messe Frankfurt, Pangerl

laut der Dachorganisation Auma seit Jahren konstanter Beliebtheit. Die 148 regionalen Leistungsschauen des vergangenen Jahres verzeichneten noch einmal 1 Prozent mehr Besucher als im Vorjahr. 2014 wird die Zahl auf 163 steigen. Sogar die Messe Frankfurt hat das Potenzial der Regionalmessen entdeckt und in Hamburg die Nordstil ins Leben gerufen.

Die Regionalmessen haben auch im Onlinezeitalter ihre Berechtigung. Aus Sicht von Johann Fuchsgruber, Geschäftsführer des Fachverbands Messen und Ausstellungen, punkten sie mit klaren Vorteilen: „Die Aussteller richten sich gezielt nach den Bedürfnissen der kleinen Händler und machen sofort Umsatz, vor allem beim Direktverkauf auf den Publikumsmessen, denn sie sparen sich dort die Handelsspannen.“ Nicht nur das. Laut Philipp



## „Am Messestand schätzt der Kunde die Anwesenheit der Geschäftsführung“

Maximiliana Pangerl, Mühldorfer GmbH & Co. KG

Ferger, Leiter Konsumgütermes- sen regional der Messe Frankfurt, bieten regionale Ordermessen wie die Nordstil enorme Preisvor- teile bei der Standmiete gegenüber Konsumgütermessen. Während etwa auf der Frankfurter Leit- messe Ambiente ein Quadratmeter Standfläche 270 Euro kostet, sind es bei der Nordstil 75 Euro. „Zudem haben die Aussteller innerhalb von drei Tagen auf komprimierter Fläche zu überschaubarem Budget ihre Kernzielgruppe direkt vor der Nase“, so Ferger.

Die Kostenplanung einer Leistungsschau ist entscheidend, wird aber oft vernachlässigt. Daniel Gundelach, Lei- ter Messeconsulting bei der Meplan GmbH in München, weiß: „Mehr als die Hälfte aller Aus- steller agiert mit einer Pi-mal-Daumen-Kalku- lation“ statt mit einem festen Budget (siehe „Wer früh plant, spart bares Geld“). Zur guten Vorbereitung gehört daher ein Check im Vor- feld (siehe „Vier Schritte zum Erfolg“).

Dabei helfen Richt- größen, an denen sich Betriebe bei der Planung orientieren können (siehe „Der Stand macht

die Musik“). Beim beträchtlichen Kostenblock Standbau muss früh die Entscheidung „selbst machen oder kaufen“ getroffen werden.

Die Investition in einen eigenen Stand lohnt eher für häufige Messe- teilnehmer. Daniel Degenfelder, Geschäftsführer der MLG Messe- bau in Karlsfeld, kennt die Details. „Die Miete kostet etwa 10 bis 20 Pro- zent eines individuellen Messe- stands“, sagt er. Je nachdem, wel- che Materialien verwendet würden, könne eine eigene Konstruk- tion noch sehr viel teurer werden. Hinzu kämen Kosten für Transport, Lager und die Standbauer.

### Bedürfnisse klar kennen

Aber selbst beim Mietstand liege der Teufel im Detail, so Waltraud Poppek, Geschäftsführerin bei Poppek Messebau in München. „Ein erstes Angebot sollte min- destens zwei Monate vor Messe- beginn eingeholt werden, damit noch genug Puffer ist, indivi- duelle Wünsche aufzunehmen und Änderungen einzubauen“, empfiehlt sie. Am besten weiß der Kunde, was er investieren und dafür haben möchte – vom Grundstand mit Wänden, Tep- pich und Kabine bis zu Beschrif- tung und Licht, Sitzecke, Glas- vitrinen, Infotheken, Sideboards, Bar und Präsentationsmonitoren. Treffsicher würden die Ziele ▶

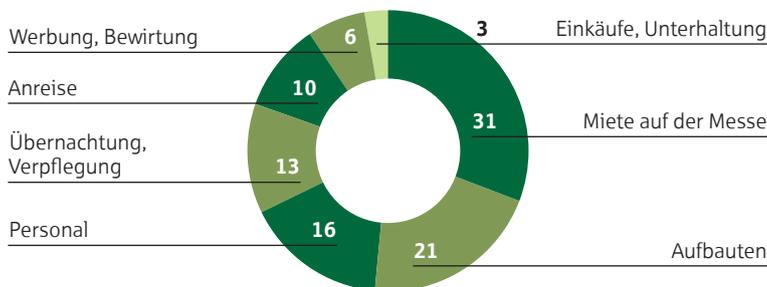
## Vier Schritte zum Erfolg

Der Kurzcheck für ambitionierte Messeneulinge.

