

# KALKÜL

RECHT, STEUERN & FINANZEN: DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE ORTENAU

## DAS GELD LIEGT AUF DER STRASSE?

Nein, aber im Netz! Und Macher wie Ralf Müller, Ulrich Volk und Frank Semling verraten, wie man auch mit traditionellen Unternehmen digital Erfolg hat



- 04 HERAUSFORDERUNG INTERNET: STRATEGIEN AUS DER REGION
- 24 3D-DRUCK: SUPPLY CHAINS MUSS MAN NEU DEFINIEREN
- 28 FAHRTENBUCH MIT KNÖPFCHEN: VIMCAR IM SELBSTVERSUCH
- 42 BEIRÄTE IM MITTELSTAND: WORAUF ES WIRKLICH ANKOMMT  
UND WELCHE FEHLER MAN NICHT NACHMACHEN SOLLTE...

# Sicher online zahlen ist einfach.



**paydirekt**

Wenn Sie mit paydirekt, unserem neuen Service, direkt mit Ihrem Girokonto bezahlen können. Und dem guten Gefühl, dass Ihre Daten in sicheren Händen sind. Ein Bezahlverfahren made in Germany.

Einfach im Online-Banking registrieren. Infos unter: [www.sparkasse-kehl.de](http://www.sparkasse-kehl.de).

Wenn's um Geld geht

 **Sparkasse  
Hanauerland**

# EDITORIAL



**Ulf Tietge**, Leiter der Kalkül-Redaktion

**D**iese Ausgabe von Kalkül ist anders als alle bisherigen. Wenn Sie so wollen, halten Sie also die erste Nummer von Kalkül 2.0 in Händen. In den vergangenen fünf Jahren hat sich Kalkül stets nur einem großen Thema je Ausgabe gewidmet. Mal war es der Mindestlohn, mal das Thema Personal oder es standen alle Artikel unter dem Leitthema Unternehmensnachfolge. Stets ging es um betriebswirtschaftliche, juristische und steuerrechtliche Aspekte – aber eben nicht nur.

In dieser Ausgabe gibt es dagegen erstmals mehrere große Themenkomplexe. Hintergrund ist, dass wir gern mehr Themen beleuchten wollen, als es mit zwei Ausgaben im Jahr möglich wäre. „Im Mittelpunkt des neuen Konzepts steht eine ganz einfache Frage“, sagt dazu Herausgeber Florian Künstle von Reisch & Künstle. „Welche Informationen nutzen unseren Mandanten am meisten? Welche Fragen können wir mit Kalkül beantworten?“ „Mit der Öffnung des Magazins für mehrere Themen sind wir einfach flexibler“, findet auch Herausgeber Markus Arendt

Vielfältigere  
Themen, größerer  
Mehrwert.  
Viel Spaß mit dem  
neuen Kalkül 2.0

von der Kanzlei Morstadt | Arendt. „Für die aktuelle Ausgabe hat sich die Redaktion intensiv mit Fragen der Digitalisierung und dem Themenkomplex ‚Beirat im Mittelstand‘ beschäftigt. Beides sind Themen, die bei vielen Unternehmen aktuell auf der Tagesordnung stehen und scheinbar nichts miteinander zu tun haben.“

Tatsächlich aber geht es bei beiden Themenkomplexen um die strategische Ausrichtung von Unternehmen: Eröffnet uns das Internet nur neue Kommunikations- und Absatzkanäle oder sogar auch neue Geschäftsfelder? Vielleicht ermöglicht es auch ganz neue Produkte – aber mit wem lassen sich Chancen und Risiken in diesem Zusammenhang diskutieren?

Eine Kleinigkeit dürfen wir Ihnen in diesem Zusammenhang noch ans Herz legen. Kalkül-Redakteur Ulrich Kammerer hat vier Wochen lang eines der neuen digitalen Fahrtenbücher getestet – und war begeistert. Wenn sein Bericht Sie motiviert, der im Einzelfall ungünstigen Ein-Prozent-Regel den Rücken zu kehren, hat sich die Lektüre von Kalkül schon gelohnt. In diesem Sinne: viel Vergnügen!

## DIE HERAUSGEBER



**Markus Arendt**: Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Morstadt | Arendt



**Patrick Reisch**: Steuerberater und Partner der Kanzlei Reisch & Künstle



**Florian Künstle**: Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Betriebswirt



Big Data

Datensicherheit

Internet of Things

Digitale Technologien

Neue Geschäftsmodelle

**Komplexität in einer neuen Dimension**

Die Digitalisierung als neue Herausforderung für den Mittelstand





# # FOKUS

## DIGITALISIERUNG

### **Aufholjagd**

Das Bemühen, einen Rückstand auszugleichen. Glaubt man diversen Studien, so müssen wir uns für die digitale Aufholjagd rüsten. Was das für den Mittelstand in der Region bedeutet und ob es nicht doch digitale Vorreiter in der Ortenau gibt ...

.....  
Seite 6

### **Stolperfallen**

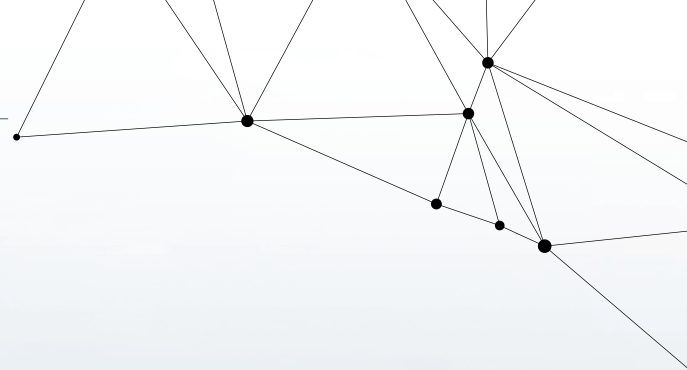
Tückische Details, die besonderer Beachtung bedürfen, häufig vor allem rechtlicher Natur. Welche Stolperfallen es bei der Digitalisierung im Mittelstand geben kann, erläutert Steuerberater Patrick Reisch. Im Fokus: die digitale Buchhaltung

.....  
Seite 14

### **Co-Working**

Entwicklung im Bereich neue Arbeitsformen, häufig in Metropolen zu finden. Jetzt realisiert Markus Dold in Haslach eine Art Co-Working-Space-Business-Center für Programmierer und Freelancer aus dem IT-Umfeld. Ob das was wird?

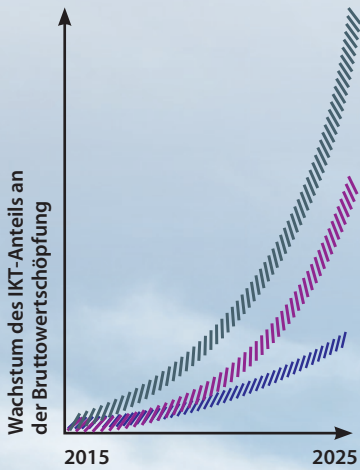
.....  
Seite 18



## Europa drohen Wertschöpfungseinbußen in Milliardenhöhe

Δ IKT-Anteil im Jahr 2025  
im Vergleich zu 2015

Verlustpotenzial bis 2025 (kumuliert)  
= verlorene Bruttowertschöpfung



**+ 17%**

Disruptive bis hohe Auswirkungen  
auf gesamte Industrie

Auto, Logistik  
**350** Mrd. EUR

**+ 10%**

Hohe bis mittlere Auswirkungen  
auf einzelne Segmente

Medizintechnik, Elektro, Maschinen-/  
Anlagenbau, Energietechnik  
**215** Mrd. EUR

**+ 5%**

Eher evolutionäre  
bis geringe Auswirkungen

Chemie, Luft-/Raumfahrttechnik  
**40** Mrd. EUR

Quelle: Roland Berger  
Verlorene Bruttowertschöpfung in EU-17-Ländern bei Verlust des zusätzlichen IKT-Anteils an internationale Wettbewerber





# LAUF, BLACK FOREST, LAUF!

Sollte Europa den digitalen Anschluss verpassen, drohen mehr als 600 Milliarden Euro Wertschöpfungseinbußen – und das nur in den nächsten zehn Jahren. Doch wie sieht es wirklich um die digitale Transformation deutscher Unternehmen aus?

**A**nalog war gestern. Ob Internet of Things, Social Media oder E-Commerce: Längst beeinflusst die zunehmende Digitalisierung nicht mehr nur den Alltag von Konsumenten, sondern auch die gesamte Wirtschaft. Ganz gleich, ob wir dieses Phänomen als Digitalisierung, Herausforderung Internet oder Industrie 4.0 betiteln: Laut Bundeswirtschaftsministerium bieten sich auf allen Stufen der industriellen Wertschöpfung Chancen – von Logistik über Produktion bis Dienstleistung.

Dabei gibt es offensichtlich nur ein Problem: In Sachen Digitalisierung werde Deutschland gerade abgehängt. So lautet die wenig erfreuliche Botschaft der von der Bundesregierung eingesetzten Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI). Dabei kommt der oft gelobte deutsche Mittelstand besonders schlecht weg: Im Vergleich zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in Frankreich, Schweden oder Großbritannien geben deutsche KMU angeblich besonders wenig für Innovationen aus. Genau die seien aber entscheidend für die digitale Transformation.

Andere Studien verdeutlichen, dass es um große Unternehmen nicht automatisch besser gestellt ist. So befragte Roland Berger im Auftrag des BDI 300 Top-Manager der deutschen Wirtschaft. Das Ergebnis: Nur 55 Prozent haben sich bislang intensiv mit dem Trendthema Digitalisierung beschäftigt. Dabei glauben laut einer Studie der Commerzbank 85 Prozent der Unternehmen, dass sie eine große Chance darstellt; Software fürs Projektmanagement setzen aber beispielsweise nur 28 Prozent ein.

**Trend verpasst?**  
Nur 55 Prozent der  
300 deutschen  
Top-Manager haben  
sich schon intensiv  
mit Digitalisierung  
beschäftigt

Dennoch hat der digitale Wandel schon jetzt zu Veränderungen auf Unternehmensseite geführt. Laut aktueller Bitkom-Umfrage haben vier von zehn Unternehmen im Fahrwasser der Digitalisierung neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht. Fast 60 Prozent haben bestehende Angebote angepasst – Waren vom Markt nehmen musste dagegen nur jedes achte Unternehmen.

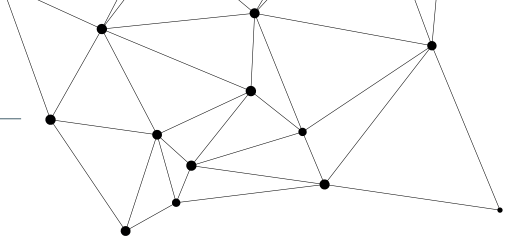
Auf den ersten Blick wirkt das nicht sonderlich dramatisch. „Das Problem erscheint aktuell noch nicht sehr groß“, sagt Steuerberater Florian Künstle. „Man geht allerdings davon

aus, dass die Digitalisierung nicht linear, sondern exponentiell verläuft. Bis zum Jahr 2025 rechnen Experten mit einem Verlustpotenzial von mehr als 600 Milliarden Euro für ganz Europa. Die hier entgangene Wertschöpfung wird dann natürlich irgendwo anders realisiert.“

Ein gewisses Verlustpotenzial gibt es aber schon heute: Mehr als die Hälfte der vom Branchenverband Bitkom befragten Unternehmen beobachtet, dass Wettbewerber aus der Digitalbranche in ihren angestammten Markt drängen. „Mit innovativen

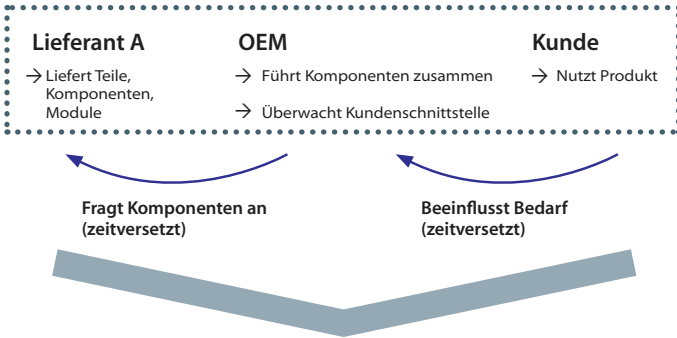
digitalen Geschäftsmodellen eignen sich neue branchenfremde Akteure wesentliche Teile der Wertschöpfung an“, sagt Rechtsanwalt Markus Arendt. „Auffällig ist dabei, dass häufig nicht das überzeugendere Konzept gewinnt, sondern derjenige Marktteilnehmer, der am schnellsten das größte Netzwerk aufbaut.“

Gerade deshalb ist es in einem sich entwickelnden Markt so wichtig, frühzeitig Wettbewerbspositionen zu besetzen. Arendt: „Amerikanische Internetunternehmen haben dies >

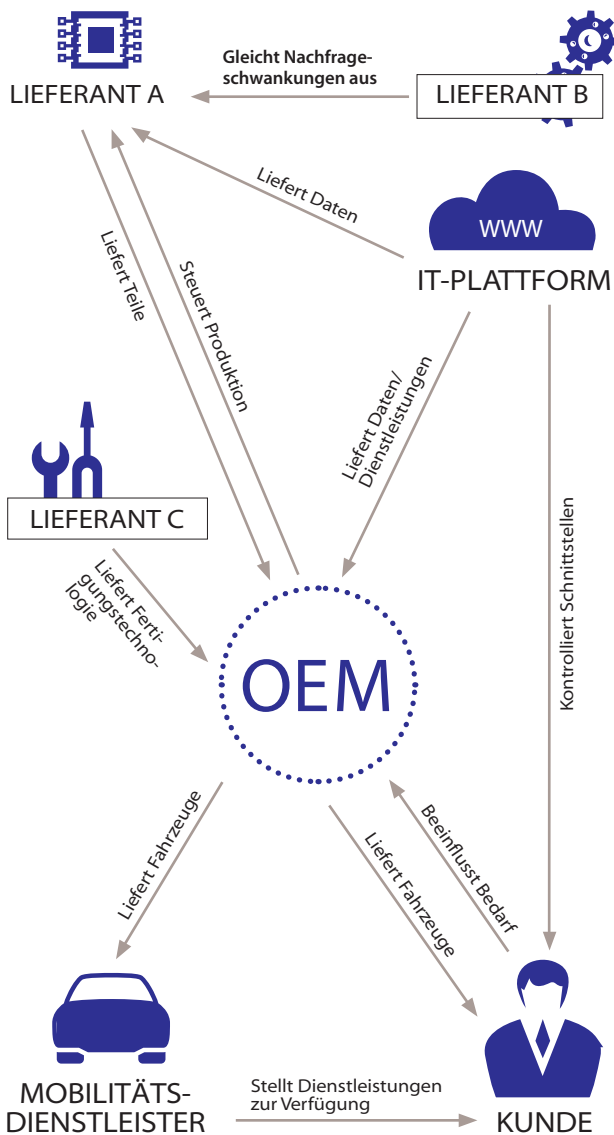


# Die Logik der digitalen Transformation am Beispiel der Automobilindustrie

## Von starren Wertschöpfungsketten ...



## ... zu dynamischen Wertschöpfungsketten



Quelle: Roland Berger

› längst erkannt. Google als Datenspezialist besitzt mittlerweile acht Robotikfirmen und hat erste industrielle Geschäftsmodelle entwickelt.“ Sollte Google die Betriebssysteme und Software seiner Robotikprodukte standardisieren und mit seinen übrigen Services kombinieren, könnten die Kalifornier künftig wichtige Wertschöpfungselemente in all jenen Industrien beherrschen, die Roboter einsetzen.

Bei solchen Szenarien verwundert es kaum, dass deutsche Unternehmen die Digitalisierung auch fürchten. „Ich denke, dass sich jeder Unternehmer mit den individuellen Chancen der Digitalisierung für sein Unternehmen beschäftigen sollte“, sagt Künstle. „Ich glaube aber auch, dass sich die digitale Transformation nicht überall gleich stark auswirken wird und dass viele deutsche Unternehmen, auch aus der Region, in puncto Digitalisierung viel weiter sind, als es manche Studie vermuten lässt.“

Bosch zum Beispiel. Die Stuttgarter bauen seit Jahren ihre Software-Kompetenz aus, sagte Geschäftsführer Volkmar Denner unlängst im Gespräch mit der Süddeutschen Zeitung. Gleichzeitig muss der Bosch-Chef auf die Aussage „Dabei gelten die Deutschen als behäbig“ einräumen: „Wir müssen tatsächlich noch schneller werden, flexibler. Und wir müssen uns neue Geschäftsmodelle überlegen.“ In seinem Unternehmen gebe es inzwischen systematische, konzerninterne Angriffe auf die eigenen Geschäftsmodelle, um zu erkennen, wo sich das Kundenverhalten ändert oder wo neue Technologien das bestehende Geschäft gefährden. Denner: „Besser, wir finden selbst die Schwachstellen unserer Geschäfte, als dass es andere tun.“

Ein Satz, dem auch andere Unternehmen zustimmen dürften, beispielsweise Stabilo. Das Traditionsunternehmen aus dem mittelfränkischen Heroldsberg überraschte Anfang Januar die Besucher der Elektronik-Messe CES mit einem Stift, der die eigene Handschrift digitalisiert. Ein bewusster Bruch mit den sonst sehr analogen Finelinern des Unternehmens...

Nicht weniger überraschend, aber räumlich deutlich näher ist die Koehler Paper Group. Um die internen Prozesse zu optimieren, hat die IT-Abteilung der Papierfabrik gemeinsam mit SAP und Dell innerhalb weniger Wochen ein Projekt im Bereich Big Data umgesetzt. Laut Bitkom der Beweis dafür, dass Big Data – und damit auch die Digitalisierung – im Mittelstand angekommen ist. Auch in der Ortenau. ■

*PS: Wir haben uns auf die spannende Suche nach weiteren Beispielen in der Region gemacht. Mit welchem Ergebnis, lesen Sie auf den nächsten Seiten...*





**Außergewöhnliche Leistung, kompetente Beratung  
und exklusiver Service seit 25 Jahren.**

**Erleben Sie die Faszination Porsche bei  
uns im Porsche Zentrum Offenburg.**



**PORSCHE**

**Porsche Zentrum Offenburg**

Graf Hardenberg Sportwagen GmbH  
Otto-Hahn-Straße 3  
77652 Offenburg  
Tel.: +49 781 92021-61  
Fax: +49 781 92021-69

[www.porsche-offenburg.de](http://www.porsche-offenburg.de)





# „Für die Digitalisierung gibt es kein Patentrezept“

**Swen Laempe**

Geschäftsführer vioma



Swen Laempe ist Geschäftsführer der vioma GmbH mit Sitz in Offenburg. Als Technologie-Dienstleister und Online-Spezialist für die Hotellerie hat sich das Unternehmen mit mehr als 80 Mitarbeitern aus elf Nationen auf die Umsetzung von Online-Marketing-Aktivitäten spezialisiert.

**Herr Laempe, Sie beschäftigen sich seit 14 Jahren mit dem Thema Digitalisierung. Damit gehören Sie zu den First Movern, oder?**

**Swen Laempe:** Ja, das könnte man so sagen. Für vioma war Digitalisierung nie nur eine Modeerscheinung, sondern richtiger und wichtiger Bestandteil unserer Tätigkeit. Unsere Kernleistung ist die Distribution und Auslastung von Hotels; Digitalisierung ist hier Pflicht. Der globale Tourismus ist Vorreiter beim Datenaustausch und beim Hinterlegen von Prozessen – Digitalisierung ist ein zentraler Faktor, um dauerhaft hohe Qualität zu gewährleisten.