- 1 Vorgaben.** Oberziele wie direkten Umsatz oder Anbahnung von Kooperationen gilt es festzulegen – Unterziele wie den Ausbau persönlicher Kontakte oder die Präsentation von Produktinnovationen auch.
- 2 Budget.** Eine rechtzeitige Planung der Ausgaben mit diesen Eckpunkten ist entscheidend: Standmiete, Betriebskosten, Standbau, Service vor Ort, Transport und Entsorgung, Personal, Reisen, Pressearbeit.
- 3 Projektplan.** Der Zeitbedarf wie auch der terminliche Ablauf sind mit den Verantwortlichkeiten abzustimmen. Das gilt auch für die Messephasen: Vorbereitung, Auftritt, Nachbereitung.
- 4 Visitenkarte.** Die Exponate stimmen im besten Fall exakt überein mit den Messezielen. Generell gilt: Beeindrucken sollte der Messestand, ohne protzig zu sein; bescheiden wirken, ohne geizig zu erscheinen; eine attraktive Show bieten, aber keinen Rummel.

## Der Stand macht die Musik

Ausgaben der Messeaussteller im Durchschnitt 2013.



Angaben in Prozent. Quelle: Ifo-Institut, Auma

erreicht, wenn das Unternehmen einen verantwortlichen Projektleiter für den Messeauftritt installiert, so die Erfahrung von Regina Remest, Marketingleiterin der Firma Gilde Handwerk in Bocholt. „Wir nehmen an sehr vielen Messen teil und haben je einen Verantwortlichen für die Vorbereitung und die Kommunikation sowie jemanden, der die Messedaten auswertet“, sagt sie. Kundenorders und Interessenten verarbeite die Firma auf mehreren Wegen weiter. „Bestellungen werden termingerecht ausgeliefert, die Interessenten erfasst und automatisch zu den nächsten Messen eingeladen“, erklärt die Expertin.

Rafael Vosteen, stellvertretender Geschäftsführer der Heinrich Vosteen Im- und Export GmbH in Delmenhorst, hat die Erfahrung gemacht, dass es sich auszahlt, mit dem Standkonzept großzügig zu kalkulieren und die Produkte gut zu präsentieren. „Man sollte auf jeden Fall ins Auge fallen, wenn man mehr als zwei oder drei Kunden generieren möchte. An einem zu kleinen Stand laufen die Kunden schnell vorbei“, weiß er.

Außerdem dürfe man seine Ware nicht überschätzen. „Dass jedes ausgestellte Produkt ein Renner wird, ist unwahrscheinlich“, so der Unternehmer. Was

zählt, ist die Gesamtwirkung des Messeauftritts. Regina Remest nennt die Eckdaten: „Damit die Produkte attraktiv wirken, braucht es eine aktuelle und trendgerechte Präsentation, gut vorbereitete Mitarbeiter und insgesamt ein einladendes Klima, das auf jeden wirkt, der am Stand vorbeigeht.“ Und nicht zuletzt zähle die Platzierung

des Stands auf dem Messegelände. „Lage, Lage, Lage“, lautet ihr Rat.

Unerlässlich ist aus Sicht von Unternehmer Rafael Vosteen auch eine umfassende Kommunikation. „Der Veranstalter bringt die Besucher auf die Messe. Damit sie auch auf unseren Stand kommen, schalten wir Werbung in Fachzeitschriften und laden alle Kunden direkt ein“, sagt er. Viele Ausstellungen bieten auf ihren Internetseiten zudem Onlinepressefächer zur Unterstützung der Öffentlichkeitsarbeit.

Das Herzstück des Messeauftritts sei aber der Unternehmer selbst, ist Maximiliana Pangerl aus langjähriger Erfahrung fest überzeugt. „Die Kunden schätzen die persönliche Anwesenheit der Geschäftsführung sehr“, sagt sie.

Heiner Sieger 

**Daniel Gundelach**, Leiter Messeconsulting Meplan GmbH in München, über die richtige Planung des Messebudgets



### „Wer früh plant, spart bares Geld“

**PROFITS:** Nach welchem Maßstab berechnen Chefs ein Messebudget?

**Gundelach:** Entscheidend ist von Beginn an eine verlässliche Übersicht über alle anfallenden Kosten. Straffe Budgetplanung und -kontrolle schaffen Transparenz der Kostenstruktur. Die kostenlose Kalkulation via [Messebudget.planer.de](http://Messebudget.planer.de) ermöglicht die Berechnung des Etats für zentrale Kosten wie Konzept, Standfläche und -bau sowie Gebühren und Versorgung.

**PROFITS:** Welche Punkte sind dabei zu beachten?

**Gundelach:** Der Messenutzencheck des Verbands Auma vermittelt einen guten Überblick über die Ziele und Kostenpositionen einer Veranstaltung.

**PROFITS:** Wie schaffen es Unternehmer bei Messen, gezielt zu sparen?

**Gundelach:** Wer früh plant, spart bares Geld. Nichts verursacht mehr Kosten als kurzfristige Änderungen oder Last-minute-Bestellungen. Auch sollte geprüft werden, ob auf Bestehendes wie Standausstattung oder Marketingmaterial zurückgegriffen werden kann. Preise lassen sich meist im Online-shop des Veranstalters und der Messeservicepartner in Erfahrung bringen.

**E**arl Charles Gordon-Lennox lockt Automobilfans alljährlich zum Goodwood Festival of Speed auf sein Anwesen in Südenland. Dabei geht es immer um die Jagd nach Rekorden. 2013 war es allerdings keine neue Bestmarke beim legendären Rennen The Hill Climb, die Schlagzeilen machte. Die Sensation spielte sich im Zelt des Auktionshauses Bonhams ab, wo ein Mercedes-Benz Silberpfeil W 196 R versteigert wurde. Im Publikum herrschte gespannte Stille. Der Bolide startete mit 3,5 Millionen Pfund, geboten wurde zügig in 500 000-Pfund-Schritten. Bei 17,5 Millionen Pfund fiel der Hammer. 19,6 Millionen Pfund, fast 23 Millionen Euro, blätterte ein anonym Bieter schließlich für den Formel-1-Rennwagen hin, mit dem Juan Manuel Fangio 1954 auf dem Nürburgring den Großen Preis von Deutschland gewann – Auktionsrekord für ein Automobil.

In diesem Jahr gab es in Goodwood zwar kein so spektakuläres Einzelergebnis, aber innerhalb von vier Stunden versteigerte Bonhams 85 Oldtimer und andere sogenannte Automobilia wie Holzlenkräder und Kühlerfiguren im Wert von fast 23 Millionen Pfund.

## MERCEDES 300 SL

Der berühmte Flügeltürer gehört zu den weltweit begehrtesten Oldtimern. Er kostete einst 29 000 D-Mark, jetzt etwa 1 Million Euro.

[www.mercedes-benz-classic.com](http://www.mercedes-benz-classic.com)



Der Oldtimermarkt läuft auch hierzulande auf Hochtouren. Es gibt in Deutschland 1,2 Millionen Eigentümer von Kraftwagen, die mindestens 30 Jahre alt sind und damit das „H“ im amtlichen Nummernschild tragen dürfen. Historische Kraftfahrzeuge sind nicht nur bei Automobilbegeisterten begehrt, sondern entwickeln sich in Zeiten niedriger Zin-

# Alte Liebe

**Mobile Werte.** Viele klassische Kraftfahrzeuge zählen zu den sichersten und lukrativsten Investments. Marktkennnisse sind wichtig.

sen auf dem Kapitalmarkt immer mehr auch als alternatives Investment. Allein im Jahr 2013 legte der Deutsche Oldtimer Index, den der Verband der Automobilindustrie (VDA) jährlich herausgibt, um 8,1 Prozent zu. Seit seiner Einführung im Jahr 1999 hat sich der Index auf 2186 Punkte mehr als verdoppelt. Damit hat er alle maßgeblichen Aktienindizes geschlagen.