**Und wie digital sind Ihre internen Prozesse?**

**Laempe:** Wir verfügen über ein eigenes, prozessfähiges Kollaborationssystem, eine digitale Zeiterfassung zur zuverlässigen Kostenermittlung und nutzen in der Finanzbuchhaltung ein Dokumenten-Management-System – um nur einige Beispiele zu nennen. Wiederkehrende Prozesse haben wir damit weitestgehend digitalisiert.

**Experten sehen dadurch aber auch Arbeitsplätze gefährdet ...**

**Laempe:** Ich würde das Gegenteil behaupten! Wer jetzt bei der Digitalisierung zögert, gefährdet auf lange Sicht Arbeitsplätze. Denn durch die Digitalisierung entsteht ein völlig neuer Arbeitsmarkt, der veränderte Ausbildungswege und eine neue Generation von Spezialisten erforderlich macht. Wie man diese aufbauen kann, zeigt Großbritannien: Hier werden Micro Bits – Computerplatinen zum Basteln – kostenlos an Schülerinnen und Schüler verteilt.

**Haben Sie einen Tipp zum Thema Digitalisierung für uns?**

**Laempe:** Man sollte das Thema schlichtweg nicht überbewerten. Digitalisierung kann weder Kommunikation noch Führungsqualität ersetzen. Es sind daher Achtsamkeit und Reflektion gefragt: Dient Digitalisierung nur dem reinen Selbstzweck oder bringt sie tatsächlich eine Erleichterung? Letztendlich ist Digitalisierung aber immer eine individuelle Angelegenheit. Es gibt kein Patentrezept und keine richtige Lösung – nur eine richtige Haltung. ■



# „Online-Vermarktung? Ja, wenn es passt“

## Ralf Müller

Geschäftsführer Dorotheenhütte (mit Dekanter von Saro Zeville)

Als Geschäftsführer des Firmenverbands Dorotheenhütte Wolfach Betriebs GmbH und Zeller Keramik Manufaktur GmbH & Co. KG steht Ralf Müller für zwei einzigartige Schwarzwälder Manufakturen: die letzte aktive Mundblashütte des Schwarzwalds sowie die Heimat der weltberühmten „Hahn und Henne“-Keramik.

Nehmen Sie es uns bitte nicht übel, aber richtig gut scheint das Thema Internet nicht zu einer traditionellen Glashütte zu passen...

**Ralf Müller:** Auf den ersten Blick haben Sie vermutlich recht. Wir haben einen eher konventionellen Internetauftritt – am häufigsten besucht uns unsere Zielgruppe wegen der Öffnungszeiten und Eintrittspreise. Das passt also.

Trotzdem stolpert man seit Neuestem auch auf Instagram über die Produkte der Dorotheenhütte Wolfach. Wie kommt's?

**Müller:** Das liegt vor allem an den hier präsentierten Produkten! Vor etwa zwei Jahren kam der junge Designer Saro Zeville bei uns vorbei. Sein Traum: das coolste Whiskey-Glas der Welt zu entwerfen und es in höchster glasmacherischer Handwerkskunst fertigen zu lassen. Eine tolle Herausforderung und die ideale Möglichkeit für uns zu zeigen, was glasmacherisch alles möglich ist. Die Serien namens Zeville Crystal bestehen aus schwarzem Glas, sind nur in wenigen Luxus-Stores erhältlich und eben im Internet.

Warum haben Sie sich hier für die digitale Vermarktung entschieden?

**Müller:** Weil wir mit extrem stylischen und exklusiven Whiskey-Dekanter und -gläsern ein ganz anderes Segment ansprechen. Völlig losgelöst vom eigentlichen Auftritt der Dorotheenhütte und mit Fokus auf dem Designer konnten wir uns mit einer reduzierten Website samt Online-Shop sowie mit professionellen Bildern auf Instagram präsentieren. Für die Dorotheenhütte ein echter Türöffner!

Inwiefern hat die Dorotheenhütte denn vom schwarzen Glas und der Vermarktungsstrategie profitiert?

**Müller:** Durch dieses Prestigeprojekt haben wir ganz neue Kontakte geknüpft. Heute sind wir der einzige Glashersteller im Verband Deutscher Manufakturen und wurden vom britischen Rolls Royce Enthusiasts' Club nach London eingeladen. Das hätten wir nie erwartet! Aktuell arbeiten wir übrigens an einem Online-Shop für die Dorotheenhütte – gemeinsam mit einer Agentur, die sich darauf spezialisiert hat. ■



# „Digitale Chancen vor dem Wettbewerb nutzen“



**Frank Semling**

Vorstand Supply Chain Management Services  
& Arbeitsdirektor Hansgrohe SE

Frank Semling ist Vorstand Supply Chain Management Services & Arbeitsdirektor der Hansgrohe SE. Der Schiltacher Armaturenhersteller gehört mit 34 Gesellschaften und 3800 Mitarbeitern weltweit zu den wichtigsten Global Playern der Sanitärbranche.

Herr Semling, Sie haben kürzlich einen Ideenwettbewerb ausgeschrieben, um in unserer vernetzten Welt digitale Technologien mit Ihrem Kernthema Wasser zu verbinden, richtig?

**Frank Semling:** Ja. Die Digitalisierung wird unser Leben weiter verändern – als Innovationsführer wollen wir hier natürlich mitgestalten. Mit unserem Ideenwettbewerb „Wasser im Netz“ fördern wir neue Denkansätze, um die digitale Welt mit der analogen Welt von Wassererlebnis und Nachhaltigkeit zu verknüpfen.

Wie digital ist die Hansgrohe SE denn bislang aufgestellt?

**Semling:** Ob in der Entwicklung, Produktion oder Kundenkommunikation – ohne Digitalisierung geht es nicht. Wir nutzen CAD-Programme und Rapid Prototyping in der Produktentwicklung. In der Produktion ist die Vernetzung unserer Maschinen der Grundstein. Wir investieren derzeit in ein Manufacturing Execution System (MES), um die Produktion effizient zu planen – der erste Schritt zu Industrie 4.0. Auch in der Kommunikation mit unseren Geschäftspartnern geht es nicht mehr ohne digitale Lösungen. So kommen rund 80 Prozent der Aufträge in Deutschland über EDI (Electronic Data Interchange) oder unser Kundenportal bei uns an.

Deutschland wird oft ein Digitalisierungsdefizit vorgeworfen...

**Semling:** Ich sehe den Standort Deutschland gut gerüstet und erlebe dies auch immer wieder live bei Kunden oder Lieferanten. Das Thema Industrie 4.0 wird von deutschen Firmen deutlich stärker getrieben als im internationalen Wettbewerb. Der Anspruch, Innovationsführer zu sein, gilt nicht nur für unsere Produkte, sondern auch für unsere Geschäftsprozesse. Wir prüfen deshalb kontinuierlich, wo wir uns durch Digitalisierung weiter verbessern können.

Experten fürchten dadurch den Wegfall von Arbeitsplätzen.

**Semling:** Eine Armatur oder Brause kann man nicht downloaden. Und für Entwicklung, Produktion und Vertrieb braucht es Fachkräfte. Allein 2015 haben wir mehr als 150 neue Arbeitsplätze geschaffen. Die Digitalisierung erhöht unsere Wettbewerbsfähigkeit und das schafft Arbeitsplätze. ■



# „Im Internet lassen sich weitere Filialen betreiben“

## Ulrich Volk

Inhaber Schuh Volk oHG

Als Inhaber der Schuh Volk oHG verantwortet Ulrich Volk Wareneinkauf und Organisation des 1959 von Vater Alois gegründeten Unternehmens. Für die angeschlossene Orthopädiewerkstatt sowie den Reparaturservice ist sein Bruder Walter verantwortlich.

Die Schuh Volk oHG betreibt drei Filialen in Waldkirch, Elzach und Kirchzarten. Parallel verkaufen Sie Ihre Schuhe übers Netz.

**Ulrich Volk:** Ja, wir sind seit etwa anderthalb Jahren auf der Online-Plattform [schuhe.de](http://schuhe.de) aktiv. Mit mehr als 250 Händlern gibt es hier mehr Schuhe zu kaufen als bei Zalando.

Parallel dazu verkaufen Sie über Amazon – und zwar deutlich mehr als jetzt mit dem neuen Portal, oder?

**Volk:** Schuhe.de hat sich langsam entwickelt. Zudem war ich immer der Meinung: ‚Wenn wir Päckchen packen, dann richtig!‘ Also haben wir uns auch beim Branchen-Primus Amazon als Händler registriert. Unsere guten Bewertungen haben dazu geführt, dass wir seit 2015 auch international verkaufen. Inzwischen macht E-Commerce rund 25 Prozent unseres Gesamtumsatzes aus.

Das klingt nach einem traumhaften Verlauf...

**Volk:** Um ehrlich zu sein, war der Anfang alles andere als traumhaft! Der Online-Start verlief überraschend positiv, aber so entstanden erhebliche Warenprobleme in den Filialen. Auch das Personal war zu knapp bemessen, da ich dachte, das könne jemand nebenbei machen. Ein großer Irrtum!

Wie haben Sie solche Probleme gelöst?

**Volk:** Seit einiger Zeit beschäftigen wir zwei Mitarbeiter, die sich nur um den Online-Handel kümmern. Zudem haben wir in ein Warenwirtschaftssystem investiert, das die Bestellungen alle 15 Minuten mit dem Bestand im Laden abgleicht. Unsere Verkäuferinnen nehmen damit schnell die bestellten Schuhe aus dem Verkauf.

Was würden Sie anderen Einzelhändlern raten?

**Volk:** E-Commerce geht nicht nebenbei: Wenn ein Kunde am Samstag eine Frage stellt, kann man nicht erst am Montag antworten. Daher: lieber behutsam in die Online-Welt eintauchen, wenige Produkte platzieren, Erfahrungen sammeln und Ressourcen aufbauen. Richtig gemacht, ist E-Commerce aber ein tolles zusätzliches Standbein! ■







# VORSICHT! FALLE?

Kürzere Kommunikationswege, effizientere Prozesse, geringere Fertigungskosten: Die Digitalisierung gilt vielen als Allheilmittel der globalen Wirtschaft. Doch Vorsicht! Bei der digitalen Buchführung gibt es einiges zu beachten

**D**er moderne Arbeitsalltag könnte so schön sein: Eben mal schnell von unterwegs auf alle relevanten Daten zugreifen, mit Kunden via Facebook kommunizieren und nebenbei wichtige Geschäftsprozesse wie die Buchführung automatisiert erledigt wissen...

## Rechtliche Grundlagen

Seit Januar 2015 regeln die Grundsätze zur ordnungsgemäßen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff (kurz: GoBD), wie Selbständige und Unternehmen ihre digitale Buchführung vorzunehmen haben. Seitdem zählt Digitales so viel wie Papier, was europaweit zu Einsparungen in Höhe von 40 Milliarden Euro pro Jahr führen könnte. So schätzt es zumindest die Europäische Kommission ein.

Trotzdem scheuen viele Unternehmen den kompletten Umstieg auf eine digitale Buchhaltung. Zu groß sind die Bedenken hinsichtlich der Akzeptanz beim Finanzamt, der Datensicherheit oder der Gesetzeskonformität. Deshalb wird trotzdem meist sicherheitshalber das Original ausgedruckt und dem Steuerberater im Pendelordner überreicht.

Doch bringt das überhaupt etwas? Welche Stolpersteine tatsächlich auf dem Weg zur digitalen Buchhaltung liegen, hat Kalkül mit der Hilfe von Steuerberater Patrick Reisch für Sie recherchiert.

## Hohe Anforderungen vom Finanzamt

Die bereits erwähnten Bedenken hinsichtlich der Akzeptanz beim Finanzamt sind gar nicht so unbegründet. „Im Prinzip stellen die Grundsätze der ordnungsgemäßen Buchführung genau die gleichen Anforderungen an eine digitale Buchführung wie an jene in Papierform. In der Praxis sind diese Anforderungen digital aber schwerer zu erfüllen“, sagt Steuerberater Patrick Reisch.

Nehmen wir etwa den Grundsatz der Unveränderbarkeit: Er bedeutet, dass Veränderungen und Löschungen von und an Daten, Datensätzen, elektronischen Dokumenten und anderen steuerlich relevanten Unterlagen protokolliert werden müssen. „Wer eine Software nutzt, bei der ohne Überprüfbarkeit Änderungen, Löschungen oder Ergänzungen durchgeführt werden können, erfüllt nicht die Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung“, sagt Reisch. „Zudem muss ich auch hier jedes Original zehn Jahre lang aufbewahren. Und dafür reicht es nicht aus, eine Rechnung, die ich als PDF in einer E-Mail erhalten habe, auf der Dateiebene zu speichern. Vielmehr muss die Eingangsmail unveränderbar und mit Verschlagwortung archiviert werden. Nur

10 Jahre im Original:  
Dafür reicht es  
nicht, eine **digitale  
Rechnung**  
auszudrucken  
oder sie auf dem PC  
zu speichern ...

so ist im Falle einer Prüfung das Original schnell auffindbar.“ Wer sich damit behilft, das Original auszudrucken und wie ein per Post zugestelltes Dokument abzuheften, ist übrigens auch auf der falschen Fährte. Denn streng genommen handelt es sich bei dem Ausdruck nicht um das Original. Genau das muss aber laut GoBD aufbewahrt werden. >

### › Der Schutz vor Datenverlust

Selbst wenn ein E-Mail-Archivierungsprogramm genutzt wird und auch alle anderen digitalen Daten sicher auf einem Server liegen, muss in einem zweiten Schritt ein möglicher Datenverlust durch Viren oder einen Hackerangriff ausgeschlossen werden. „In der Praxis erfordert dies eine 3-, 4- oder 5-Generationensicherung, um sicherzustellen, dass ich die zehnjährige Aufbewahrungspflicht des GoBD erfülle“, sagt Reisch. „Gleichzeitig gibt es Belege, die Unternehmen für immer aufbewahren müssen, etwa Verträge oder Belege zur Einzahlung des Stammkapitals. Im Laufe der Zeit wird es unzählige Formatänderungen geben, die dazu führen können, dass sich Dokumente nicht mehr öffnen lassen. Das darf natürlich nicht passieren.“

#### DER DATENSCHUTZ

Können Sie sich noch an die Zeiten erinnern, als ein ganz bestimmter Mitarbeiter jeden Abend eine Kassette mit den aktuellen Daten mit nach Hause genommen hat? Heute ist das nicht mehr nur kaum vorstellbar, sondern meist auch überflüssig: Viele mittelständische und große Unternehmen verfügen gleich über mehrere Server, auf die alle Daten des Hauptservers zur Datensicherung gespiegelt werden. An mehreren Unternehmensstandorten oder auch mal beim Leiter des Rechnungswesens im Keller aufgestellt, muss über das Thema Datenschutz nur bedingt nachgedacht werden.



Etwas anders sieht das aus, wenn Unternehmen ihre Daten – und damit auch personenspezifische Kundendaten – auf einem externen Server speichern, etwa in der Cloud oder bei einem IT-Dienstleister. Reisch: „Sobald die Möglichkeit besteht, dass auch andere auf die Unternehmensdaten zugreifen, gibt es unter Umständen ein Problem mit dem Datenschutz. Übrigens auch dann, wenn der IT-Dienstleister die Sicherung in seinem Haus nutzt, um Daten zu retten. Im Prinzip braucht es dafür eine Einverständniserklärung aller Kunden, dass auch deren personenspezifische Daten zum Zweck der Datensicherung auf einem externen Server gespeichert werden dürfen. Erst dann ist man auf der sicheren Seite.“

#### FAZIT

Eine digitale Buchhaltung ist möglich, muss aber gründlich durchdacht und vorbereitet werden. Wie so oft im Leben beginnt die Veränderung im Kopf: „Der Impuls, eingehende Rechnungen und Belege auszudrucken und abzuheften, muss abgelegt werden“, sagt Reisch. „Zwar sind Papierrechnungen und elektronische Rechnungen noch nicht final gleich zu behandeln, jedoch gilt die Faustregel: Was elektronisch beim Unternehmen ankommt, muss auch elektronisch weiterverarbeitet werden, inklusive sicherer Archivierung. Was in Papierform ankommt, darf gescannt werden, muss dann aber auch in elektronischer Form weiterverarbeitet werden.“ ■

## WRO & IHK UNTERSTÜTZEN BEI DER DIGITALISIERUNG

Aller Anfang ist schwer. Das gilt auch – oder gerade – für das komplexe Thema Digitalisierung. Regionale Verbände wie die Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein bieten daher spezielle Workshops, etwa zum Einstieg in den Onlinehandel. „Zudem findet bei uns regelmäßig eine individuelle Sprechstunde für Onlinegründer statt“, sagt Thomas Kaiser, Referent für Handel und Tourismus bei der IHK Südlicher Oberrhein. „Diese Veranstaltungen werden immer gut angenommen.“

Vor allem unentschlossene Unternehmer dürfte freuen, dass die Grundlagen-Workshops vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft in Baden-Württemberg gefördert werden, sodass IHK-Mitglieder kostenlos an den Ganztagskursen teilnehmen können. Einziger Wermutstropfen: In diesem Jahr sind die Workshops schon ausgebucht.

Wer auf der Suche nach spezifischeren Informationen ist, wird trotzdem bei der IHK fündig: Ob Veranstaltungen zu den Themen ‚Ihr Start im Online-Handel‘, ‚Abmahnfall Internet‘ oder Sprechtag zum ‚Online-Recht‘ beziehungsweise ‚Google Analytics‘ – unter [www.suedlicher-oberrhein.ihk.de](http://www.suedlicher-oberrhein.ihk.de) findet sich eine Übersicht aller Veranstaltungen. Auch die Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau hat sich im Rahmen ihrer Veranstaltungsreihe ‚Politik trifft Wirtschaft‘ kürzlich mit dem Thema Digitalisierung beschäftigt. Als Erfinder und Entwickler für Datenmanagement in der Fertigung nahm Referent Johann Hofmann die Teilnehmer mit in ‚Die Zukunft mittelständischer Unternehmen im Zeitalter von Industrie 4.0‘ – eine spannende Reise, die einmal mehr zeigte, dass die Digitalisierung in der Ortenau angekommen ist. Weitere Infos: [www.wro.de](http://www.wro.de)



# WIR FÖRDERN UNTERNEHMEN UND UNSERE MITARBEITER

Die Spitzmüller AG ist der Experte im Bereich Innovations- und Investitionsförderung. Seit mehr als 30 Jahren unterstützt das regional verankerte Familienunternehmen mittelständische Unternehmen deutschlandweit durch transparente Zuschuss- und Darlehensberatung. Die Spitzmüller AG tritt dabei als transparenter und lösungsorientierter Partner von Banken und Unternehmen gleichermaßen auf. Nach der Analyse der entsprechenden Idee findet Spitzmüller geeignete Zuschuss- oder Darlehensprogramme und kümmert sich um die gesamte Abwicklung der Förderprojekte. Ein Honoraranspruch entsteht nur im Erfolgsfall.

Durch Erfahrung und Verantwortung bietet die Spitzmüller AG ihren Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz im Dreiländereck. Wir fördern unsere Mitarbeiter und wollen mit ihnen noch erfolgreicher werden. Dafür bieten wir die bestmöglichen Voraussetzungen am Standort Gengenbach durch moderne, ergonomische Arbeitsplätze und eine nachhaltige Führung.

Interessiert? Wir freuen uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail!



# DAS KINZIGTAL ALS SILICON VALLEY

Der IT-Unternehmer Markus Dold möchte in seiner Heimatstadt Haslach einen Business-Park für Nerds eröffnen. Der eCampus.network sieht sich als Inkubator für Online-Start-ups und ist für Dold eine Herzensangelegenheit

**I**nformatiker-Karrieren beginnen ja gern mal ganz klein. Im Studentenwohnheim, in einer Garage, im elterlichen Wohnzimmer oder eben in einem kleinen Raum des Hausacher Robert-Gerwig-Gymnasiums. Während sich der Rest der Klasse mit MS-DOS oder dem C64 von Commodore herumschlägt, entwirft Markus Dold eine Stundenplansoftware für seine Schule. Dass er dafür stundenweise vom Unterricht befreit wird – mehr Vergütung braucht es gar nicht.