Die vom VDA veröffentlichten Daten basieren auf Marktbeobachtungen des Bochumer Bewertungsspezialisten Classic-Analytics. Dazu wählen die Experten 88 Fahrzeuge aus, die den deutschen Oldtimermarkt repräsentativ abbilden. Den höchsten prozentualen Wertzuwachs seit Bestehen des Index erzielten ausgerechnet die einstigen Billigkutschen – oder Volumenfahrzeuge, wie es der VDA vornehmer ausdrückt – Citroën 2CV, genannt Ente, und der VW Bulli Typ 2 T2. Das ist allerdings im vergleichsweise niedrigen Ausgangsniveau begründet. Eine Ente 2CV6 kostete

in den 70er-Jahren neu 4800 D-Mark, der VW Bulli ursprünglich etwa 6500 D-Mark. Die Mercedes-Benz-Sportwagenlegende 300 SL mit ihren Flügeltüren liegt auf Platz drei und war schon immer für die meisten Autoenthusiasten unerschwinglich – Neupreis 1954 immerhin 29 000 D-Mark. Das gute Stück ist heute kaum

unter 1 Million Euro zu haben. Auch für das Jahr 2014 sehen Insider genügend Indizien dafür, dass der Markt äußerst gesund ist. Das zeigte bereits im Frühjahr die Essener Messe ▶

## VW T1 BULLI

Als Kleintransporter steht er für das Wirtschaftswunder. Aus 6500 D-Mark Neupreis wurden 35 000 Euro. [www.volkswagen-classic.de](http://www.volkswagen-classic.de)



Techno-Classica, die sowohl beim Umsatz als auch bei der Besucherzahl zulegen und in der Branche als Marktbarometer gilt. „Die Stimmung ist besser denn je“, beobachtet Classic-Analytics-Geschäftsführer Frank Wilke.

Aber längst nicht alle Fahrzeuge profitieren von dem Boom. Automobilexperten des Branchenverbands beobachten zwei Entwicklungen. „Einerseits wurden auf öffentlichen Auktionen für selten gebaute Fahrzeuge, Einzelstücke, Rennwagen oder Fahrzeuge mit berühmten Vorbesitzern sehr hohe Preise erzielt. Dahinter steht offenbar ein Investmenttrend, in Sachwerte auszuweichen“, meint

VDA-Geschäftsführer Klaus Bräunig. Die Mehrheit allerdings bilden laut Bräunig „echte Oldtimerenthusiasten, die im Durchschnitt für ein Fahrzeug weniger als 20 000 Euro ausgeben“. Aber, so Bräunig weiter: „Der Wertzuwachs dieser Fahrzeuge kompensiert in der Regel nicht die stetig anfallenden Wartungs- und Erhaltungskosten.“ Die Erfolgsformel für eine lukrative Geldanlage bringt Classic-Analytics-Geschäftsführer Wilke auf den Punkt: „Leistungsstark, schön, offen und selten.“ Hinzu kommen eine möglichst lückenlose Vita und die Authentizität des Fahrzeugs – Kriterien, die immer wichtiger werden. Dann sehen Interessenten auch schon einmal über Gebrauchsspuren hinweg.

Patina schlägt Perfektion – ein Trend, der sich aus den USA kommend auch hier durchsetzt. Fachmann Gunnar Hahn weiß: „Interessante re-importierte Modelle werden oft schon auf dem Seeweg verkauft, ohne vorher besichtigt worden zu sein.“ Er betreibt in Bargfeld-Stegen, 50 Kilometer nördlich von Hamburg, eine Autowerkstatt, die sich auf das Restaurieren von Oldtimern spezialisiert hat. Seine besondere Aufmerksamkeit gilt den Mercedes-Model-

len 230, 250 und 280 SL Cabrio, die wegen ihrer unverwechselbaren, nach innen gewölbten Dachform den Spitznamen Pagode tragen.

Waren es früher fast ausschließlich ältere Automobilfans mit Benzin im Blut, die ihr Fahrzeug liebevoll selbst pflegten und nur zu Ausflügen am Wochenende aus der Garage holten, so kommen zu Hahn immer häufiger „Sparer, die sich beispielsweise ihre Lebensversicherung ausbezahlen lassen, weil sie sich sicher fühlen, ihr Geld gut zu investieren“. Eine Pagode kostet derzeit auf dem Markt ab 60 000 Euro, ein W-111-Zweitürer-Coupé ist ab 35 000 Euro zu haben.

## Steigende Preisindizes

Weiteres Steigerungspotenzial ist vorhanden. Zwar gibt es kaum ein Risiko, sein Geld ganz zu verlieren, denn der Markt ist endlich. „Die Quellen in den USA versiegen langsam, weil die Amerikaner sich nicht mehr so schnell von ihren Oldies trennen“, sagt Hahn. „Man muss aufpassen, dass sich keine Blase bildet“, warnt er jedoch. Das ist bei anderen Investmentformen in jüngster Zeit und auch bei klassischen Automobilen in den 90er-Jahren schon passiert.