„So fing das damals an“, sagt Markus Dold und trinkt einen Schluck Red Bull. Wir sind in Düsseldorf. Dold ist mit seiner IT-Firma auf einer Messe, hat für Geschäftsfreunde einen Club mit DJ gemietet und gibt nachts um halb drei ein Interview im Treppenhaus. Ein Rastloser. Ein Macher. Einer mit Vision: Das ist die Botschaft dieses Abends, für den Dold sogar sein Flugzeug als Shuttle-Dienst einsetzen lässt.

Um zu verstehen, was Markus Dold für ein Typ ist, hilft ein Blick auf seine Vita. Dold hat 1986 die erste Textverarbeitung für Rechner vom Typ Schneider Joyce programmiert. Karstadt hat das Programm damals verkauft und die FDP nutzte es für die Mitgliederverwaltung, noch bevor Dold sein Studium in Mannheim abgeschlossen hatte. Mit Beginn der Windows-Ära arbeitete Dold an Branchenlösungen: Opticus für Fielmann und Co., ein CRM-System und eine Hotelsoftware, für die jedoch die Rechner der damaligen Zeit einfach zu langsam waren. Als mobiles Internet noch WAP hieß, machte Dold Hotelbuchungen übers Nokia-Handy möglich und stellte in Kooperation mit der Telekom Datensäulen an Flughäfen auf: Die Dinger erinnerten ein wenig an Telefonzellen, hatten statt Hörer einen Bildschirm und dienten ebenfalls der Suche nach freien Hotelzimmern.

Nebenbei bunkerte Dold Domains, darunter auch die Adresse kinzigtal.de. „Damals hat sich kein Mensch vorstellen können, wofür man so eine Domain mal brauchen könnte“, sagt Dold und erzählt vom Nasdaq-Crash, dem Platzen der

ersten Dot-com-Blase und wie er sich im SAP-Umfeld über Wasser hielt. Inzwischen ist er gemeinsam mit Michael Kofler als Vorstand der M-Exchange AG erfolgreich unterwegs. Das Unternehmen hat sich als IT-Spezialist für Versorgungs- und Verkehrsbetriebe einen Namen gemacht, vor allem im Bereich der elektronischen Beschaffung (E-Procurement), der Verknüpfung verschiedener Datenbanken und dem Energie-datenmanagement.

So solide die M-Exchange auch ist: Dold will mehr. Und daher sind wir heute in Düsseldorf. Draußen steht ein Foodtruck, vorn auf der Bühne holt eine ukrainische D-Jane ihre gläserne Elektro-Geige vor und macht Party. Die Riesensause hat viel zu tun mit Dolds Plänen für die Zukunft, für die er aus Frankfurt zurück nach Haslach gezogen ist. Dold ist inzwischen 49 Jahre alt, er ist Vater von drei Kindern, engagiert sich als Elternbeiratsvorsitzender, hat

seine Firmen gleich mit ins Kinzigtal verlegt und plant nun den großen Wurf: Er hat das Benz-Areal gekauft, eine Industrie-Brache mit viel Platz. Früher ging es hier um Spindel- und Lagertechnik.

Jetzt soll für zwei Millionen Euro aus der Benz-Brache ein Businesspark werden. Oder besser gesagt: ein Paradies für Programmierer, home of the black forest nerds, das IT-Zentrum des mittleren Schwarzwalds. Dolds Unternehmungen sollen hier ihre Laptops aufschlagen, dazu ist ein Co-Working-Center geplant, um

jungen Informatikern auf die Beine zu helfen und eine Start-up-Szene zu begründen. Wichtigster Standortfaktor: Der Business-Park bekommt einen ultraschnellen Internet-Anschluss mit Übertragungsraten von einem Gigabyte pro Sekunde. eCampus.network hat Markus Dold das Projekt betitelt. Nach zwei Jahren Planung und Objektentwicklung hat der gebürtige Haslacher das Verwaltungsgebäude im Strickerweg im Sommer 2015 gekauft, das bis zum Jahresende noch die Heimat des Gesunden Kinzigtals war.

Inzwischen ist eine Sanierungsvereinbarung im Rathaus unterzeichnet, die Baugenehmigung liegt vor und Dold hat ▶

„Damals hat sich niemand vorstellen können, wofür man eine Domain wie **kinzigtal.de** brauchen könnte“





## ZUR PERSON

Der IT-Unternehmer **Markus Dold** wird in den von ihm geplanten eCampus mit der M-Exchange AG, der PSG Procurement Services GmbH, der Nabucco Service und der Traviata Immobilien GmbH ziehen. Für Dold ist der Umbau des Benz-Areals zu einem 900 Quadratmeter großen IT-Park eine Herzensangelegenheit. Dass deutsche Unternehmen in Sachen Digitalisierung so zögerlich sind und es für Start-ups wenig Risikokapital gibt, sieht er als großes Problem.



- › mit einigen Hundert Gästen eine gigantische Abrissparty gefeiert. Er macht deutlich: Wir ziehen den eCampus richtig groß auf.

Dold bietet anderen Unternehmern an, sich am Start-up-Brutkasten zu beteiligen, in dem sich Einzelunternehmer und Gründer aus der IT-Branche einmieten sollen: „Wir bieten die Infrastruktur von der schnellsten 1000-Megabit-Glasfaser-Internetleitung über das gemeinsame Sekretariat bis hin zum Hausmeisterservice und zur professionellen Wartung von Netzwerken durch unser IT-Servicecenter.“ Und er hat schon neue Ideen: Ihm schwebt eine Software für die Wohnungswirtschaft vor, sozusagen eine Nebenkostenabrechnung aus der Cloud. Vollautomatisiert und so verknüpft, dass Vertragsbeziehungen und Konditionen regelmäßig dahingehend überprüft werden. Außerdem so einfach und so intuitiv zu bedienen, dass wirklich jeder das Programm auch nutzen kann.

„Deutschland läuft Gefahr, in Sachen Digitalisierung den Anschluss zu verlieren“, sagt Dold. „Es gibt zu wenig Risikokapital, zu wenig Ideen und nicht genug Mut, neue Wege zu gehen. Wie vor 20 Jahren sind wir abhängig von der Auto-Industrie und der Metall-Verarbeitung und man muss sich schon auch die Frage stellen, ob wir nicht schon zu lange an alten Erfolgsrezepten festhalten.“

Am liebsten würde Markus Dold auf den Parkplatz übrigens gleich noch eine Tesla-Ladestation bauen. Dass die Ameri-



Foto: privat

### Benz-Areal in Haslach

Das alte Verwaltungsgebäude soll für zwei Millionen Euro zum eCampus.network ausgebaut werden

kaner an Kleinstädten kein Interesse zeigen – egal. Wenn erst 100 der avantgardistischen Elektroautos durchs Kinzigtal rasen, wird sich auch dieses Problem lösen. Davon ist Markus Dold fest überzeugt. Und vielleicht hat er ja recht und aus dem Kinzigtal wird das Silicon Valley Baden-Württembergs. „In der digitalen Wirtschaft sind zuvor wichtige Standortfaktoren nachrangig geworden“, sagt Markus Dold. „Wo Sie zum Programmieren oder für eine Telefonkonferenz sitzen, spielt keine Rolle. Entscheidend ist, wie es um Sie herum mit Lebensqualität und Wohlfühlklima bestellt ist und ob Sie Ihre Kinder gut aufgehoben wissen.“ ■

Horst Sahrbacher, Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Offenburg

## Zukunft durch Weiterbildung

„Die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ist im Ortenaukreis hoch und wird weiter steigen. Die Qualifizierung von Arbeitnehmern ohne Berufsabschluss ist deshalb ein zentrales Handlungsfeld der Agentur für Arbeit Offenburg. Wir unterstützen Sie finanziell, wenn Sie ungelernten Arbeitnehmern im Rahmen einer Qualifizierung einen Berufsabschluss vermitteln.“

Der Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit Offenburg unterstützt Sie:

Wir beraten Sie gerne persönlich, um Personal für Sie zu gewinnen oder passgenau zu qualifizieren.

Rufen Sie uns an: 0800 - 4 5555 20  
(Dieser Anruf ist für Sie kostenfrei)







# DER KAMPF UMS GELD

Spezialisierte Finanzdienstleister, die so genannten Fintechs, attackieren über das Internet die traditionellen Geschäftsmodelle von Banken und Sparkassen: Denen bleibt nichts anderes übrig, als digital Gas zu geben. Aber kräftig!

**F**ür die Redaktion vom Handelsblatt ist der Kampf zwischen Banken und Fintechs so gut wie entschieden. Anders kann man die Überschriften der vergangenen Wochen gar nicht deuten: „Wie Banken sich überflüssig machen“, titelt beispielsweise Autor Axel Postinett und beklagt das Ende der Kostenlos-Kultur im Bankwesen, immer dünner werdende Filialnetze und die Nebenwirkungen der Null-Zins-Politik.

Wie viel bunter ist da die Welt der neuen Stars aus dem Netz: Swipestox etwa sieht sich als „Tinder für die Geldanlage“. Payment.ninja rechnet Zahlungen mit Kreditkarten ab, ohne dafür Gebühren zu verlangen. Geld verdienen will der Dienst durchs Nutzen der Kundendaten und das Generieren zusätzlicher Umsätze. Das deutsche Start-Up Savedroid aus Frankfurt sieht sich dagegen als intelligentes Sparschwein der Zukunft, mit dem man erst ein Ziel vereinbart (zum Bei-



**Joachim Parthon**  
Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Hanauerland

spiel ein neues Handy) und bei jedem vorher festgelegten „Event“ eine Art Genusssteuer auf die Seite legt: Zigaretten gekauft? Ein Euro aufs digitale Sparbuch. Teuren Coffee to Go bestellt? Zwei Euro. Schon wieder Schuhe von Zalando? Zehn Euro. Zudem macht auch Savedroid seinen Nutzern Avancen: Warum nicht den Handytarif wechseln? Den Stromversorger oder die Autoversicherung? Savedroid, Swipestox und viele andere Fintechs haben sich im Mai während der Fintech-Leitmesse Finovate in San José/Kalifornien gegenseitig auf die Schultern geklopft – im stillen Einvernehmen, die

Welt der Finanzdienstleistungen komplett auf den Kopf zu stellen. Dass sich dabei Ex-Banker besonders aggressiv und angriffslustig zeigen, sei nur am Rande bemerkt...

9249 Kilometer westlich von San José hat Joachim Parthon sein Büro. Der Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Hanauerland sagt: „Wir erleben die Digitalisierung als hochdynamisch“

“ Mit Paydirekt bieten die deutschen Banken Paypal die Stirn. Endlich! ”

› mischen Prozess, der für immer schnellere Innovationen und eine neue Definition der Servicegedanken sorgt.“ Dass erst im Herbst die neue Online-Banking-Plattform der baden-württembergischen Sparkassen fertig wird, ist daher schon ärgerlich. Immerhin aber soll die Internet-Filiale 6.0 deutlich besser, leistungsfähiger und attraktiver sein. Nötig ist das unbedingt: Studien aus Großbritannien und den USA kommen zu dem Ergebnis, dass vor allem Anleger mit großem Nettovermögen und nicht etwa arme Schlucker besonders intensiv neue Angebote im Online-Banking nutzen oder anstelle von menschlichen Kundenberatern auf die Unterstützung von Robotern vertrauen.

Immerhin aber ist die deutsche Antwort auf Paypal jetzt online und findet immer mehr Akzeptanz: Pay-

direkt nennt sich das neue Online-Bezahlverfahren der deutschen Banken. Sparkassen-Chef Parthion probiert den Dienst mit dem Tablet in der Hand gleich einmal aus. Er besucht einen Weinshop, guckt kurz bei Haribo vorbei und lächelt zufrieden: Wer braucht schon Paypal oder eine Kreditkarte fürs Online-Shopping?

„Für den Verbraucher bringt Paydirekt zahlreiche Vorteile“, sagt Parthion. Der neue Dienst kommt mit Nutzernamen und Passwort aus, ein Chip-TAN-Generator ist überflüssig. Das Bezahlen geht direkt von Konto zu Konto und ohne Einbeziehung zusätzlicher Zahlungsserviceprovider. Gut möglich also, dass man Platzhirsch Paypal langfristig nicht nur mit Datenschutz-Argumenten, sondern auch über die Konditionen (für Händler) Probleme bereiten wird. Für Verbraucher ist der Bezahlendienst vom Start weg kostenfrei.

„Paydirekt funktioniert nach dem Prinzip ‚Einfach. Sicher. Direkt.‘“, erläutert Parthion. „Wir bieten Kunden eine einfache Zahlung an, bei der Datenschutz und Datensicherheit höchste Priorität haben. Daher steht der Datenserver auch nicht in Übersee und die Händler erhalten keine Kontodaten der Verbraucher.“ Mit anderen Worten: Bei Paydirekt bekommt man nicht noch wochenlang Angebote für Weinreisen oder Klimaschränke, nachdem man ein paar Flaschen Riesling bestellt hat.

Parallel zu Paydirekt setzt die Sparkasse auf digitale Angebote für die Region. Mit Immobilienportal Ortenau zum Beispiel bietet man Branchenriesen wie Immobilienscout die Stirn – und das in Kooperation mit regionalen Maklern, die unter den hohen Gebühren für die Nutzung der großen Portale arg ächzen.

„Wir haben Kunden aus jeder Bevölkerungsschicht und jeder Altersgruppe“, sagt Parthion. „Und daraus resultiert auch Verantwortung. Wir buchstabieren daher Vertrauen auch in Zukunft nicht mit Nullen und Einsen, sondern ganz einfach so: S-P-A-R-K-A-S-S-E!“ ■

## Das einfachste Büro!

- ✓ Rechnungen & Angebote schreiben
- ✓ Innovative Kundenverwaltung
- ✓ Ausgaben & Zahlungen verfassen
- ✓ Lagerverwaltung u.v.m.

Jetzt kostenlos testen!  
[sevDesk.de](http://sevDesk.de)

SEVENIT GmbH · Hauptstraße 40 · 77652 Offenburg  
 Tel.: 0781-125508-10 · E-Mail: info@sevenit.de



 sevDesk



WAS ZÄHLT SIND  
WERTE,  
AUSDRUCK  
UND SIE.



**Know your classics.** USM pflegt die Reduktion auf das Wesentliche: klassisches Design, klare Formen, unaufdringliche Eleganz.

**#usmmakeityours**

**GROSSMANN**  
planen • einrichten

Grossmann Planen & Einrichten GmbH  
Bahnhofplatz 1, 77694 Kehl, Tel. 0 78 54 / 9 83 70 50  
info@grossmann-einrichten.com, www.grossmann-einrichten.com

**USM**  
Möbelbausysteme

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





### THE NEXT REMBRANDT

Einen fast echten Rembrandt haben Microsoft-Techniker im Frühjahr gemeinsam mit Experten von der Delft-University und holländischen Museen geschaffen. Der neue Rembrandt entstand mithilfe von 3D-Druckern in 13 Schichten



# DIE NEUE DIMENSION

3D-Drucker sind im Begriff, Wertschöpfungsketten zu revolutionieren. Das weiß man auch bei der Arnd Sauter GmbH. Das Hornberger Unternehmen hat sich auf den Vertrieb von Maschinen des Branchen-Primus 3D Systems spezialisiert

**D**er blasse Mann mit Hut blickt von der Leinwand, als ob er nicht so recht wüsste, wohin. Dabei ist dieses Bild eine Sensation. Ein neuer Rembrandt, einer aus dem 21. Jahrhundert – und damit der wahr gewordene Traum eines internationalen Teams aus Kunsthistorikern, Informatikern und Ingenieuren. Gemeinsam haben sie das Bild mithilfe von 3D-Scans erschaffen. Aus 346 Originalen filterten sie dafür die grundlegenden Charakteristika eines typischen Rembrandt heraus, ein 3D-Drucker brachte dann „The Next Rembrandt“ in 13 Schichten auf die Leinwand.

Welchen Sinn das Projekt hat, sei dahingestellt, aber eins macht es deutlich: Das Potenzial der Technik ist gigantisch. Architekten drucken ihre Entwürfe als Modell. Herzoperationen werden mit gedruckten Modellen vorbereitet. Airbus setzt beim Flugzeugbau auf die Technik, in Sterne-Restaurants nutzt man 3D-Drucker, um den Namen des Gastes in Marzipan aufs Dessert zu bringen, und in der Entwicklung von Leichtbau-Nanowerkstoffen gelten 3D-Drucker als Zukunftstechnik.

Manch einer sieht bereits ein neues goldenes Zeitalter aufziehen. Doch mit der Digitalisierung vollzieht sich hinter



**KLAUS BAUMANN**

Der Experte für 3D-Druck bei der Arnd Sauter GmbH aus Hornberg

den Kulissen ein Wandel, der vielleicht noch fundamentaler ist: die Revolution ganzer Wertschöpfungsketten – von großen, zentralen Fabriken hin zu kleinen, dezentralen Produktionsorten.

Eine Schlüsseltechnologie: der 3D-Drucker. Die Unternehmensberatung KPMG geht davon aus, dass „die Technologie alles auf den Kopf stellt, was wir bisher genutzt haben“. Disruptive nennt man das im Silicon Valley. Dabei steht 3D-Druck nicht nur für neue Konzepte einer effizienteren Industrie, sondern auch für die Entstehung dezentral organisierter Gemeinschaften.

Früher waren Produktionsmittel exklusiv, heute kann jeder produzieren. So entstehen neue Geschäftsmodelle, wie die FabLabs, Hacker- und Makerspaces, die Teile drucken wie Copyshops Tinte auf Papier. Doch auch die Industrie befindet sich inmitten großer Umwälzungen, zum Beispiel in der Logistik. Lange Transportwege werden mit dem 3D-Druck obsolet, die Supply-Chain verändert sich. Viele Ersatzteile können schließlich on demand gedruckt werden. Wer braucht da noch Lagerhallen?

Der Hornberger Unternehmer Arnd Sauter ist einer dieser Early Adopter, die den Trend schon früh erkannt und für sich genutzt haben. Er hat sich auf CNC-Bearbeitungsmaschinen >

# Hallo aus Kehl!

Jetzt ist unser Kanzleinetzwerk auch in Kehl am Rhein vertreten:

Die Müll | Arendt Anwaltspartnerschaft hat die Nachfolge der renommierten Kehler Kanzlei Müll & de Frênes angetreten.

Mit Wolfgang Müll als Fachanwalt für Speditionsrecht und Markus Arendt als Fachanwalt für Arbeitsrecht sowie der Kompetenz des Kanzleinetzwerks mit Standorten in Straßburg und Offenburg stehen wir Ihnen gern in allen Rechtsangelegenheiten zur Seite.



MORSTADT | ARENDT  
Anwaltspartnerschaft

Offenburg

Unsere Schwerpunkte:  
Arbeitsrecht, Erbrecht,  
Immobilienrecht und  
Öffentliches Baurecht



MÜLL | ARENDT  
Anwaltspartnerschaft

**NEU!**

Kehl am Rhein  
Unsere Schwerpunkte:  
Arbeitsrecht, Spedi-  
tionsrecht, Immobilien-  
recht, Wohnungseigen-  
tum sowie Baurecht und  
Architektenrecht



LELARGE | ARENDT  
Avocats - Rechtsanwälte

Strasbourg  
Unsere Schwerpunkte:  
Europarecht, Vertragsrecht,  
Arbeitsrecht

Müll | Arendt Anwaltspartnerschaft

Hauptstraße 58 | 77694 Kehl | Telefon: 078 51 / 2999; 56 41 | [info@muell-arendt.de](mailto:info@muell-arendt.de) | [www.muell-arendt.de](http://www.muell-arendt.de)



“ Wer den Nutzen der Technologie erkennt, kann große Vorteile daraus ziehen “

› und 3D-Prototyping spezialisiert. Eigentlich aus der Metallindustrie kommend, modellieren seine Maschinen mittlerweile Prototypen für alle erdenklichen Branchen – von der Medizintechnik bis hin zur Narrenmaske. „Natürlich ist das auch mit Risiken verbunden, aber sonst wär's auch keine Chance, oder?“, sagt Sauter.

Klaus Baumann leitet bei ihm die Abteilung Rapid Prototyping und Manufacturing. „Mittelständler können schon mit einfachen 3D-Druckverfahren ihre Projektierung beschleunigen“, sagt er. „Man kann Vorrichtungen aller Art, abgestimmt auf die zu produzierende Geometrie, aufbauen.“ Baumann ist sich sicher: „Wer den Nutzen der Technologie erkennt, kann große Vorteile daraus ziehen.“ Doch so schön das auch klingt, es gibt zahlreiche Hemmnisse. Der BDI fordert Anpassungen an veränderte Wertschöpfungsketten. Investitionen zum Beispiel werden bisher ganz klassisch als Anlageinvestitionen betrachtet. Die neuen Rahmenbedingungen aber erfordern vor allem Investitionen in Ausbildung, Entwicklung und Prozessinnovation. Dafür gebe es aber noch zu viele Hindernisse, also ruft man nach der Politik. Die solle eine steuerliche Forschungsförderung im Mittelstand einführen, insbesondere aber auch die Etablierung einer „an Funktions- und Anwendungsszenarien ausgerichteten Kombination von Standards und Normen“ rund um das gern zitierte Schlagwort Industrie 4.0.

In Sachen 3D-Druck wird schnell klar, worum es geht. Ein Prototyp wird zum Beispiel in Deutschland entwickelt, die Daten aber zu einem Kunden nach Übersee geschickt, der das Bauteil an einem dritten Ort drucken lässt. Dort nämlich, wo es benötigt wird. So weit, so gut, aber wo liegt nun aus steuerlicher Sicht die Wertschöpfung und wer hat

sie generiert? Kompliziert... Gerade der Mittelstand ist bei solchen globalen Kooperationen auf reibungslos funktionierende Abläufe sowie faire und vertrauenswürdige Standards und Normen angewiesen. Doch das Fehlen einer verlässlichen Infrastruktur hemmt bei den einen den Datenaustausch mit internationalen Geschäftspartnern, bei den anderen verhindert es die ernsthafte Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des 3D-Drucks.

Auch die Arnd Sauter GmbH ist von diesem Umstand betroffen. Denn das Unternehmen ist abhängig vom Vertrauen der Kunden in die neue Technik. Die Vorsicht vieler Unternehmer ist bekannt: „Fehlende internationale Standards machen Schwierigkeiten. Die Hemmschwelle, seine Daten zu verschicken, ist enorm“, sagt Baumann. Große Unternehmen nutzen dafür eigene Server mit komplexen Sicherheitsmechanismen, kleinere Unternehmen haben diese Möglichkeiten nicht.

„Ich mache mir für unser Geschäftsmodell dennoch keine allzu großen Sorgen“, sagt Baumann. Denn der 3D-Druck sei in der Industrie schon jetzt kaum mehr wegzudenken – weil er in manchen Bereichen einfach viel effizienter ist als die klassische Spritzgussfertigung. „Für einen großen Zulieferer haben wir ein neues Verfahren zur Produktion verschiedener Applikationen entwickelt. Die Teile sollten innerhalb von drei Jahren marktreif sein. Wir dürften es in neun Monaten schaffen.“

Baumann weiß: „Sie können gerne in China drucken, aber es gibt viele Faktoren, die auf das Resultat einwirken. Deshalb machen wir lieber alles inhouse. Wir haben solch ein großes Tiefenwissen, wir erkennen auf den ersten Blick, ob wir eine Anfrage bedienen können oder nicht.“ ■

## 3D-DRUCK: DER FULL-SERVICE-DIENSTLEISTER

„Wir bieten die ganze Kette: vom CAD-Programm bis zum Druck“, sagt Klaus Baumann. Sein Arbeitgeber, die Arnd Sauter GmbH, hat sich auf den Vertrieb der 3D-Drucktechnik des amerikanischen Herstellers 3D Systems spezialisiert. In Deutschland ist man einer der größten Partner des Unternehmens, das 1986 das Stereolithography Rapid Prototyping patentieren ließ, welches heute

als Urmutter des 3D-Drucks gilt. „Wir beraten unsere Kunden, welche Konfiguration die beste ist, und entwickeln dazu die komplette Peripherie“, fasst Baumann das Dienstleistungsspektrum der Arnd Sauter GmbH zusammen. „Das Produktportfolio von 3D Systems ist so breit, dass wir fast jeden Bedarf abdecken – vom Kleinbetrieb bis zum großen Industrie-Unternehmen.“



SAMSUNG

FAHRZEUG HINZUFÜGEN

Bitte legen Sie ein neues Fahrzeugprofil an

MARKE Dacia

MODELL Duster

KENNZEICHEN Kennzeichen

WEITER

die und der

q w e r t z u i o p ü

a s d f g h j k l ö ä

y x c v b n m

123 Sym

Deutsch

OK

Legen Sie los.  
Die Konfiguration Ihres neuen Fahrtenbuchs  
ist ganz einfach.

Fahrtenbuch App für iOS und  
Android

Oder nutzen Sie Vimcar in Ihrem Webbrowser für  
Desktop und Tablet:  
app.vimcar.com

1 Konto anlegen

Legen Sie Ihr persönliches  
Benutzerkonto unter  
vimcar.de/registrierung mit dem  
unterstehenden Aktivierungscod  
an. Konto in der Willkommen Mail  
bestätigen und fertig

2 Anmelden

Beim ersten Anmelden  
aktiv werden Sie können  
Ihre persönliche IDZ  
speichern und auf  
Ihre nächsten Fahrten  
zurückgreifen. Sie werden  
sich automatisch und auf  
Ihre letzten Fahrten

Ihr Aktivierungscod  
VCF271387

Ihre persönliche IDZ  
ZUS13872438

**Auf los geht's los!**  
Bevor ich Vimcar das erste Mal  
nutzen kann, muss ich den Wagen  
registrieren. Das ist einfach erklärt  
und geht ganz schnell. Im Hand-  
umdrehen bin ich startbereit



# DAS FAHRTENBUCH FÜR FAULPELZE

Bisher gab es keine verlässliche Fahrtenbuch-Software. Das Problem: Die Messung per GPS ist zu ungenau. Das Berliner Start-up Vimcar bietet eine neue Lösung. Ob sie eine echte Alternative ist, haben wir vier Wochen lang im Selbstversuch getestet

Die Finanzgerichte und der Bundesfinanzhof müssen sich immer wieder aufs Neue mit der Fahrtenbuch-Thematik auseinandersetzen. Per Gesetz gibt es nämlich keine genauen Vorgaben. Diese zu definieren, liegt in der Kompetenz der Finanzbehörden – Unklarheiten sind damit quasi programmiert. Zuletzt wurden die Anforderungen in verschiedenen Gerichtsurteilen immer deutlicher festgelegt. Tendenz: Eindämmung des Kontrollwahns der Finanzämter. Denn mancherorts hat der Fiskus einen fast schon sportlichen Ehrgeiz entwickelt, Fahrtenbücher schon bei geringsten Unstimmigkeiten komplett infragezustellen. Ergo kommt es immer wieder zu Rechtsstreitigkeiten und unentdeckte Lücken gibt es nach wie vor. Wer sich jemals mit dem Thema auseinandersetzen musste, wird bestätigen: Das korrekte, handschriftliche Führen eines Fahrtenbuchs ist ein sehr mühseliger Akt, bei dem man immer viel falsch machen kann. Führt also an der Ein-Prozent-Regel kein Weg vorbei?

## Die Lösung?!

Digitale Alternativen gibt es seit Langem. Doch alle Anbieter taten sich bisher schwer, wirklich verlässliche Lösungen zu entwickeln. Die Wegstrecken zum Beispiel werden in der Regel per GPS über das Smartphone gemessen. Doch das ist zu ungenau. Allein schon deshalb, weil es mancherorts keinen Empfang gibt. Genau in diese Marktlücke stößt das vom 28-jährigen Andreas Schneider und zwei Mitstreitern gegründete Berliner Start-up Vimcar. Ihre Idee: ein digitales Fahrtenbuch, das alle Fahrten zuverlässig aufzeichnet und sich bequem per Smartphone-App steuern lässt. Der Clou: Die Strecken werden zwar weiterhin per GPS gemessen, zudem aber auch

über einen kleinen Stecker in der Diagnosebuchse des Autos. Vimcar verspricht, dass dadurch eine lückenlose Dokumentation aller Fahrten mit nur wenigen Klicks möglich wird – selbst dann, wenn es keinen GPS-Empfang gibt.

## Neue Technologie

Das Zauberwort heißt Connected Car. Die Technik verknüpft das Smartphone mit der Elektronik des Autos und verwandelt Daten aus dem Auto in Einnahmequellen, zum Beispiel durch Dienstleistungen wie Vimcar. Von Analysten

wird die Technik als das nächste große Ding in der Autoindustrie gehandelt, ein Milliardenmarkt und mithin der Hauptgrund, warum plötzlich auch IT-Konzerne wie Apple und Google mit riesigem Forschungsaufwand und Kapitaleinsatz ins Fahrzeuggeschäft drängen. Einige Experten sehen Unternehmen wie Vimcar und Co. deshalb schon bald auf Augenhöhe mit Bosch, Continental und ZF – als Zulieferdienste der Zukunft.

Vimcar hat laut eigenen Angaben rund 2000 Unternehmenskunden, darunter zahlreiche Kleinunternehmer, aber auch Me-

dia Markt, Lexware und den Deutschen Steuerberaterverband. Der monatliche Umsatz liegt im sechsstelligen Bereich. Große Automobilhersteller signalisieren Interesse. „Unser Wunsch ist, dass die Vimcar-Software ab Werk im Auto ist“, sagt Schneider. Nach eigenen Angaben erfüllt Vimcar alle Anforderungen der Finanzbehörden. Zertifikate stellen die Behörden zwar nicht aus, Vimcar wurde jedoch gemeinsam mit Steuerberatern entwickelt und weist den Deutschen Steuerberaterverband als Kooperationspartner vor. Das schafft Vertrauen. Ob die Software ihr Geld tatsächlich wert ist? Wir haben Vimcar vier Wochen lang getestet.

Connected Car:  
Vimcar verknüpft  
Smartphone und  
Auto-Elektronik. Das  
soll eine lücken-  
lose Dokumentation  
garantieren

## WAS DAS FINANZAMT SAGT...

Das Finanzamt betrachtet die unentgeltliche Überlassung eines Autos zur (teilweise) privaten Nutzung als Sachzuwendung – als einen geldwerten Vorteil also, den Sie als Arbeitnehmer versteuern müssen. Es gibt zwei Wege der Besteuerung: die Ein-Prozent-Regelung oder das Führen eines Fahrtenbuchs. Dauerhaft an eine Berechnungsart gebunden ist niemand, ein Wechsel während des Jahres ist jedoch nicht möglich.

Das Fahrtenbuch bildet die wahren Kosten am besten ab. Es dokumentiert schließlich nur tatsächlich gefahrene Kilometer und real gemessene Aufwendungen. Verwenden Sie ein Fahrtenbuch, zählen für die Steuer sämtliche mit dem Pkw zusammenhängenden Kosten – auch die jährliche Abschreibung des Fahrzeugs ohne Sonderabschreibungen. Bemessungsgrundlage ist nicht der Listenpreis wie bei der Ein-Prozent-Regelung, sondern die tatsächlichen Anschaffungskosten einschließlich Umsatzsteuer.

Jedes Fahrtenbuch, egal ob manuell oder digital geführt, muss zeitnah und in geschlossener Form geführt werden. Das heißt: keine Excel-Listen, keine änderbaren Loseblattsammlungen, nur nicht manipulierbare Bücher und Software. Folgende Angaben setzt das Finanzamt voraus: Datum und Kilometerstand zu Beginn und Ende jeder Fahrt, Reiseziel und Fahrtroute, Reisezweck und besuchte Geschäftspartner. Für private Fahrten genügen Kilometerangaben, für Fahrten zwischen Wohnung und Arbeitsstätte reicht ein kurzer Vermerk.

### › Die ersten Schritte

Donnerstag, 10. März, erster Telefonkontakt: Anfrage, ob wir Vimcar für Kalkül testen und darüber berichten dürfen. Die Zusage kommt sofort. „Wie lautet Ihre Anschrift?“, fragt die junge Frau am anderen Ende der Leitung. Erster Eindruck: tip top!

Montag, 14. März, Vimcar liegt auf meinem Schreibtisch. Eine kleine, unspektakuläre Pappkarton-Box: „Endlich: Sicher und einfach Fahrtenbuch führen. Vollautomatisch, blitzschnell, rechtssicher.“ Das will ich hören. Ich öffne das Paket. Darin befindet sich ein stilvoll gestaltetes Booklet auf Naturpapier in Weiß-blau. Handschriftlich auf dem Cover steht: „Hallo Herr Kammerer!“ Ich fühle mich umschmeichelt. Wie man seine Kunden gewinnt, scheinen die Vimcar-Macher schon mal zu wissen. Aber letztendlich geht es ja ums Produkt. Mal sehen, ob das genauso überzeugt.

Bevor es losgeht, nehme ich mir etwas Zeit und lese das ausreichend ausführliche, trotzdem übersichtlich gestaltete Handbuch. Gleich darunter liegt eine kleine schwarze Plastikbox – mein Fahrtenbuch-Stecker. Vimcar wird darüber ab sofort alle meine Wege dokumentieren. Hat die mühsame Zettelwirtschaft bald ein Ende? Um mehr herauszufinden, muss ich jetzt nur noch die Vimcar-App auf mein Handy laden: registrieren, einstecken, fertig. Dann: Registrierung auf der Vimcar-Website. Ich muss meinen Namen und eine Mailadresse angeben, außerdem ein Passwort anlegen und meinen persönlichen Aktivierungscode eintragen. Das geht schnell und unkompliziert. Ich erhalte eine Bestätigungsmail und schon bin ich dabei.

### Der Fahrtenbuch-Stecker

Der Fahrtenbuch-Stecker soll laut Handbuch ganz einfach in den genormten Onboard Diagnostics-Steckplatz passen, also in die Diagnose-Buchse meines Dacia Duster. Den nutzt der



#### Erster Schritt: aufreißen

„Hallo, Herr Kammerer!“ Da staune ich nicht schlecht



#### Zweiter Schritt: auspacken

Wer ist der Gewinner: Mein altes Fahrtenbuch oder das kleine Schwarze?



Mechaniker sonst, um Informationen über den Motor und wichtige Steuergeräte auszulesen. Über dieses System verfügen nahezu alle Fahrzeuge, die nach 2004 gebaut wurden. In dem Stecker befinden sich ein GPS-Modul, eine SIM-Karte zur Datenübertragung sowie ein Prozessor, der alle meine Daten ausliest: Datum, Start- und Zieladresse, Karte (ohne Routenverfolgung) und alle gefahrenen Strecken in Kilometern. Nach jeder Fahrt speichert Vimcar sie auf den eigenen Servern. Jetzt kann nichts mehr verloren gehen. Über die Vimcar-Smartphone-App oder eine PC-Anwendung kann ich alle meine Daten nun verwalten, als PDF verschicken und ausdrucken.

Die Schnittstelle für den Fahrtenbuch-Stecker sitzt üblicherweise im oberen Fußraum, unterhalb des Lenkrads, meine aber hat sich im Handschuhfach versteckt. Auch nicht schlecht. Dort stört sie nicht und kann ihren Dienst trotzdem zweckmäßig verrichten. Wichtiger Hinweis: Damit Vimcar auch wie gewünscht funktioniert, darf der Fahrtenbuch-Stecker nur bei abgeschaltetem Motor eingesteckt werden. Ich stöpsle ein, warte kurz, das Lämpchen leuchtet wie beschrieben erst rot, dann gelb. Mein Zeichen: Go! Erster Stopp: die Burger Marie. Kurzer Blick auf die App. Vimcar hat meine Strecke haargenau dokumentiert. Mir stehen drei Katego-

rien zur Auswahl: Betriebsfahrt, Arbeitsweg oder Privatfahrt. Betriebsfahrten müssen ausführlich dokumentiert werden, bei Privatfahrten reicht ein Klick. Ich tippe auf Privatfahrt und beiße zufrieden in meinen Burger: Mittagspause.

### Im Alltagsgebrauch

Donnerstag, 24. März, Ostern: Bisher lief alles reibungslos. Die Buchung von Fahrten funktioniert schnell und unkompliziert. Als großer Vorteil stellt sich heraus, dass das digitale Führen meines Fahrtenbuchs die Möglichkeit offenlässt, Einträge im Nachhinein vorzunehmen. Bei handschriftlich geführten Fahrtenbüchern muss das nach dem Willen des Finanzamts unmittelbar nach der Fahrt passieren. Doch in der Hektik des Alltags bleibt oft kaum Zeit und Geduld, alle Eintragungen so genau zu dokumentieren, dass sie den Anforderungen der Finanzbehörden genügen.

Mit Vimcar habe ich dafür jetzt jeweils sieben Tage Zeit. So muss ich mich mit meinem Fahrtenbuch nicht mehr halb so intensiv auseinandersetzen, wie das die handschriftliche Variante erfordern würde. Den lästigen Teil des Jobs übernimmt jetzt Vimcar für mich und es hat sich bewährt: Vergesse ich zum Beispiel einen Eintrag, werde ich vor Ablauf der Frist pünktlich per Mail daran erinnert: Uli, denk ans Fahrtenbuch!!!

„ Ich tippe auf Privatfahrt und beiße zufrieden in meinen Burger „



#### Dritter Schritt: einstecken und losfahren

Nur ein kurzer Handgriff ins Handschuhfach und es kann losgehen



#### Vierter Schritt: ausdrucken

Mein finales Fahrtenbuch, bequem per Mail verschickt und ausgedruckt

### › Automatisierung und Analyse

Dienstag, 29. März: Ostern ist vorbei und obwohl ich eigentlich komfortabel Zeit dafür hatte, habe ich über die Feiertage einige Fahrten nicht rechtzeitig kategorisiert. Die Sieben-Tage-Frist ist verstrichen und Vimcar hat alle betroffenen Strecken automatisch als Privatfahrt gebucht. Als ich versuche, das zu ändern, sagt mir meine App: „Das Finanzamt erlaubt keine Änderungen.“ Vimcar erzieht mich. In die-

sem Fall kein Fehler. Denn letztendlich geht es um Bares. Zum ersten Mal checke ich die Statistik-Funktion. Im anschaulichen Kuchendiagramm erfahre ich meine Kilometerstände. Ich exportiere die Daten und erhalte den Überblick in Sekundenschnelle per E-Mail. Alle Fahrten sind fein säuberlich nach Datum aufgeschlüsselt. Alle relevanten Daten sind vorhanden. Ähnlich einem Fitness-Tracker ermöglicht mir Vimcar nun zum ersten Mal, fast simultan nachzuvollziehen, ob sich mein Dienstwagen tatsächlich rentiert.

## GIBT ES ALTERNATIVEN?

Es gibt elektronische Fahrtenbücher von Steuer-Software-Anbietern wie Datev, Wiso (Buhl Data) und Stotax. Wer aber nur wenige Einträge macht, dem genügt eine einfachere Lösung. Die bieten unter anderem Anbieter wie Areacontrol, Blaupunkt, TomTom, Bury, Wollnikom, Vispiron, Ctrack oder S-Tec. Das renommierte Verbrauchermagazin Finanztip hält Vimcar allerdings für besonders „innovativ und einfach zu installieren“. Alle anderen Anwendungen, die die Kilometerstände ausschließlich übers GPS des Smartphones erheben, seien unzuverlässig. Vimcar ist für 700 Euro zu haben, alternativ ein Jahr zur Miete für 200 Euro.