## FERRARI 250 GTO

Ein 1962er-Modell erzielte 2014 den Versteigerungsrekordpreis von 28 Millionen Euro. 1965 war es noch für 16 000 D-Mark zu haben. [www.ferrari.com](http://www.ferrari.com)



## Die wichtigsten Events

### Das Schaulaufen der Oldies.

#### ■ Goodwood Festival of Speed.

Spektakel im südenglischen Chichester.  
[www.goodwood.co.uk/motorsport](http://www.goodwood.co.uk/motorsport)

#### ■ Concorso d'Eleganza Villa d'Este.

Italiens traditionsreichste Oldtimerpräsentation am Comer See.  
<http://concorsodeleganzavilladeste.com>

■ **Schloss Bensberg Classics.** Treffpunkt der deutschen Oldtimer-Szene in Bergisch Gladbach. [www.sbc2014.de](http://www.sbc2014.de)

■ **Techno-Classica.** Saisoneroöffnung für die Klassikergemeinde im Frühjahr in Essen. [www.siha.de/tce.php](http://www.siha.de/tce.php)

■ **Essen Motor Show.** Messe für Oldtimer, historischen Motorsport und Prestige-fahrzeuge. [www.siha.de/ems.php](http://www.siha.de/ems.php)

■ **Classic Days.** Große Schau am Schloss Dyck. [www.schloss-dyck-classic-days.de](http://www.schloss-dyck-classic-days.de)



### CITROËN 2CV

Die Ente kostete in den 70er-Jahren 4800 D-Mark und ist heute für 11 000 Euro zu haben.  
[www.garage2cv.de](http://www.garage2cv.de)

Langfristig zeigten die Preisindizes bisher allerdings immer nach oben. „Der Oldtimer ist die beste Wertanlage“ betitelte die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ kürzlich einen Vergleich hochwertiger Güter. Die Hitliste stützt sich auf den Luxusinvestmentindex, den die Beratungsagentur Knight Frank jährlich errechnet. Der gewichtete Index, in dem neben Oldtimern acht weitere exquisite Luxusgüter von Briefmarken über Uhren bis zu Wein erfasst sind, hat in den vergangenen zehn Jahren um 179 Prozent zugelegt. Jede

Fotos: Corbis, Mauritius

Kategorie basiert auf einem eigenen Index. Die Wertsteigerung bei ausgesuchten klassischen Automobilen liegt mit 456 Prozent einsam an der Spitze. Die Oldtimerdaten stammen von der Historic Automobile Group International (Hagi), einem Research-Institut für Investments, das sich auf seltene klassische Fahrzeuge spezialisiert hat. Anders als der Deutsche Oldtimer Index wird der Hagi Top Index monatlich publiziert. Er sorgt somit für noch mehr Transparenz auf dem Markt hochwertiger Sammlerkarossen. Inzwischen gibt es auch Indizes für Ferrari (F-Index), Porsche (P-Index) und Mercedes (MBCI). Alle Hagi-Indizes nutzen eine Gewichtung von überlebenden Fahrzeugen. Der MBCI beispielsweise umfasst mehr als 30 000 Mercedes-Benz-Fahrzeuge aus der Zeit von 1926 bis 1995. Dass der Hagi-Index im ersten Halbjahr 2014 mit

3,44 Prozent relativ verhalten gestiegen ist, begründen Brancheninsider vor allem mit saisonalen Einflüssen, denn im zweiten Halbjahr stehen noch große Auktionen an. Eine fand Mitte August im Rahmen der kalifornischen Oldtimerhighlights von Pebble Beach und Monterey statt. Dort kamen gleich zehn Ferraris aus der Maranello Rosso Collection unter den Hammer, darunter ein rares Objekt vom Typ 250 GTO. Der knallrote, straßentaugliche Rennwagen, Baujahr 1962, wurde vom Auktionshaus Bonhams für umgerechnet rund 28 Millionen Euro versteigert. Dieses Ergebnis übertraf den Rekord des Fangio-Silberpfeils von Goodwood 2013 deutlich. Das Rennen um seltene Klassiker geht also weiter.