### Das Fazit

Mittwoch, 14. April: Zeit, Bilanz zu ziehen. In den vergangenen vier Wochen bin ich 1417 Kilometer gefahren: Davon entfallen 834 Kilometer auf Betriebsfahrten (59 Prozent), 309 auf meinen Arbeitsweg (22 Prozent) und 274 auf Privatfahrten (19 Prozent). Nach der Ein-Prozent-Regelung hatte ich bisher rund 190 Euro zu versteuern.

Und jetzt? Für alle Fahrten zusammen habe ich 150 Euro für Sprit gebraucht, dazu kommen die Afa fürs Auto, die Kosten für Versicherung, Werkstatt, Reifen und so weiter. Also hätte ich 19 Prozent von 510 Euro zu versteuern. Das ergibt eine Differenz von knapp 95 Euro im Vergleich zur Pauschalbesteuerung – pro Monat. Aufs Jahr hochgerechnet sind es knapp 1200 Euro. Das Fahrtenbuch lohnt sich also, wenn man wirklich viel dienstlich unterwegs ist. Und mit Vimcar ist es wirklich einfach, Fahrtenbuch zu führen. Mein Fazit daher: sehr empfehlenswert! ■

## DIE KRAFT DER EINFACHHEIT

**Seit über 20 Jahren haben wir eine Vision:** Perfekte Raumlösungen, die den Arbeitsalltag im Büro einfacher und angenehmer machen – und damit erfolgreicher! Wir nennen es das Prinzip: „**Einfach. Besser. Einrichten.**“



Einfach.  
Besser.  
Einrichten.

**KIST**  
Ihr Büro- & Objekteinrichter

Hauptsitz Offenburg: Kist Büro- und Objekteinrichtung GmbH, Industriestraße 27, 77656 Offenburg, Telefon +49 781 9618-0, [offenburg@kist.de](mailto:offenburg@kist.de), [www.kist.de](http://www.kist.de) (Alle Standorte unter: [www.kist.de/standorte](http://www.kist.de/standorte))

**KIST** Gruppe



**EINBAHNSTRASSE**

## HANDY IM AUTO? FINGER WEG!

Wer im Auto sitzt und während der Fahrt zum Handy greift, riskiert ein Bußgeld – auch wenn er nicht telefoniert oder eine SMS schreibt. Dieser Meinung sind die Richter am Pfälzischen OLG Zweibrücken. Selbst der Blick auf die Uhr sei eine bestimmungsgemäße Nutzung des Handys, wodurch auch ein klarer Verstoß gegen die StVO vorliegt. Also: Bußgeld! Juristen sehen dieses Urteil allerdings kritisch, da der Blick zum Beispiel auf eine Armbanduhr zum gleichen Zweck „unstreitig rechtskonform“ wäre.

Kurios? Auch das Wegdrücken eines Anrufs ist nach einem Urteil des OLG Köln verboten.



# ABGEFAHREN!

Wissenswertes, Skurriles und Überraschendes. Auch das deutsche Verkehrsrecht treibt allerhand unerwartete Blüten. Wir haben für Sie vier besonders interessante Urteile zusammengetragen ...

## NICHT UMDREHEN!

Laut einem Urteil des OLG Saarland ist ein längerer Blick nach hinten grob fahrlässig. Kommt es zum Unfall, weil der Fahrer sich zum Beispiel von streitenden Kindern auf der Rückbank ablenken ließ, muss die Versicherung nicht für die Schäden aufkommen. Das Wechseln einer CD oder des Radiosenders während der Fahrt dagegen ist erlaubt – solange der Fahrer den Verkehr nicht aus den Augen lässt.

**STOP**

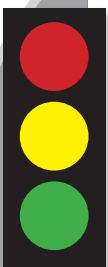
## SITZT EIN PFERD IN DER KÖLSCHKNEIPE ...

Typisch Köln. 1984 wurde vor dem Amtsgericht ein kurioser Fall verhandelt. Ein Brauereipferd hatte mit seinem Huf eine Beule in ein Auto getreten – während der Kutscher in der Kneipe um die Ecke saß. Der Besitzer wollte den Schaden ersetzt bekommen, die Brauerei aber weigerte sich. Der Amtsrichter wiederum gab dem Fahrzeughalter Recht. Seine Begründung: Der Kutscher habe seine Aufsichtspflicht verletzt. „Es hätte genügt, das Pferd mit an die Theke zu nehmen, wo sie sich als echte Kölsche Brauereipferde sicher wohler gefühlt hätten als draußen im Regen.“



## BARFUSS IM AUTO?

Fahren mit ungeeignetem Schuhwerk oder gar barfuß: Häufig wird dann auf die Verletzung der Sorgfaltspflicht nach §23 Absatz 1 der Straßenverkehrsordnung (StVO) hingewiesen – aber zu Unrecht. Denn tatsächlich steht im Gesetz rein gar nichts darüber. Fahren mit Pfennigabsätzen, in Gummistiefeln, Flipflops oder gar barfuß? Das alles ist erlaubt! Das OLG Bamberg entschied vor ein paar Jahren, dass barfußiges Autofahren oder das Fahren mit Socken an den Füßen keine Ordnungswidrigkeit sei.





## In Arbeit

Die Strecke zwischen Gengenbach und Offenburg. Weitere Ausbauprojekte der B33 befinden sich noch in unterschiedlichen Phasen der Planung





# DAS NADELÖHR

Die B33 stößt an ihre Grenzen. Wie sehr die hiesigen Unternehmen vom Ausbau profitieren, belegt eine neue Studie der IHK. Hoffentlich kommen wir dem Ausbau damit wirklich näher ...

**D**ie Bundesstraße 33 ist die einzige direkte Verbindung der Oberzentren Straßburg, Offenburg, Villingen-Schwenningen und Konstanz. Für die im mittleren Schwarzwald mit seiner schwierigen Topografie ansässigen Unternehmen existieren kaum wettbewerbsfähige Alternativen. Das macht die B33 automatisch zum bedeutenden Wirtschaftsfaktor. Sie beeinflusst nicht nur einen zuverlässigen Güterverkehr – sondern auch, ob Unternehmen gut erreichbar und attraktiv für Kunden sowie potenzielle Mitarbeiter sind. Hoch qualifizierte Fachkräfte fallen schließlich nicht vom Himmel, sie werden hart umworben und wer lebt schon gern weitab vom Schuss?

Für die heimische Wirtschaft wird genau das immer mehr zum Problem. Denn zwei Spuren (wie auf den meisten Streckenabschnitten zwischen Offenburg und Gutach) reichen nicht mehr, um das stetig steigende Verkehrsaufkommen in flüssige Bahnen zu lenken. Die Konsequenz ist klar: Die B33 ist an ihrer Kapazitätsgrenze angelangt.

„Unsere Produkte werden von unseren Kunden täglich auf einer festen Route abgeholt. Oftmals kommt es aber zu Verzögerungen aufgrund der hohen Stauanfälligkeit auf der B33“, sagt zum Beispiel Pascal Schiefer, Geschäftsführer der Carl Leipold GmbH aus Wolfach, einer der ältesten Drehereien Deutschlands. „Wir erhalten als Folge massive Beschwerden der Transportunternehmen bis dahin, dass einige Kuriere sich weigern, uns anzufahren.“

Das Land Baden-Württemberg misst dem Ausbau der Bundesstraße in seinem Landesentwicklungsplan bereits ein hohes Gewicht zu. Die auf Initiative von Landrat Frank Scherer vom Kreistag verabschiedete Resolution zum Entwurf

des neuen Bundesverkehrswegeplans (BVWP 2030) nimmt auch die B33 in den Fokus. Der Bau der Ortsumfahrungen Haslach und Lahr sowie der A5-Anschluss Offenburg Süd wurden bereits als vordringliche Projekte eingestuft. Die Finanzierung der Erweiterung zwischen Gengenbach und Strohbach sowie zwischen Steinach und Hausach auf drei Fahrstreifen ist gesichert. Die Realisierung weiterer Bauvorhaben, etwa die Ortsumfahrung Gutach, hängt jedoch von den Mitteln des Bundes bis zum Jahr 2030 ab.

Um die positive Entwicklung weiter zu forcieren, hat die IHK Südlicher Oberrhein der B33 jetzt eine aufwändige Studie mit dem bezeichnenden Titel „Lebensader B33“ gewidmet. Sie verleiht den Forderungen des Kreistags mit konkreten Zahlen Nachdruck, indem sie belegt, welch immensen Stellenwert das zügige Fortschreiten der sich in unterschiedlichen Phasen der Planung befindlichen Ausbauprojekte vor allem für die kleinen und mittleren Gemeinden der Region hat. Ihr Fazit: Die B33 ist südöstlich von Offenburg die „zentrale Entwicklungsachse für den Schwarzwald“.

Vor und hinter Gengenbach zum Beispiel fahren an einem durchschnittlichen Werktag rund 20000 Fahrzeuge, bis zu 19 Prozent davon seien dem Güterverkehr zuzurechnen. Zwischen Offenburg und Gengenbach seien das durchschnittlich rund 3700 Lastwagen. Das ist der höchste Wert auf der verkehrsintensiven Strecke zwischen Offenburg und Gutach. Auf der gesamten Länge der B33 sind es übrigens 3000 Lastwagen am Tag – auch das ist ein extrem hoher Wert für eine kleine Bundesstraße.

Auch für die vielen Pendler zwischen Offenburg und Villingen-Schwenningen ist die B33 von großer Bedeutung. Der öffentliche Nahverkehr böte ihnen grundsätzlich eine

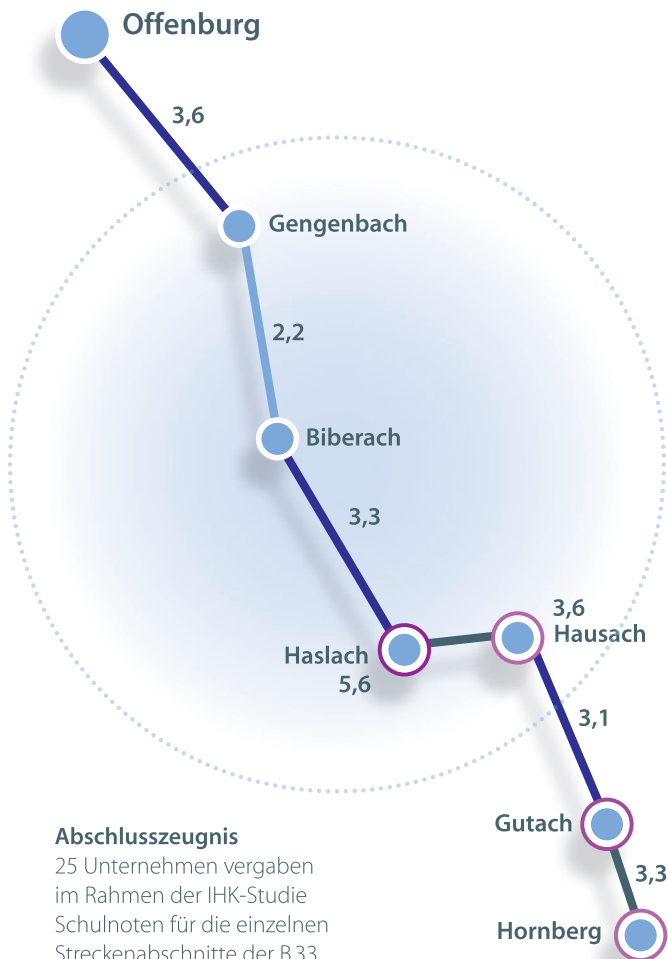
Die B33 ist südöstlich von Offenburg die zentrale Entwicklungsachse im Schwarzwald





**Nadelöhr durch den Schwarzwald**  
Über 120 Kilometer verbindet die B 33 die Oberrheinische Tiefebene mit dem Bodensee. Auf dem Bild ist der Abschnitt rund um Gengenbach zu sehen

Foto: www.shutterstock.com/SF photo



#### Abschlusszeugnis

25 Unternehmen vergaben im Rahmen der IHK-Studie Schulnoten für die einzelnen Streckenabschnitte der B33

- › Alternative. Doch die Frequenzen sind zu niedrig, auch hier besteht großer Handlungsbedarf.

Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg geht aktuell davon aus, dass landesweit rund 84 Prozent aller Fahrten im Berufsverkehr mit dem Auto erfolgen. Im ländlichen Raum dürfte die Zahl laut IHK noch höher liegen. Die Verkehrsexperten der Kammer schätzen, dass auf der B33 jeden Tag rund 20000 Pendler unterwegs sind. Besonders im Fokus: die Strecke zwischen dem Wohnort Gengenbach und dem Arbeitsort Offenburg, wo es quasi jeden Werktag zu Staus und Behinderungen kommt. Mit insgesamt rund 6000 Ein- und Auspendlern muss auch das Nadelöhr Haslach ein extremes Verkehrsaufkommen verkraften – dazu verkehren 3400 Lastwagen zwischen Biberach und Hausach.

Entsprechend stark befürworten die 25 befragten Unternehmen in den Anliegergemeinden den Ausbau der B33. Sie identifizieren vor allem den mit immensen Zeitverlusten verbundenen wirtschaftlichen Schaden als Standortnachteil. „Der Zeitverlust unserer Transportdienstleister auf der Strecke Achern-Hornberg durch Ampeln und Staus summiert sich übers Jahr gerechnet auf mehr als 900 Stunden. Dafür müssen wir letztendlich aufkommen“, sagt Thomas Braig, verantwortlich für die Logistik beim Sanitär-Hersteller Duravit aus Hornberg.

Klaus Henne, Geschäftsführer des Sägewerks Streit, beziffert seine jährlichen Zusatzkosten gar auf eine Million Euro. Den Standort mittlerer Schwarzwald sieht die überwiegende Mehrheit der Unternehmer zwar nicht in Gefahr, doch vom B33-Ausbau erhoffen sich alle einen spürbaren Schub nach vorn – fürs eigene Unternehmen und die Region. ■



# Die Schweizer kommen!

Bei eidgenössischen Investoren stehen innovative Mittelständler aus Baden-Württemberg derzeit hoch im Kurs.

Die Zinsen, der Wechselkurs und niedrige Unternehmensbewertungen angesichts ungeklärter Nachfolgefragen machen es für Schweizer Geldgeber hochattraktiv, sich ein Standbein im Euro-Raum zu sichern.

Wir sind in den vergangenen Monaten für hiesige Unternehmen bei gleich mehre-

ren Übernahmeanfragen beratend aktiv geworden. Mit unserer Expertise im Handels- und Gesellschaftsrecht haben wir für unsere mittelständischen Mandanten vorteilhafte Regelungen entstehen lassen.

Wenn auch Sie Fragen in Sachen Unternehmensnachfolge oder -verkauf haben: Lassen Sie uns unverbindlich und vertraulich darüber sprechen. Wir stehen gern an Ihrer Seite und helfen, damit Sie auch den wahren Wert ihres Lebenswerks erhalten.



**MORSTADT | ARENDT**  
Anwaltspartnerschaft





# OH, WIE SCHÖN IST

Der Skandal um die Panama Papers zeigt: Ganz offenbar sind Briefkastenfirmen viel verbreiteter, als man bisher angenommen hat. Wir haben die Steuerberater von Reisch & Künstle gebeten, mit uns die wichtigsten Fakten übersichtlich darzustellen

## Offshore-Banking

Offshore-, auch Briefkasten-Firmen genannt, werden gegründet, um Kapital in einem Land zu deponieren, in dem man weder Wohn- noch Steuersitz hat. Das Geld liegt bei Banken, die meist unter einem International Banking Act lizenziert sind, der sie vom nationalen Bankensystem abtrennt. Wohlhabende Privatleute können so ihr Vermögen verstecken, Konzerne ihre Gewinne minimieren und Steuern sparen, Kriminelle ihr Geld reinwaschen. Führende Standorte solcher Tarnfirmen sind die Karibik, die Südsee und Asien. Sie locken mit sehr liberalen Bankengesetzen. Ihr Konzept: Bringt uns euer Geld, wir halten den Mund.

## Eine Skyline, die Bände spricht

Panama-City ist einer der wichtigsten Finanzplätze Lateinamerikas. Etwa 90 Banken verwalten rund 65 Milliarden Dollar – bei nur 3,3 Millionen Einwohnern. Unglaublich!

## Verschleierung als System

Schon für 1000 Euro bekommt man eine Offshore-Firma inklusive Bankkonto, zum Beispiel in Panama. Hier lässt sich ein Unternehmen innerhalb von nur einer Woche gründen. Auf sein Geld kann man anschließend mit einer Kreditkarte weltweit zugreifen, ohne Spuren zu hinterlassen. Denn der eigene Name taucht nirgends auf, nur der der Briefkastenfirma. Gegen Aufpreis agieren sogenannte Nominee Directors als Strohmänner für den wahren Eigentümer, der seine Geschäfte nun unbemerkt im Hintergrund steuern kann. Diese Scheindirektoren müssen nicht einmal reale Menschen, sondern können wiederum auch Offshore-Firmen sein. Den wahren Inhaber der Briefkastenfirma kennen nur die Bank und die Betreibergesellschaft.



# PANAMA?

## Legal? Illegal? Ganz egal?

Offshore-Konten sind legal, solange das Geld in und von ihnen versteuert wird. Der Grund der Anlage spielt dafür keine Rolle. Illegal werden solche Konten erst, wenn damit Steuern hinterzogen oder sie zu kriminellen Zwecken genutzt werden. In konkreten Verdachtsfällen haben die staatlichen Ermittlungsbehörden das Recht, die entsprechenden Unterlagen zu beschlagnahmen.

## Wer steht unter Verdacht?

Die Panama Papers offenbaren unter anderem Spuren zu 140 Politikern aus mehr als 50 Ländern, darunter zwölf Staats- und Regierungschefs. Hinzu kommen mehr als 500 Banken, mindestens 28 davon aus Deutschland. Insgesamt tauchen die Namen von mehreren Tausend Deutschen auf, darunter viele Privatpersonen. Auch auf der Liste: Kriminelle, Verbandsfunktionäre und Prominente wie Fußballstar Lionel Messi.

## Die Panama Papers

Dem Investigativressort der Süddeutschen Zeitung wurden Anfang 2014 von einer anonymen Quelle 2,6 Terabyte Daten und damit rund 11,5 Millionen Dokumente mit vertraulichen Informationen der Kanzlei Mossack Fonseca aus Panama City zugespielt. 400 Journalisten von mehr als 100 Medien aus 80 Ländern prüften die Dokumente auf ihre Authentizität, werteten die Daten aus und veröffentlichten die Ergebnisse seit Anfang April. Die Panama Papers dokumentieren, wie und an wen Mossack Fonseca ab 1977 bis in die jüngste Gegenwart rund 214 000 Briefkastenfirmen verkauft hat. Im Zentrum des Interesses: der deutsche Auswanderer Jürgen Mossack, sein Geschäftspartner Ramón Fonseca und deren Kunden.

## Was passiert jetzt?

Finanzminister Wolfgang Schäuble hat einen Zehn-Punkte-Plan zur Bekämpfung von Steuerbetrug, Steuervermeidung und Geldwäsche vorgestellt. Drei Punkte sind besonders hervorzuheben: Staaten sollen bestimmte Angaben zu Bankgeschäften automatisch grenzüberschreitend austauschen. Um die Hintermänner hinter den Briefkastenfirmen transparent zu machen, sollen weltweite Register ihrer Inhaber eingeführt werden. Die nationalen Register sollen zudem systematisch miteinander vernetzt werden. Dazu gehören auch einheitliche Standards. Zum Datenabgleich sollen die Steuerverwaltungen darauf Zugriff haben.



# PURER POPULISMUS?!

Finanzminister Schäuble ist nach Veröffentlichung der Panama-Papers-Recherchen mit hehren Zielen in den Kampf gegen Steueroasen eingestiegen. Florian Künstle fragt sich: Hat er wirklich einen Plan oder will er nur die nächste Wahl gewinnen?



## Florian Künstle, Steuerberater

hält die Forderung nach einheitlichen Steuerrichtlinien für kaum realisierbar

**D**ass es Steuerflucht gab und gibt, ist weder neu noch eine Sensation. Es ist kein Geheimnis, dass die Vermarktung von Steuerschlupflöchern in einigen Ländern schon vor Langem zum Geschäftsmodell erkoren wurde. Die Nachfrage regelt schließlich das Angebot und viele Wohlhabende verstecken ihre Reichtümer eben gern – vor wem auch immer. Die einen gehen nach Monaco, die anderen nach Liechtenstein, die nächsten nach Panama. Auch dass Unternehmen ihre Gewinne so lange über den Erdball verschieben, bis sie fast keine Abgaben mehr bezahlen, ist kein Novum.

Die Entscheidungsträger in Politik und Wirtschaft gingen dagegen bisher nur mit verhaltenem Enthusiasmus vor. Solange das Thema zumindest nur abstrakt im Hintergrund wartete, tauchte es auf der öffentlichen Agenda meist nur am Rande auf. Zivile Protestbewegungen schafften es zeitweise zwar in die Schlagzeilen, ihre Forderungen aber sind meist zu radikal, zugleich viel zu diffus, als dass sie die Mitte der Bevölkerung mit Nachhall erreicht hätten.

Mit den Panama Papers scheint das anders zu sein. Bemerkenswert ist vor allem der schiere Umfang des Datenmaterials und der Fakt, dass ein schon so lange schwelender Missstand nun auch ein Gesicht bekommt. Lionel Messi ist da nur die Spitze des Eisbergs, Putin interessiert immer und der Deutschen Bank wollen eh alle an den Kragen. Das macht die Sache mit den Offshore-Firmen jetzt auch für den Laien greifbar. Ganz zu schweigen von den vielen Privatanlegern, die jetzt ins Schwitzen kommen.

Entsprechend groß ist die Empörungswelle, die seit den ersten Veröffentlichungen über uns hinwegrollt. Kein Wunder

also, dass sich jetzt auch die Politik rührt und Konsequenzen fordert. Wer die öffentliche Meinung auf seiner Seite hat, gewinnt schließlich auch die Wahlen. Und die stehen quasi schon vor der Haustür. Ich denke da an Wolfgang Schäubles Zehn-Punkte-Plan und frage mich: Ist das wirklich ein Plan oder bloßer Aktionismus? Ist seine Reaktion auf die Panama Papers nicht ziemlich populistisch?

Natürlich ist es aller Ehren wert, dass Schäuble jetzt schnell reagieren möchte. Letzten Endes aber verpackt er alte Ideen in neuem Gewand und simuliert damit Handlungsfähigkeit. Doch manche Forderungen sind nicht leichter umzusetzen, nur weil man lauter poltert. Die europäischen Kernländer haben sich jetzt auf ein grenzüberschreitendes Transparenzregister geeinigt, das den Behörden die Inhaber von Briefkastenfirmen offenlegt. Okay. Den Rest der G20 wollen sie auch mit ins Boot holen. Gut. Aber reicht das?

Durch die vierte Geldwäsche-Richtlinie sind die Register auf EU-Ebene ohnehin schon beschlossen. Erzwingen lässt sich die Teilnahme aller anderen Kandidaten sowieso nicht. Immerhin: Panama hat dem Austausch von Steuerdaten zugestimmt. Doch ist das genug? Die USA zum Beispiel sträubten sich bisher stets gegen feste Zusagen.

Bisher wirkt es so, als ob die Politik vor allem der Öffentlichkeit das Gefühl geben möchte, gegen ein weiteres Problem mit Nachdruck vorzugehen. Doch sollten wir nun erst einmal die Ergebnisse abwarten, bevor gejubelt wird, zumal wir es mit einem globalen Thema zu tun haben – bei dem es immer auch ganz verschiedene Interessen und Meinungen gibt. Sie auf einen Nenner zu bringen, ist eine Herkulesaufgabe, die es erst einmal zu bewältigen gilt. ■



## IMPRESSUM

### Herausgeber

Markus Arendt  
Florian Künstle  
Patrick Reisch

### Redaktion

Ulf Tietge (Vi.S.d.P.)  
Ulrich Kammerer  
Heike Schillinger

### Art-Direktion und Layout

Susanne Tietge (Leitung)  
Stefan Hilberer  
Kristina Fischer  
Sebastian Gewalt

### Anzeigen- und Leser-Service

Henrike Plessow  
Natascha Nuschko

### Druck

Druckerei Wir machen Druck GmbH  
Mühlbachstraße 7 · 71522 Backnang

### Verlag

Tietge GmbH  
Geschäftsführer: Ulf Tietge  
Wilhelmstraße 31  
77654 Offenburg  
Telefon: 07 81/91 97 05 0  
info@tietge.com  
www.tietge.com



Die Inhalte dieses Magazins werden mit größter Sorgfalt recherchiert und verfasst. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für Richtigkeit und Vollständigkeit der Informationen, auch ersetzen sie nicht die Beratung durch Rechtsanwalt oder Steuerberater.

Kalkül erscheint seit 2011 mit mindestens zwei Ausgaben im Jahr.

Es gilt die Anzeigenpreisliste von 2016.

Das Magazin oder Teile davon dürfen nur mit Genehmigung des Verlags nachgedruckt oder vervielfältigt werden.

Das Magazin im Internet:  
[www.kalkuel-magazin.de](http://www.kalkuel-magazin.de)

## Hausverwaltung für heute und morgen

Durch die Kombination von kaufmännischem Sachverstand und sozialer Kompetenz ist die RRK-Treuhand GmbH seit 1985 Ihr zuverlässiger Partner in allen Fragen der Immobilien- und Hausverwaltung.

Transparenz, aktives Handeln und die Zufriedenheit aller involvierten Parteien kennzeichnen die Philosophie der Gesellschaft, um langfristig den Wert Ihrer Immobilien zu erhalten oder sogar zu steigern.





## ZUR PERSON

**Dr. Ralph Mühleck** hat seine Karriere als Berater bei Roland Berger begonnen und war Geschäftsführer bei Weberhaus in Rheinau-Linx. Seit einigen Jahren ist er Teilhaber und Gesellschafter eines weltweit tätigen Maschinenbauunternehmens aus Göppingen. Zudem berät Mühleck mehrere mittelständische Familienunternehmen als Beirat.

Mühleck, Jahrgang 1962, hat an der Universität Mannheim Betriebswirtschaftslehre studiert und an der TU Braunschweig promoviert. Er ist Experte für die Themenfelder Strategie, Restrukturierung und Controlling.



# KEINE FURCHT VOR VERÄNDERUNG!

Die Hälfte aller deutschen Mittelständler hat inzwischen einen Beirat eingerichtet – und das vollkommen freiwillig. Wer sich Dritten öffnet und die Besetzung strategisch plant, wird nur profitieren, sagt Dr. Ralph Mühleck. Also: Scheuklappen runter!

*Von Dr. Ralph Mühleck*

**M**it der Diskussion um die sogenannte gute Unternehmensführung vor allem börsennotierter Aktiengesellschaften gewinnt die Frage der freiwilligen Einrichtung eines Beirats im Mittelstand immer mehr an Bedeutung. Rund 80 Prozent der Familienunternehmen mit mehr als 125 Millionen Euro Umsatz haben bereits einen Beirat, kleinere Unternehmen verfügen dagegen erst zu einem Drittel über ein solches Gremium. Tendenz allerdings steigend. Und das hat Gründe.

Wer einen Beirat gut besetzt und professionell arbeiten lässt, bekommt einen echten Mehrwert. Vom Coach, der den Unternehmer auch bei persönlichen Problemen unterstützt, über den Sparringspartner zur Diskussion schwieriger Themen bis zum Durchsetzer unliebsamer Entscheidungen. Ganz entsprechend den Anforderungen, die an den Beirat gestellt werden, und dem Gestaltungs- und Entscheidungsraum, dem man einem Beirat in seiner Arbeit gibt.

Einen Beirat einzurichten bedingt also, sich im Vorfeld einiger Dinge klar zu werden. Zum einen sind die Erwartungen zu formulieren, die an den Beirat gerichtet werden. Zum anderen ist festzuhalten, wozu man als Unternehmer

Wer einen Beirat  
gut besetzt und  
professionell  
arbeiten lässt,  
bekommt echten  
Mehrwert

bereit ist. Sollen die wichtigen Themen tatsächlich auf den Tisch kommen? Ist man offen für ernste und harte Kritik? Besteht die Bereitschaft, guten Argumenten zu folgen und die eigene Meinung zu ändern? Will man Verantwortung wirklich teilen? Erst wenn hinter diesen Fragen ein deutliches Ja mit Ausrufungszeichen steht, sollte man sich auf den Weg machen.

Voraussetzung, um einen Beirat einzurichten, ist die Bereitschaft der Gesellschafter, sich Dritten zu öffnen. Dabei geht es in Familienunternehmen nicht nur um die nackten Geschäftszahlen oder um Strategien und Planungen, sondern oft auch um persönliche Themen wie das Verhältnis der Gesellschafter untereinander oder zur Geschäftsführung. Nicht selten nehmen diese Themen viel Raum ein.

Bezüglich der Erwartungen an den Beirat muss Klarheit hergestellt werden, welche

Rolle er einnehmen und welchen Nutzen er stiften soll. Beim freiwillig eingerichteten Beirat reicht die Bandbreite vom reinen Ratgeber über die Kontrollinstanz bis zum Entscheidungsgremium, das beispielsweise die Jahresplanung verabschiedet oder größere Investitionen genehmigt. Was sich absolut verbietet, ist die Einmischung in das Tagesgeschäft. Spätestens dort endet das Wirkungsfeld eines jeden Beirats. >

“ Die Profile der Beiräte sind immer losgelöst von ihrer Rolle zu sehen ”

- › Der erwartete Nutzen eines Beirats ist in Form klarer Ziele zu fixieren, die mit seiner Hilfe und Unterstützung erreicht werden sollen. Sie bilden die Basis, um den Erfolg der Arbeit des Beirats zu messen und zu kontrollieren. Und das sollte regelmäßig getan werden. Zum einen um den Einsatz der Mittel zu rechtfertigen, zum anderen um Maßnahmen zu ergreifen, falls der erwartete Erfolg ausbleibt. Die Effizienzprüfung der Arbeit von Aufsichtsräten kann dabei eine Orientierung sein.

Unabhängig von der Rolle des Beirats ist seine Besetzung zu sehen. Denn es ist stets darauf zu achten, dass die nötige Distanz von den Beiräten zu den Gesellschaftern gegeben und Interessenkonflikte ausgeschlossen sind. Der eigene Steuerberater, der Wirtschaftsprüfer oder ein Vertreter der Hausbank scheiden deshalb als Beiräte genauso aus wie Vertreter aus dem Kreis des Wettbewerbs, der Kunden oder der Lieferanten. Und der gute Freund, dem man mit einem Beiratsposten helfen möchte, ist genauso fehl am Platz wie der Politiker, mit dem man sein Unternehmen schmücken möchte.

Auch die Profile der Beiräte sind losgelöst von ihrer Rolle zu sehen. Integer und streitbar – so lassen sich die wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale des idealen Beirats beschreiben. Finanziell muss er unabhängig sein; kritische Äußerungen oder unliebsame Entscheidungen eines Beirats dürfen nicht deshalb unterbleiben, weil ein daraus möglicherweise resultierender Verlust des Mandats massiven Einfluss auf dessen wirtschaftliche Situation hätte. Nicht zuletzt muss ein Beirat das notwendige Fachwissen sowie die entsprechende Erfahrung mitbringen, mindestens als Unternehmer, noch besser auch als Beirat.

Beiräte setzen sich meist aus drei bis fünf Mitgliedern zusammen, abhängig von der Größe des Unternehmens. Hinsichtlich Fachwissen und Erfahrungen sollten sie unterschiedliche Hintergründe haben und sich dadurch ergänzen.

Ein Beirat kann auf unterschiedlichen Wegen eingerichtet werden. Manche Unternehmen nehmen es in die eigene

Hand, andere bedienen sich für die Vorauswahl geeigneter Kandidaten spezialisierter Beratungsunternehmen. Wieder andere beanspruchen bis zur Ausarbeitung der Beiratsordnung die gesamte Bandbreite an heute verfügbaren Dienstleistungen. Was aber stets im Unternehmen verbleibt: Dort sind Anforderungsprofil, Aufgaben sowie Kompetenzen des Beirats festzulegen. Und auch die Inhalte der Beiratsordnung, die den rechtlichen Rahmen für die Arbeit eines Beirats setzt, muss das Unternehmen definieren.

Ist der Weg bis hierher zurückgelegt, geht es jetzt noch darum, eine effiziente Arbeitsweise des Beirats zu gewährleisten. Hierzu sind einige Rahmenbedingungen zu setzen. Das ist die Anzahl der Sitzungen pro Jahr, die Tagesordnung, die einen festen Rahmen haben muss, die zu besprechenden Themen sowie die Unterlagen, die den Beiräten rechtzeitig vor

den Sitzungen bereitzustellen sind. Aber auch andere Regularien wie die Führung der Sitzungen oder Form und Inhalt der Sitzungsprotokolle sind im Vorfeld festzulegen. Das erspart Diskussionen und ermöglicht einem neuen Beirat, sofort und systematisch mit der Arbeit zu beginnen. Bleibt zu guter Letzt die Frage der Vergütung. Sie schwankt mit der Größe des Unternehmens. Die Honorare beginnen pro Beiratsmitglied und Jahr bei 6000 Euro in kleinen Unternehmen (unter zehn Millionen Euro Umsatz) und reichen bis über

30000 Euro für Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz – all dies bei in der Regel vier Sitzungen pro Jahr. Beiratsvorsitzende erhalten das 1,5- bis 2-fache Honorar eines normalen Mitglieds. Neben der Größe beeinflussen aber auch die Branche des Unternehmens oder die Zustimmungskompetenzen des Beirats das Honorar; vereinfacht gesagt: mehr Verantwortung für den Beirat kostet mehr.

Fazit: Mit einem qualifizierten Beirat zusammenzuarbeiten, erfordert vom Unternehmer ein Umdenken. Wer aber dazu bereit ist, leistet damit einen Beitrag, ein Unternehmen noch besser auf die Zukunft vorzubereiten und sein Lebenswerk abzusichern. ■

Integer und streitbar – so lassen sich wesentliche Persönlichkeitsmerkmale eines idealen Beirats beschreiben



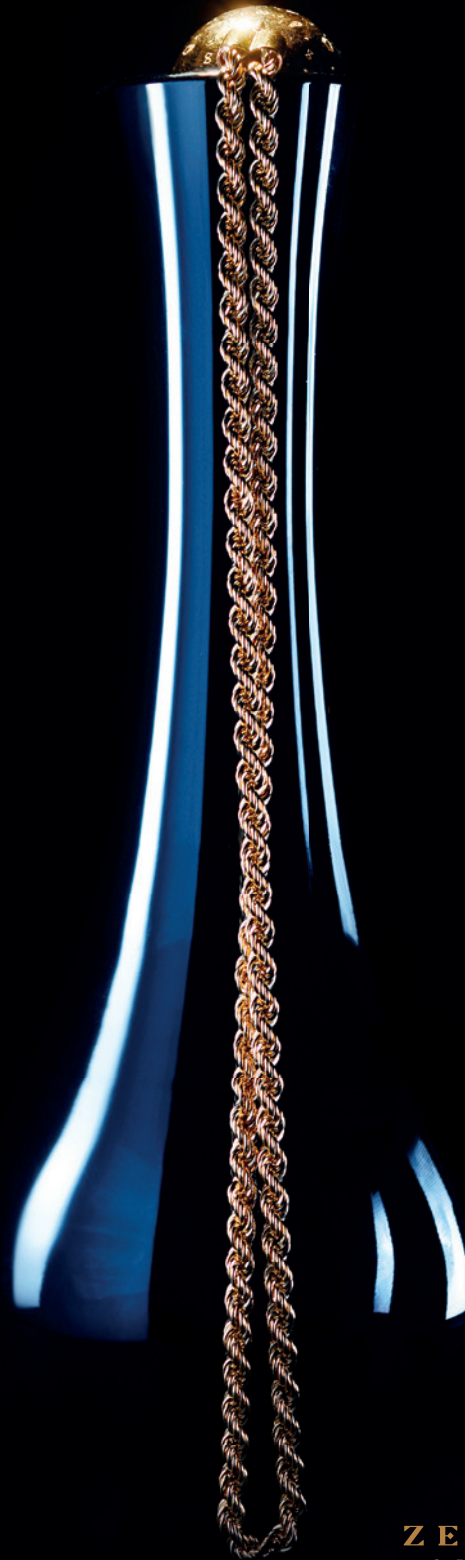
dorotheenhütte  
Glashütte Wolfach



### DIE GLÄSERNE REVOLUTION

Es braucht Jahrzehnte, um im Glashandwerk den Rang eines Meisters zu erreichen. Allein rund zehn Jahre, um die Herstellung von Weinglasstielen zu perfektionieren. Diese Handwerkskunst und das mystische Zusammenspiel aus flüssigem Glas und Feuer begeisterten Designer Saro Zeville, als er die Dorotheenhütte in Wolfach besuchte.

Glas in Perfektion. Mundgeblasen. Von Hand geschliffen. Drei Lagen Kristall. Tiefstes Schwarz. Das sind die edlen Whisky-Decanter und Gläser der Zeville-Kollektion.



**ZEVILLE**  
CRYSTAL

# BEIRAT GUT, ALLES GUT

Mehr als die Hälfte aller großen Familienunternehmen hat einen Beirat – und ist damit sehr erfolgreich. Kein Wunder, dass beim WVIB die Nachfrage nach guten Beiräten größer denn je ist: Immer öfter leisten sich auch kleine Firmen ein solches Gremium



## BEIRAT EINRICHTEN: WAS ES RECHTLICH ZU BEACHTEN GILT

„Es ist wichtig, alle Rechte und Pflichten des Beirats in der Satzung formalisiert zu fixieren“, sagt Rechtsanwalt Markus Arendt. „Die Geschäftsordnung ist von zentraler Bedeutung – sie entscheidet darüber, was der Beirat darf und was nicht. Sie definiert auch, wer für unternehmerische Fehlleistungen haftet. Eine rechtliche Beratung für die Erstellung der Satzung und Geschäftsordnung ist deshalb unabdingbar.“ Grundsätzlich ist es so: Jeder Gesell-

schaft schreibt das Gesetz bestimmte Organe vor. Gesetzlich dazu verpflichtet, einen Beirat einzurichten, sind mittelständische Unternehmen nicht. Über seine Kompetenzen entscheidet allein der Unternehmer. Soll der Beirat rein beratend tätig sein, reicht ein einfacher schuldrechtlicher Vertrag aus. Soll er darüber hinaus auch die Tätigkeiten der Gesellschaft kontrollieren, muss er auch im Gesellschaftsvertrag verankert sein.

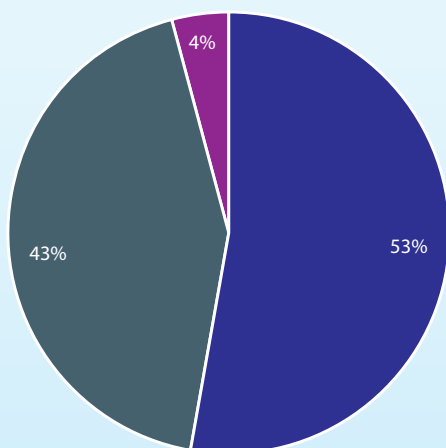


**E**s gibt fast vier Millionen Mittelständler in Deutschland. Sie stellen mehr als 99 Prozent aller Unternehmen, beschäftigen mehr als 70 Prozent aller Erwerbstätigen – und stecken leider viel zu oft in der Klemme. Sie finden einfach keine Nachfolger. Ein schwacher Gründergeist, der demografische Wandel – es gibt dafür viele Faktoren.