Andreas Hohenester 



Mit dem Herzen dabei

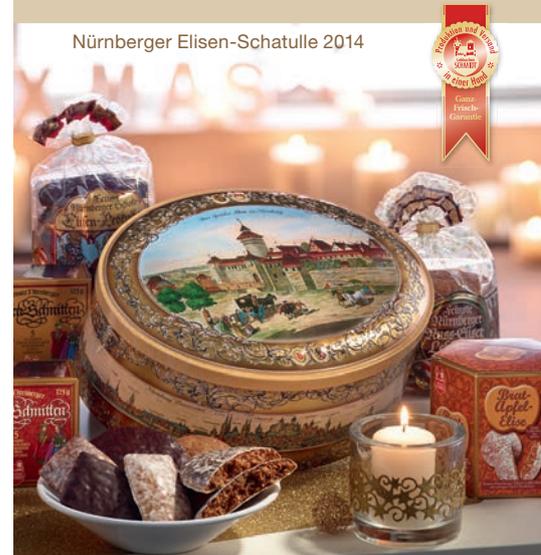
### UNSER GESCHENKDIENTST – VERSAND WELTWEIT!

Seit 1927 ist Lebkuchen-Schmidt Garant für erstklassige Lebkuchen- und Gebäckspezialitäten.

Unser kompetentes Team berät Sie gerne. Sie suchen aus und lassen uns die Empfänger-Adressen zukommen.

Die ganze Abwicklung übernehmen wir. Von „A“ wie „Adressaufkleber“ bis „Z“ wie „Zollformalitäten“. Weltweit versenden wir Ihre Präsente zuverlässig und bruchsicher verpackt.

Nürnberger Eisen-Schatulle 2014



Vertrauen Sie uns Ihre Weihnachtsaktion an – wir freuen uns auf Sie!



PER TELEFON:  
0911 / 89 66 430



PER FAX:  
0911 / 89 20 844



PER INTERNET:  
[lebkuchen-schmidt.com](http://lebkuchen-schmidt.com)  
E-Mail: [info@lebkuchen-schmidt.com](mailto:info@lebkuchen-schmidt.com)

# Treibstoff für die Vorsorge

**Aktien.** Die Deutschen scheuen die Beteiligung an Unternehmen. Doch beim Thema Altersvorsorge kommt niemand an Dividendenpapieren vorbei.

Viele Menschen im Ausland blicken positiv auf Deutschland – nicht erst seit der gewonnenen Fußballweltmeisterschaft. Oft betonen sie dabei die Leistungsbereitschaft der Deutschen. Dieses Vertrauen spiegelt auch die Börse: Ausländische Anleger lieben deutsche Aktien. An der Marktkapitalisierung der DAX-Konzerne halten sie einen Anteil von 82 Prozent – Deutsche hingegen nur 18 Prozent.

## Wichtiger Baustein

Das belegt eine Studie, die das Beratungshaus Ipreo gemeinsam mit dem Deutschen Investor Relations Verband erstellt hat. Lars Brandau vom Deutschen Derivate Verband kommentiert das so: „Wir haben in Deutschland mehr Vegetarier als Aktionäre.“ Das klingt lustiger, als es ist.

Denn Dividendenpapiere sind ein wichtiger Baustein für die Altersvorsorge – auch wenn die Aktienkurse an den Finanzmärkten durchaus einmal nachgeben

wie im vergangenen August oder Mitte 2011 (siehe „Auf lange Sicht positiv“). Dieses Element sollte – intelligent gesteuert – eine nennenswerte Rolle spielen, damit der Lebensstandard im Alter gesichert ist. Vor allem für Firmenchefs gilt das. Denn Roland Röder, Vertriebsleiter bei der Frankfurter Sparkasse, weiß aus Erfahrung: „Viele Unternehmer richten ihre Altersvorsorge eindimensional auf die Wertentwicklung des eigenen Betriebs aus.“ Wichtig sei eine ganzheitliche Sicht auf das Privat- und Firmenvermögen. Vor der Altersvorsorge müssen Lebensrisiken wie Krankheiten, das Einkommen im Hinblick auf eine mögliche Berufsunfähigkeit und die Familie mithilfe eines Hinterbliebenenschutzes abgesichert werden. Erst dann geht es an den Vermögensaufbau.