Ein recht erfolgreiches mittelständisches Unternehmen aus Württemberg war demgegenüber in einer vergleichsweise komfortablen Position. Der Junior stand als neuer Gesellschafter bereits fest. Der Firmenpatriarch und Vater aber ließ noch vor seinem Rückzug einen mächtigen Beirat einsetzen, ausgestattet mit weitreichenden Befugnissen. Die Aktivitäten seines Sohnes schränkte er dadurch maßgeblich ein. Warum? „Er misstraute ihm und seinen Fähigkeiten. Anstatt offen damit umzugehen und Klartext zu reden, wählte er den indirekten Weg“, sagt Dr. Ralph Mühleck, der die damalige Situation als Beirat aus nächster Nähe miterlebte.

Als der Vater ausgeschieden war, gestand der Beirat dem frischgebackenen Junior-Chef mehr Mitbestimmungsrecht zu. Sogar der Gesellschaftsvertrag wurde geändert – was jedoch im Fiasko endete. „Der neue Inhaber kündigte dem von uns gemeinsam bestellten Geschäftsführer noch innerhalb der Probezeit. Für uns war das völlig unverständlich. Es glich einem Misstrauensvotum und führte dazu, dass wir als Beirat geschlossen zurücktraten“, erzählt Mühleck.

Die Frage, wer das Unternehmen in der nächsten Generation führen soll, ist ein Dauerbrenner für Beiräte. Andere strategische Fragen sind aber genauso wichtig: zum Beispiel zur Finanzierung oder Internationalisierung, zu Marketing, Einkauf, Vertrieb oder dem richtigen IT-System. Auf der Suche nach den passenden Antworten agieren immer weniger Unternehmer als beratungsresistente Alleinherrscher wie im beschriebenen Fall. Ganz im Gegenteil:



Quelle: Deloitte & Touche, „Beiräte im Mittelstand“

■ Beirat ■ Kein Beirat ■ Einführung geplant

#### Hü oder Hott!

Laut der Deloitte-Studie „Beiräte im Mittelstand“ hatte 2010 rund die Hälfte aller mittelständischen Unternehmen einen Beirat eingerichtet: Tendenz steigend



**Dr. Ralph Mühleck**

ist selbst Geschäftsführer und Unternehmer, er berät aber auch andere Unternehmen als Beirat

Viele forcieren den offensiven Austausch mit anerkannten Experten, indem sie einen Beirat einrichten – und das freiwillig. Denn anders als börsennotierte Unternehmen oder GmbHs mit mehr als 500 Mitarbeitern ist ein durchschnittliches mittelständisches Unternehmen nicht per Gesetz dazu verpflichtet, ein Gremium einzurichten, das im Zweifel auch Kontrolle auf die Geschäftsführung ausübt.

Der Offenburger Rechtsanwalt Markus Arendt ist daher häufig auf Sitzungen beim Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden. Arendt ist Mitglied der Kommission für Unternehmensnachfolge und Beiräte. Hauptaufgabe: bei der Einrichtung und Besetzung von Beiräten im Zuge einer geordneten Unternehmensnachfolge helfen. „Es geht nicht darum, den Junior oder einen familienfremden Geschäftsführer zu kontrollieren – es geht vielmehr darum, ihm so viel Kompetenz und Hilfe wie möglich zur Seite zu stellen“, sagt Arendt, der sich als Anwalt auf Handels-, Arbeits- und Gesellschaftsrecht spezialisiert hat und damit selbst in erster Linie Ratgeber von Unternehmern ist.

Dass heute nicht mehr allein Bauchgefühl oder die Erfahrungen des Firmengründers zählen und wichtige Entscheidungen immer seltener auf teure Unternehmensberater abgewälzt werden, belegt unter anderem die Studie „Der Beirat im Familienunternehmen“ des Beratungsunternehmens Intes. Befragt wurden 300 größere Familienunternehmen. Demnach verfügten 2013 bereits 57 Prozent über einen Beirat, 74 Prozent hatten einen Beirat oder Aufsichtsrat eingerichtet. 2008 hatte dieser Anteil noch bei nur 52 Prozent, 2002 bei 39 Prozent gelegen.

Die Studie „Beiräte im Mittelstand“ der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Deloitte & Touche bestätigt diese Tendenz. „In den vergangenen 10 bis 15 Jahren hat sich die Führungskultur vieler Unternehmen stark gewandelt“, sagt auch Arendt. „Es ist eine neue Generation am Ruder. Sie bringt andere Perspektiven ein und hat keine Angst vor dem kritischen Blick von außen.“



› Die Motive, einen Beirat einzurichten, sind ganz unterschiedlich. Sein Tätigkeitsspektrum und dessen Ausgestaltung lassen sich frei bestimmen. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen mit Beirat hat schlichtweg erkannt, dass dieser als Sparringspartner helfen kann, die Qualität der eigenen strategischen Entscheidungen nachhaltig zu verbessern. „Sie wissen, wie wertvoll der Input von außen sein kann“, sagt auch Steuerberater Florian Künstle von der Wolfacher Kanzlei Reisch & Künstle.

Rund drei Viertel aller Beiräte in Deutschland kontrollieren das unternehmerische Handeln der Geschäftsleitung ganz ähnlich wie ein Aufsichtsrat. Bei Meinungsverschiedenheiten bietet sich der Beirat als Mediator an. In seltenen Fällen hat er weitreichende Entscheidungskompetenzen, zum Beispiel in den kritischen Lebensphasen einer Firma, wie bei der Sanierung, bei der Neubesetzung der Geschäftsführung oder der Suche nach einem Nachfolger. Zumeist profitieren Unternehmen auch vom Netzwerk ihrer in der Regel weitverzweigten und oft in ähnlichen Gremien mehrerer Unternehmen vertretenen Beiratsmitglieder. Der daraus resultierende Erfahrungstransfer ist für alle wertvoll. Nicht zuletzt schafft die unabhängige Außenperspektive auch Vertrauen bei den Stakeholdern einer Unternehmung. „Wenn zum Beispiel im Rahmen eines Strategie-Workshops



**Ratgeber für Unternehmer**

Der Offenburger Rechtsanwalt Markus Arendt hilft bei der Installation von Beiräten – mitunter steht er auch selbst als Beirat zur Verfügung

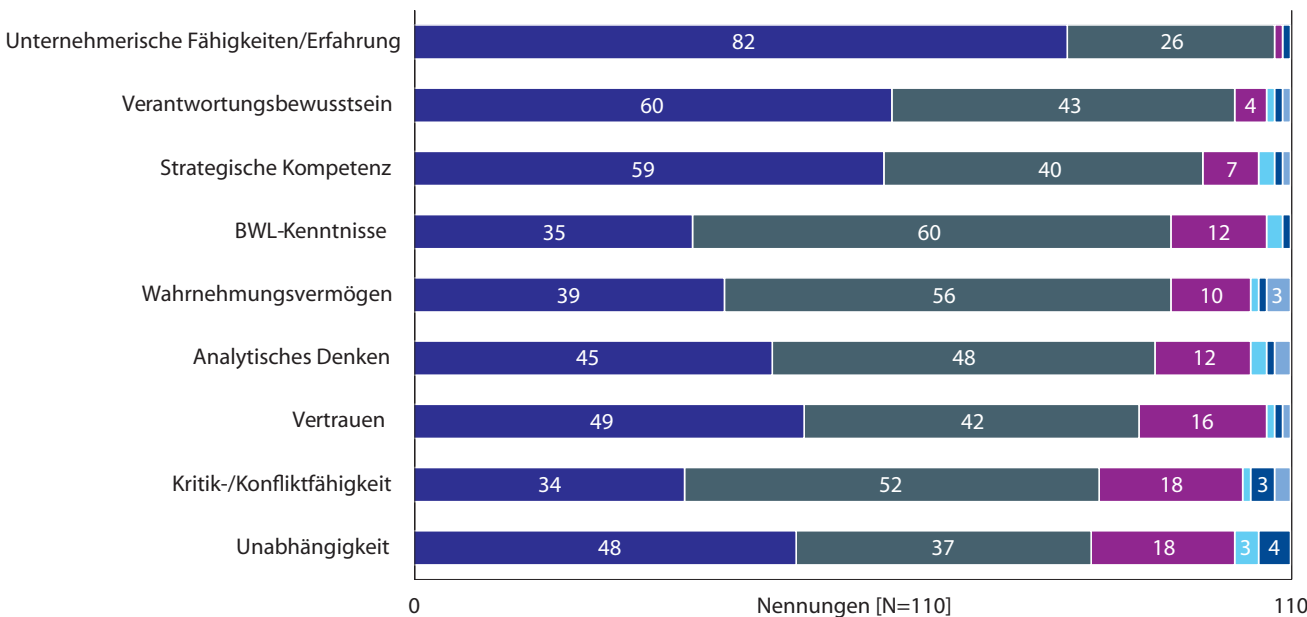
Fehler erkannt werden und in der Folge ein verheißungsvoller, neuer Weg eingeschlagen wird, kann die Zusammenarbeit mit einem Beirat zur fruchtbaren Beziehung mit positiver Außenwirkung werden“, weiß Florian Künstle zu berichten. Doch rät er zu umsichtigen Vorüberlegungen. „Jeder Unternehmer sollte sich fragen: Bin ich bereit für Kritik und gegebenenfalls auch für einen Richtungswechsel? In der Theorie klingt das nämlich sehr gut, die Realität sieht aber doch oft anders aus. Da sollte man ehrlich zu sich sein.“

Auch IHK-Präsident Steffen Auer sieht Beiräte positiv: „Zuallererst schaut ein Beirat mit dem Blick von außen auf ein Unternehmen. Damit ist die wortwörtliche Betriebsblindheit schon mal ausgeschlossen.“

Von zentraler Bedeutung ist jedoch die Besetzung des Beirats, die wiederum abhängig von den Erwartungen des Unternehmens ist. Soll der Beirat beraten oder kontrollieren? Welche Rechte und Pflichten hat er? Bis vor nicht allzu langer Zeit waren viele Beiräte lockere Rotweinrunden, in denen Gesellschafter mit Geschäftsfreunden, Verwandten und Bekannten handzahn übers Geschäft plauderten, ohne sich groß ins Gehege zu kommen. „Mit professioneller Beiratsarbeit hat das nichts zu tun“, sagt Mühleck. Zu große persönliche Nähe und Abhängigkeit verhindern eine pro-

**Was muss ein Beirat mitbringen?**

■ Sehr wichtig    ■ Wichtig    ■ Weder noch  
 ■ Unwichtig    ■ Sehr unwichtig    ■ Keine Angabe



Quelle: Deloitte & Touche, „Beiräte im Mittelstand“



fessionelle Analyse und ehrliche Kritik des unternehmerischen Handelns: „Alte Bekannte aus dem Umfeld auch noch in den Beirat zu holen, bringt herzlich wenig. Wenn ich heute einen Beirat einberufen würde, müsste der in erster Linie unternehmerische Erfahrung haben und unabhängig sein.“ Viele Betriebe haben das erkannt und professionelle Strukturen etabliert. Die Rechte und Pflichten ihres Beirats haben sie fest in ihrer Satzung verankert. Die Auswahl der Kandidaten dagegen folgt in den meisten Unternehmen nach wie vor nur selten einem formalisierten Regelwerk. Stattdessen bedient man sich persönlicher Kontakte oder Netzwerke wie dem WVIB.

„Ich führe jede Woche mindestens ein Telefonat zu diesem Thema“, sagt WVIB-Hauptgeschäftsführer Dr. Christoph Münzer. „Meist kommen die Unternehmen auf uns zu. Wir stellen die Kontakte zu passenden Kandidaten her, alles andere läuft dann über das persönliche Gespräch der Beteiligten.“ Der Markt an potenziellen Beiräten sei in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. „Es herrscht mittlerweile ein schwungvoller Austausch“, so Münzer. „Finanzielle Interessen stehen dabei auf beiden Seiten nicht im Vordergrund. Die Menschen müssen zueinander passen.“

So neugierig wir auch sind, Münzer sagt nichts zur Vergütung. Mühleck schon. „Im Mittelstand erhält ein Beirat durchschnittlich 15000 Euro im Jahr“, sagt der Unternehmer. „Die meisten Beiräte sind Manager jenseits der 50, die noch Spaß



#### Vater und Sohn

Seit 2011 führt Nicolas Erdrich die Geschäfte der Erdrich Umformtechnik GmbH zusammen mit seinem Vater Georg

am Unternehmertum haben. Für sie überwiegt der immaterielle Wert ihrer Tätigkeit.“

Das Renchener Unternehmen Erdrich Umformtechnik hat in Sachen Beirat den Auswahlprozess noch vor sich. „Wir haben uns grundsätzlich dazu entschlossen, einen Beirat einzurichten. Unsere Überlegungen stecken aber noch in den Kinderschuhen und brauchen noch ein Jahr“, sagt Juniorchef Nicolas Erdrich.

Internationalisierung, Globalisierung, Umstrukturierung. Rund 1500 Mitarbeiter, Werke in China und den USA. Das 1962 gegründete Familienunternehmen hat sich zu einem der führenden Hersteller von Bremskolben

und anderen Autoteilen aufgeschwungen. „Wir haben einen extremen Wandel hinter uns und das bedingt strukturelle Veränderungen“, sagt Erdrich. „Wir müssen agiler und schneller werden, eine flexiblere Führungskultur entwickeln, Mitarbeiter finden, die fähig sind, eigenverantwortliche Entscheidungen zu treffen.“

Im Verlauf des kommenden Jahres wird sich Georg Erdrich zunehmend aus dem operativen Geschäft zurückziehen. „Genau der richtige Zeitpunkt zur Neuorientierung“, sagt Sohn Nicolas. „Der Beirat soll uns dabei helfen.“ Seine Wunschkandidaten möchte er persönlich ansprechen. „Wir hoffen, Beiräte mit Helikopterblick zu finden, die unabhängig sind und uns ungeniert die richtigen Fragen stellen.“ ■

## Vergangenes prüfen und Zukünftiges gestalten

Aus Risiken Chancen machen – das bedeutet für uns Wirtschaftsprüfung. Stetig steigende Anforderungen an Rechnungslegung, Transparenz und Risikomanagement stellen unsere Mandanten fortwährend vor große Herausforderungen. Daher ist Wirtschaftsprüfung weit mehr als nur die unabhängige Einschätzung, ob das Finanzgebaren eines Unternehmens in Ordnung ist. Interne Steuerungs- und

Kontrollstrukturen werden optimiert – mit dem Ergebnis, die Zahlen für das Unternehmen sicherer, verlässlicher und planbarer zu machen.

Wir stellen uns gezielt auf das signifikante Geschäfts- und Risikoumfeld unserer Mandanten ein. Die von uns angewandte Strategie basiert auf dem risikoorientierten Prüfungsansatz. Darüber hinaus analysieren


wir die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens und ihre Kontrollarchitektur. Neben der Prüfung von Jahres- und Konzernabschlüssen bieten wir Ihnen ein umfangreiches Spektrum an weiteren prüfungsnahen Dienstleistungen, unter anderem Gründungsprüfungen, Unternehmensbewertungen sowie Beratung in betriebswirtschaftlichen und ausgewählten Bilanzierungsfragen.



**FLORIAN  
KÜNSTLE**  
Wirtschaftsprüfer

Saarlandstraße 21 | 77709 Wolfach  
078 34 / 83 68 -0 | wp@floriankuenstle.de  
www.floriankuenstle.de



- 
- Ein Unternehmer muss sich seinem Beirat öffnen
  - Die Bereitschaft, kritische Fragen zu beantworten, ist Voraussetzung jeder fruchtbaren Zusammenarbeit
  - Im Beirat geht es darum, möglichst breit gefächerte Erfahrung und Expertise als Unternehmer einzubringen



FRANZ KOOK,  
Beirat in mehreren mittelständischen Unternehmen

# Wer fragt, der führt...

Diesen Satz beherrze ich bis heute. Denn in der Praxis hat er sich stets bewährt. Auch und gerade in meiner Funktion als Beirat. Seit meinem Rückzug als Vorstandsvorsitzender bei Duravit im Jahr 2012, habe ich ein halbes Dutzend solcher Beiratsmandate in (überwiegend) mittelständischen Unternehmen übernommen. Unter anderem beschäftige ich mich mit den Entwicklungen der Automotive-Branche, mit Medizintechnik und Betonschalungen. Nur ein einziges Unternehmen kommt aus dem Sanitärbereich und natürlich ist es kein Wettbewerber zu Duravit.

Andere Unternehmen als Beirat zu begleiten, war übrigens nicht mein Plan. Aber ich bin eben angesprochen worden. Gesucht war kein Spezialwissen, sondern eher die Expertise als General Manager. Welche Strategie ist zu wählen? Wie sind die Kennzahlen zu bewerten und welche Schlüsse muss man daraus ziehen?

Die Beantwortung dieser Fragen ist nur möglich, wenn man eine faktenbasierte Analyse des Status quo zu Grunde legt. Manchmal muss man auch jeden Stein umdrehen und das unternehmerische Handeln aus der Vogelperspektive kritisch hinterfragen. Meine zentrale Aufgabe als Beirat ist es, stellvertretend fürs Unternehmen genau die Fragen zu stellen, die man als unmittelbar Involvierter vielleicht nicht zu formulieren vermag – weil schlichtweg die nötige Distanz fehlt. Sie merken: Wer fragt, der führt.

Von einem Unternehmer erwarte ich, dass er sich öffnet und bereit ist, die Fragen seines Beirats auch selbstkritisch zu beantworten. Denn für den unverfänglichen Blick von außen hat er ihn ja engagiert: um einen Sparringspartner zu haben, der das eigene, fachliche Know-how durch Erfahrung ergänzt und sich nicht vor einer ehrlichen Analyse scheut.

Bisweilen kann das zu einer delikatlen Angelegenheit werden. Denn wer empfindet Kritik schon als angenehm? Deshalb muss auch die persönliche Wellenlänge stimmen. Ich bevorzuge es, situativ zu agieren, mich an den Wünschen und Erwartungen meines Gesprächspartners zu orientieren. Ich spreche von Management by Convincing, von Kommunikation mit Überzeugungskraft. Das ist besser, als mit dem Kopf durch die Wand zu gehen.

Für einen guten Beirat bedarf es verschiedener Hintergründe und Expertisen, die sich ergänzen. Wenn der Unternehmer Anregungen dann noch annimmt, profitiert die ganze Firma davon und die Chancen stehen gut, das Schiff nachhaltig im richtigen Fahrwasser segeln zu lassen. ■

## **Der Steuermann**

*Franz Kook prägte 41 Jahre lang den Hornberger Sanitärausstatter Duravit. Während seiner Zeit stieg Duravit zum internationalen Konzern mit 5800 Mitarbeitern und einem Umsatz von rund 350 Millionen Euro auf. Seit 2012 engagiert sich Kook als Beirat in mittelständischen Betrieben.*

- Jeder Unternehmer muss seinen eigenen Weg finden
- Erfolgreich ist, wer sich kurzfristige Ziele steckt
- Unternehmer zu sein, bedeutet mehr, als ein gutes Produkt zu entwickeln

Jürgen Siegloch,  
Aufsichtsrat und Beirat in mehreren IT-Unternehmen

## Den Königsweg gibt es nicht!

Viele Wege führen nach Rom. Ich bin der festen Überzeugung, dass jeder Unternehmer seine eigene Methode finden und damit erfolgreich sein kann. Jeder muss diese Erfahrungen selbst machen, um dann daran zu wachsen. Auch ich habe während meiner 20 Jahre als Geschäftsführer der Burda Direct Group vieles ausprobiert, bin auch mal gescheitert und wieder aufgestanden. Dabei habe ich eines gelernt: Sei immer du selbst.