Dabei seien insbesondere internationale Aktienfonds unverzichtbar, sagt Röder. Denn bei diesem Vorsorgeprodukt verteilen sich die Risiken auf eine Fülle von

Öl- und Autoaktien zählen zu den Top-Titeln im weltweit investierten DekaSpezial CF.

Aktiengesellschaften, Branchen und Ländern. Auch für Stefan Fischer, Manager des DekaSpezial (siehe „Fonds-Porträt“), sind Dividentitel „derzeit die beste Variante zur Altersvorsorge“. Dies liege daran, dass Anleger mit vielen Anlageformen nur sehr niedrige, nach Abzug der Inflationsrate sogar negative Renditen erzielen. Aktien dagegen hätten insbesondere langfristige Potenzial.

Tatsächlich müssen die Bewertungen an den Aktienbörsen mit dem Zinsniveau an den Geld- und Kapitalmärkten verglichen werden – und das ist historisch niedrig, wie jeder Zinssparer weiß. Eine zehnjährige Bundesanleihe bringt nur noch 1 Prozent Rendite – vor Inflation wohlgerneht. Bei Aktien sehen die Prozentzeichen deutlich besser aus. Allein die jährlichen Gewinnausschüttungen zum Beispiel der DAX-Unternehmen bringen deren Eigentümern durchschnittliche Dividendenrenditen von 2,9 Prozent. Wer die Wertpapiere langfris-

## FONDS-PORTRÄT

### DekaSpezial CF

Der Aktienfonds investiert weltweit überwiegend in Aktien von Unternehmen. Zu den Top-Einzel Titeln im Fonds zählen Apple und Microsoft (IT), Royal Dutch Shell (Öl) und Toyota (Autos).

ISIN: DE0008474669

Ausgabeaufschlag: 5,26 %

Managementgebühr p. a.: 1,25 %

Rendite 3 Jahre: 70,17 %

Stand: 25.8.2014. Die angegebene Wertentwicklung ist kein verlässlicher Indikator für die zukünftige Wertentwicklung. Fondspreise unterliegen Wertschwankungen, welche sich auf das Anlageergebnis positiv wie negativ auswirken können.

## Auf lange Sicht positiv

Die Entwicklung des Deutschen Aktienindex über die vergangenen fünf Jahre.



Quelle: Deka

tig hält, also eher über Dekaden als Jahre, hat allerbeste Chancen auf zusätzliche Kursgewinne. Fischer erklärt: „Aktien partizipieren am Wirtschaftswachstum. Daher weisen sie auf lange Sicht eine relativ stabile Risikoprämie gegenüber anderen Vermögensklassen auf.“ Was der Fondsmanager damit meint, ist Folgendes: Aktien sind kurzfristig zwar riskant, weil deren Kurse heftiger nach oben und unten ausschlagen, auf Dauer aber sinkt das Risiko deutlich.

### Günstiger Spareffekt

Das belegen Zahlen des Branchenverbands BVI: Wer einmalig Geld in einem internationalen Aktienfonds investiert hat, kommt nach zehn Jahren auf eine durchschnittliche Jahresrendite von 4,7 Prozent, nach 20 Jahren auf 6,1 Prozent und nach 30 Jahren auf 7,0 Prozent. Da kann keine andere Anlageform mit vergleichbarem Risikoprofil mithalten. Bei einem Aktienfondssparplan sinkt die langfristige Rendite wegen höherer Gebühren zwar leicht, dafür schwankt sie im Zeitverlauf nicht so stark. Das liegt am Durchschnitts-

kosteneffekt: Der Sparer kauft jeden Monat mit einem festen Betrag Fondsanteile. Bei hohen Kursen kauft er also automatisch weniger Anteile, bei niedrigen Kursen entsprechend mehr.

Gleichwohl sind Aktien natürlich Risikopapiere. Daher bietet sich ein globaler Aktienfonds wie der DekaSpezial als langfristiges Anlagevehikel an. Fondsmanager Fischer investiert das Geld der Anleger in unterschiedlichen Ländern, Branchen und Firmen. Größte Zielregion sind die USA, gefolgt von Großbritannien, Japan, Deutschland und der Schweiz. Zu den prominenten Sektoren zählen Finanzen, Gesundheit, Konsumgüter und Energie. Damit setzt der Experte auch auf die wachsende Zahl an Konsumenten in den Schwellenländern. Für global tätige Versicherer wie AIA oder Prudential sieht er viel Potenzial. Die Top-Einzeltitel im Fonds sind Apple und Microsoft (IT), Johnson & Johnson (Gesundheit), Royal

**Hightech.** Ausgesuchte IT-Konzerne stehen auch in schwierigen Börsenphasen erstaunlich gut da.

Dutch Shell (Öl), Comcast (Kabel/Internet) und Toyota (Autos).

Damit Anleger einen Fonds besser beurteilen können, hat die DekaBank für jedes Produkt ein Risiko- und Ertrag-Profil erstellt. Es hat sieben Kategorien. Dabei steht 1 für geringes Risiko sowie eine typischerweise geringe Rendite und 7 für höheres Risiko und eine möglicherweise höhere Rendite. Der DekaSpezial hat die Einstufung 6 – also ein höheres Risiko bei entsprechend besseren Renditechancen. Verlustjahre sind immer wieder möglich.

Im schwierigen Börsenjahr 2011 etwa lag der Fonds fast 7 Prozent im Minus. In den Jahren zuvor und danach schlug jeweils ein kräftiges zweistelliges Plus zu Buche. Mit seinem Mix an Konzernen, Branchen und Ländern balanciert der Fonds mögliche Kursrückschläge an den Börsen aus. Auch in diesem Herbst herrscht größere Unsicherheit. Die Liquiditätsspritzen der US-Notenbank Fed laufen im Oktober aus – es sei denn, die Wirtschaftslage schwächt sich nachhaltig ab. In Europa ist die Konjunkturwende nach oben fraglich und die Euro-Krise noch nicht ausgestanden. Dagegen wächst die Wirtschaft in anderen Ländern wie Großbritannien und China wieder stärker. Fondsanleger sollten in jedem Fall langmütig sein. Auf den aktuellen Weltmeistertitel im Fußball haben die Deutschen insgesamt 24 Jahre gewartet. Das ist in etwa auch die Zeitspanne, die sich in der Altersvorsorge empfiehlt.



**Arznei.** Gute Firmen der Gesundheitsbranche sind gefragt bei Fondsmanagern.

Jan Münster **P**

## 20 Fragen an ... Hermann Bühlbecker

Der Chef der Aachener Lambertz-Gruppe hat die Süßwarenfabrik in schweren Zeiten übernommen und zum Weltmarktführer für Weihnachtsgebäck gemacht. Er ist Träger des Bundesverdienstkreuzes.



### VITA

Geboren 1950 in Aachen, studierte **Hermann Bühlbecker** nach dem Abitur BWL an der Universität Erlangen-Nürnberg. Nach seiner Promotion stieg er in die Aachener Printen- und Schokoladenfabrik Henry Lambertz GmbH & Co. KG ein, an der seine Mutter Anteile hielt, und übernahm 1978 die Geschäftsführung. Im Geschäftsjahr 2012/2013 erwirtschaftete die Gruppe mit 3450 Mitarbeitern 562 Millionen Euro Umsatz. Bühlbecker ist Mitglied im Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie und weltweit in vielen Projekten sozial engagiert.

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

Mit Trainerstunden als Tennislehrer.

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

Das erste Auto, einen Triumph Spitfire.

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

Die Frage der Familie, ob ich als Gesellschafter ins Unternehmen eintrete.

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

Der Kampf hört nie auf.

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

Die Rettung der Firma Lambertz und den Aufbau des Gebäckkonzerns.

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

Soziale Kontakte mussten beim Aufbau leider zurückstehen.

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

Selbstdisziplin, Loyalität, Kreativität.

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

Lieber ein Glas Wasser mit dem Dalai Lama.

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

Alle die, die viel für andere tun – beispielsweise Bill Clinton.

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

Singen und musizieren.

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

Gesundheit, Frieden und Familie.

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

Das Gegenteil davon.

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

Südamerika.

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

Aachen–Paris mit dem Thalys.

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

Der Kauf der Firmengruppe Weiss, die ich mir eigentlich nicht leisten konnte.

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

Mich nach meinem Geschmack gut anzuziehen.

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

Täglich die Zeitung lesen und im Internet surfen.

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

Über falsche Selbsteinschätzungen.

### 19\_ *Ihre größte Leidenschaft?*

Tennis: vom Spieler zum Sponsor des vielfachen deutschen Meisters TK Kurhaus Lambertz Aachen.

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

Alle bewegenden Momente, die Spuren in mir hinterlassen haben.