Im Business-Bereich bin ich ein grundsolider Mensch. Am erfolgreichsten war ich immer dann, wenn ich den konservativen Weg gegangen bin. „Konservativ?“, mögen Sie jetzt denken. Wie kann das sein? Wie passt das zusammen mit meiner Tätigkeit als Vorstand bei bwcon? Wo ich als Förderer des Hightech-Standorts Baden-Württemberg in die Welt der Start-ups eintauche, auf Augenhöhe mit Digital Natives über aktuelle Themen und Trends diskutieren muss...

Ganz einfach! Konservativ zu sein, bedeutet für mich nicht, die Augen vor Innovation und Veränderung zu verschließen.

Nein, ganz im Gegenteil. Auch wenn die wilden Jahre meines Berufslebens mittlerweile hinter mir liegen, meine Ambitionen sich verändert haben, der bedingungslose Drang nach Erfolg einer inneren Balance gewichen ist, bin ich auch heute noch ein modern denkender Mensch. Ich finde spannend, was die Zukunft für uns offen hält. Unternehmen zu entwickeln ist meine Leidenschaft. Doch es gibt einen Unterschied zwischen den Zielen, die man anpeilt und dem Weg, den man wählt, um sie zu erreichen.



**Jürgen Siegloch**  
... rät zu mehr Gelassenheit

Als Aufsichtsrat und Beirat, auch in meiner Funktion als Business Angel und Coach, rate ich jedem Unternehmer, diesen Weg konservativ zu beschreiten. Nicht zu viel auf einmal zu wollen. Gut Ding will Weile haben, sagt man doch. Konservativ zu wirtschaften heißt für mich auch, das Risiko für Unternehmen und Mitarbeiter zu minimieren, langsam zu starten, an kleinen Erfolgen zu wachsen, den Markt mit ehrlich erarbeiteter Selbstbewusstheit Schritt für Schritt zu erobern.

Von zehn Start-ups überleben zwei. Die Verantwortung mit fremden Investments umzugehen, kann schnell zur Belastung werden, an der viele scheitern. Als Ratgeber trage ich die Verantwortung, dabei zu helfen, mit Rat und Tat sowie einem guten Netzwerk zu unterstützen. Merke: Grobe Fehler sind vermeidbar! Viel zu viele Unternehmer kommen lediglich vom Produkt. Doch wie bringe ich mein Produkt überhaupt an den Mann?

Als Ratgeber sehe ich mich in der Pflicht, diesen Sprung erfolgreich zu meistern. So helfe ich Gründern, zu gestandenen Unternehmern heranzuwachsen. ■

### Der Etappenläufer

*Jürgen Siegloch ist Geschäftsführer von C&S Marketing. Zuvor baute er die Burda Direct Group auf. Seit 2015 ist er im Vorstand von bwcon für den Businessplan-Wettbewerb CyberOne verantwortlich. Als Coach und Business Angel engagiert er sich für aufstrebende Hightech-Start-ups.*



- Unternehmen schätzen Qualifikation und Erfahrung
- Es lohnt sich, den Austausch mit der Belegschaft zu suchen
- Die Ortenauer Unternehmer sind gespalten, wenn es um die Beiratsfrage geht

**Bernd Bartmann,**  
Aufsichtsrat und Beirat in Unternehmen und Institutionen

## Wissen und Erfahrung weitergeben

Beirat oder Aufsichtsrat? Da möchte ich gar keinen großen Unterschied machen. Selbstverständlich hat der Aufsichtsrat wesentlich umfangreichere Aufgaben, Pflichten und trägt auch größere Verantwortung. Das kann man alles im Aktiengesetz nachlesen.

Als Beirat muss man zwischen Gesellschaften und Institutionen unterscheiden. Für eine Familiengesellschaft zu arbeiten, ist oft eine sehr intensive Erfahrung. Für gewöhnlich geht es darum, interne Problemstellungen emotionsfrei zu lösen, um strategische Weichenstellungen oder die Regelung der Nachfolge. Ein Außenstehender kann das am besten. Die Tätigkeit für eine Institution dagegen beschränkt sich in der Regel auf zwei Termine im Jahr, wo dann der Gedankenaustausch in größerer Runde im Vordergrund steht.

Meine Beiratsmandate halte ich allesamt bei Institutionen: bei der Sparkasse Offenburg/Ortenau, beim WVIB in Freiburg und der WRO in Offenburg. Als Aufsichtsrat bin ich für die verschiedenen Auslandsgesellschaften innerhalb der Progress-Werk Oberkirch AG tätig, zudem als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei der Avenit AG aus Offenburg. Das alles klingt nach mehr Arbeit, als es tatsächlich ist. Trotzdem: Um Beruf, Familie und Freizeit zu koordinieren, ist natürlich meine Flexibilität gefordert.

Alle Unternehmen, die mich ansprechen, schätzen meine Qualifikation und Erfahrung. Nach meiner betriebswirtschaftlichen Ausbildung war ich in Führungspositionen im Ma-

schinenbau und in der Automobilzulieferindustrie, mehr als 20 Jahre lang Leiter Finanzen und Controlling in verschiedenen Firmen. Seit Januar 2005 bin ich im Vorstand von PWO für den kaufmännischen Bereich verantwortlich.

Mein Ziel ist es, Wissen und Erfahrung weiterzugeben – an größere Organisationen, von denen ich etwas mitnehmen kann, aber auch an junge Unternehmen, die ich betriebswirtschaftlich und strategisch begleite. Dabei informiere ich mich gerne aus erster Hand, spreche zum Beispiel auch mit den Technikern, damit ich mir ein rundes Gesamtbild der Situation machen kann. Denn Patentlösungen für jeden Fall gibt es nicht.

Dass die Ortenauer Unternehmer genauso gespalten sind wie anderswo wohl auch, weiß ich aus vielen Gesprächen. Die einen möchten aus grundsätzlichen Erwägungen keinen Beirat, andere sind offen und legen auf einen Rat viel Wert. Ob oder in welchem Umfang der Unternehmer diesem Rat dann folgt, ist seine eigene Entscheidung. Hier schließt sich der Kreis wieder: Mit einem Aufsichtsrat hat er diese Freiheit nämlich nicht. ■



**Bernd Bartmann**  
... sucht den Austausch

### **Der Pragmat**

*Betriebswirt Bernd Bartmann verantwortet als Vorstand beim Autozulieferer Progress-Werk Oberkirch AG den kaufmännischen Bereich (Konzernumsatz: um 400 Millionen Euro). Er ist auf Führung und Aufbau von Tochtergesellschaften sowie Kapitalmarktkommunikation spezialisiert.*

# STUDIUM GENERALE

Bürgermeister sind Generalisten und Entscheidungsträger in diversen Fachgremien. Wir haben mit Paul Witt, dem Rektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl, unter anderem darüber gesprochen, wie dieser Spagat zu bewältigen ist

**K**aum ein Experte in Deutschland hat sich umfassender mit dem Amt des Bürgermeisters auseinandergesetzt als Prof. Paul Witt, Rektor der Hochschule für öffentliche Verwaltung in Kehl. Kürzlich hat er sein neues Buch „Karrierechance Bürgermeister – Leitfaden für die erfolgreiche Kandidatur und Amtsführung“ vorgestellt. Witt setzt sich darin auch mit dem Rollenverständnis im Amt auseinander. Stehen die vielfältigen Funktionen in der kommunalen Verwaltung gar im Widerspruch zueinander? Wir waren gespannt auf seine Antworten.

**Professor Witt, welche Qualifikationen muss ein Bürgermeister mitbringen, um heutigen Job-Anforderungen gerecht zu werden?**

**Witt:** Das Gesetz schreibt dazu gar nichts vor. Das verbietet unser Demokratieprinzip. Persönlich würde ich sagen, dass ein guter Bürgermeister hohe Sozialkompetenz mit breiter fachlicher Qualifikation vereint.

**Rund 85 Prozent der Bürgermeister in Baden-Württemberg sind gelernte Verwaltungsfachleute. Woher kommt das?**

**Witt:** Der Wähler wählt bevorzugt denjenigen, von dem er glaubt, dass er den Job beherrscht. Das sind die Verwaltungsfachleute.

**Bürgermeister besetzen von Amts wegen Schlüsselpositionen: als Verwaltungsratsvorsitzende der Sparkassen, im Aufsichtsrat von Energiekonzernen und ÖPNV-Dienstleistern. Sind sie für diese Aufgaben automatisch gut qualifiziert?**

**Witt:** Automatisch sicherlich nicht, aber unsere Absolventen sind in allen wirtschaftswissenschaftlichen Fächern fit. Ich glaube, dass sie das nötige Rüstzeug für solche Aufgaben besitzen. Außerdem muss sich ein Bürgermeister immer wie-

der in neue Sachverhalte in kürzester Zeit einarbeiten und so ist das auch mit Aufsichtsratsstätigkeiten.

**Bürgermeister sind Generalisten, gleichzeitig aber Entscheidungsträger in zahlreichen Fachgremien. Kann man da überhaupt den Überblick behalten und die richtigen Entscheidungen treffen?**

**Witt:** Ich denke schon. Wie gesagt, man kann sich in alles einarbeiten, auch in die Tätigkeit als Verwaltungsratsvorsitzender einer Sparkasse. Die Gemeinden sind ihr Gewährträger und haften somit für eventuelle Schäden durch Misswirtschaft oder ähnliches Versagen. Daher macht es durchaus Sinn, dass sie auch im Verwaltungsrat vertreten sind und dort entscheidend mitwirken. Und einer davon wird dann auch den Vorsitz übernehmen müssen.

**Kommt es in solchen Doppelfunktionen nicht**

**schnell auch zu Zielkonflikten?**

**Witt:** Ähnlich konfliktträchtige Situationen finden wir auch in den Kreistagen. Die Bürgermeister vertreten dort die Interessen ihrer Gemeinde, gleichzeitig die des Kreises. Dennoch bin ich der Meinung, dass es sinnvoll ist, dass Bürgermeister in den Kreistagen vertreten sind, weil sie eben das nötige Know-how für diese Tätigkeit besitzen. Ähnlich verhält es sich >

Ich bin der festen Überzeugung, dass die Wähler sehr sensibel beurteilen, was ein Kandidat zu leisten vermag





## ZUR PERSON

Seit 2007 ist **Paul Witt** Rektor der Hochschule für Öffentliche Verwaltung in Kehl. Als Professor mit dem Schwerpunkt Kommunales Wirtschaftsrecht lehrt er dort bereits seit 1992. An seiner Hochschule wird seit 1973 der Nachwuchs für den gehobenen Verwaltungsdienst ausgebildet. Witt spricht daher gerne vom „Rückgrat der kommunalen Verwaltung in Deutschland“. Viele Bürgermeister in Baden-Württemberg sind ehemalige Studierende, weshalb die Verwaltungshochschule oft auch als Bürgermeisterschmiede bezeichnet wird. **Paul Witt** plädiert leidenschaftlich für einen höheren Anteil an Frauen im Bürgermeisteramt. Sein Fazit zum Karrierewunsch Bürgermeister lautet: Der Job ist aufreibend, die Kandidatur will wohl überlegt und vor allem gut vorbereitet sein – es lohnt sich aber in jedem Fall.



› mit Tätigkeiten von Bürgermeistern in Verwaltungsräten oder Aufsichtsräten von Unternehmen. Ich denke, dass ein guter Bürgermeister damit verantwortungsvoll umgehen kann und auch wird.

Welche Bedeutung haben spezialisierte Ratgeber, wenn weitreichende Entscheidungen in solchen Gremien anstehen?

**Witt:** Der Rat von Spezialisten ist immer gut. Allerdings ist es nicht wirklich empfehlenswert, sich auf einen einzigen Ratschlag zu verlassen, zumal dann, wenn man in der Sache nicht firm ist. In diesen Fällen empfiehlt es sich, die Meinung verschiedener Spezialisten einzuholen.

Wie bereiten Sie die angehenden Beamten des gehobenen Verwaltungsdiensts auf solche Situationen vor?

**Witt:** Wir bereiten Sie darauf vor, indem wir sie gut ausbilden. Unsere Studenten genießen ein generalistisches Studium.

Sie werden in juristischen Disziplinen ausgebildet, im Privatrecht wie im öffentlichen Recht, in Wirtschaftswissenschaften, Finanzwissenschaften, Psychologie, Soziologie, Informatik, Verwaltungs- und Personalmanagement, Organisationslehre und Verwaltungswissenschaften.

Sie sagen, man werde bezahlt wie ein Beamter, habe aber eine Tätigkeit wie ein Freiberufler. Lohnt es sich denn, Bürgermeister zu werden?

**Witt:** Ich meine ja! Der Beruf des Bürgermeisters ist für mich der interessanteste Beruf, den die öffentliche Verwaltung zu bieten hat. Es ist ein

Beruf mit vielen Gestaltungsmöglichkeiten, mit einer hohen Selbstständigkeit und mit ganz vielen Einsatzmöglichkeiten. Es ist allerdings auch ein sehr zeitaufwändiger Beruf mit einem gewissen Verlust an Privatheit. Und was die Bezahlung anbelangt, so ist die durchaus höher als die eines „normalen Beamten“.

Es ist nicht ratsam, sich auf einen einzigen Rat zu verlassen

## GRENZÜBERSCHREITEND DENKEN UND HANDELN

Die Kanzlei Lelarge | Arendt ist zum Zweck gegründet worden, Ihre Rechte in Deutschland wie auch in Frankreich zu vertreten und zu schützen. Dafür braucht es Anwälte, die grenzüberschreitend denken und handeln. Unter der Leitung von Eric Lelarge vertritt die Kanzlei Un-

ternehmen und Privatpersonen aus Deutschland und Frankreich auf beiden Seiten des Rheins. Basis hierfür ist die Doppelqualifikation von Eric Lelarge, der als französischer Avocat wie auch als deutscher Rechtsanwalt zugelassen ist. Durch diese Doppelqualifikation und

seine langjährige Erfahrung sind ihm die vielfältigen Rechtsprobleme, die sich aus zwischenstaatlichen Verflechtungen ergeben, bestens bekannt. Der Schwerpunkt seiner Beratungstätigkeit umfasst das deutsche und französische Wirtschafts- und Zivilrecht.

**LELARGE | ARENDT**  
Avocats · Rechtsanwälte





# NACHTS SIND NICHT ALLE KATZEN GRAU!



Imagekampagne für #heimat, Dezember 2015

## Ihre Werbung. Unser Netz.

Seit mehr als 30 Jahren laufen wir uns jeden Tag über den Weg. In Offenburg und Lahr, in Kehl, Kuppenheim, Karlsruhe und 20 weiteren Orten. Auf dem Weg zur Arbeit und zum Einkaufen fahren Sie an unseren Informationsvitrinen vorbei oder sitzen in einem unserer Buswartehäuschen, die vor Wind und Regen schützen. Dass unsere Mitarbeiter diese instandhalten und reinigen – selbstverständlich.

Für Werbetreibende sind wir rund um die Uhr innovativer Werbebotschafter. Wir haben für sie Lösungen in einem hochwertigen Umfeld und bieten diese seit vielen Jahrzehnten mit garantiert hohen Reichweiten und Mehrfachkontakten an. Und das zu interessanten Preisen.

Sprechen Sie uns im Prozess Ihrer Mediaplanung an und lassen Sie sich überzeugen. Von uns und unseren attraktiven Standorten für Citylight-Poster!

Wir freuen uns auf Ihren Anruf: 07 81 / 5 30 48

*PS: Als Förderer der Kultur und der Region sind uns selbstverständlich auch Eventmanager und Vereine willkommen!*

citylightcontact

# Schöne neue Welt...?

Preise bestimmen sich aus Angebot und Nachfrage. Grundkurs Betriebswirtschaftslehre. Über Jahrhunderte hat man sich darauf verlassen können – doch angesichts von Dynamic Pricing und Big Data ist das Vergangenheit.

Fast jeder hat es schon einmal selbst erlebt: Dass Freunde oder Bekannte ein identisches Produkt erstanden haben – aber zu einem ganz anderen Preis. Bevor wir uns falsch verstehen: An Frühbucherpreise oder Last-Minute-Angebote haben wir uns gewöhnt. Wobei: Wer abends im Bordrestaurant der Aida feststellt, dass er für die Jungfernfahrt doppelt so viel bezahlt hat wie sein Sitznachbar, dem kann das schon auf den Magen schlagen und die Reise verderben.

Jetzt aber zündet die nächste Stufe. Auguren prophezeihen, dass es im Internet den einen Preis bald nicht mehr geben wird – und auch nicht den anderen, mit dem man ihn vergleichen könnte. Vielmehr wird der Preis schwanken wie die Werte an der Börse: täglich, stündlich, minütlich, womöglich sogar im Sekundentakt.

Das Zauberwort heißt Dynamic Pricing. Komplexe Codes präsentieren potenziellen Käufern einen individuellen Preis. Dieser Preis ist abhängig von Zeitpunkt und Verfügbarkeit – aber auch von den Datenspuren und dem Scoring des Kunden. Big Data at its best. Für Verkäufer hat das viele Vorteile: Man kann gleichzeitig unerwünschte Kunden fernhalten und Multiplikatoren ködern.

Hypermoderne Online-Händler werden einen Teufel tun, uns ihre Kriterien zu verraten. Einkaufs- und Surfverhalten, Standortdaten und Endgerät machen uns gläsern, ohne dass wir davon Wind bekommen. In der Praxis kann das so aussehen: Wer ein junges Produkt mit dem Iphone bestellt, bekommt es günstiger als Tante Erna. Die hat schließlich nur einen alten Apparat, ist also gar nicht hip. Oder stellen Sie sich vor, Sie wohnen in der falschen Gegend. Vielleicht haben Sie einen arabisch klingenden Nachnamen? Oder Sie sind dicker, als sich Hoteliers das für die Gäste an ihrem Pool wünschen und teilen ihre Urlaubserinnerungen nicht mit genügend Menschen?

Ich fürchte: Unternehmen betreiben mit dieser Art der Preisgestaltung eine neue Form der sozialen Auslese. Wie bitte ist das mit dem Grundgesetz zu vereinbaren? Paragraph 3, Sie wissen schon: Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.

Dynamic Pricing hat sicher das Potenzial, Margen zu verbessern. Aber ist es das angesichts der sozialen Sprengkraft dieser digitalen Ungleichbehandlung wirklich wert?

Wir freuen uns auf Ihre Meinung zum Thema und die Diskussion unter [www.facebook.com/reischkuenstle](http://www.facebook.com/reischkuenstle) ■

Dynamic Pricing ist eines der neuen Buzzwords im Online-Handel. Unser Autor Ulrich Kammerer findet diesen Trend gar nicht lustig ...







# Mir sin von hier.

Was macht uns Badener aus?

Vielleicht die Mischung aus Fleiß und Lebensfreude, aus Innovationsgeist, Interesse an Neuem und der Liebe zu unseren Traditionen. Wir müssen nicht jeden Tag alles anders machen, aber wir beharren auch nicht darauf, Dinge nur deshalb so zu lassen, weil wir sie schon immer so gemacht haben.

Sie merken – wir sind zwar nur Steuerberater, denken aber in ganz ähnlichen Bahnen wie unsere Kunden: Pragmatisch. Konstruktiv. Unternehmerisch. Uns geht es um Ihren Erfolg.

Wenn Sie mehr über uns erfahren möchten, besuchen Sie uns online.

[www.reisch-kuenstle.de](http://www.reisch-kuenstle.de)

Steuern | Rechnungswesen | Wirtschaftsberatung

**REISCH  
& KÜNSTLE**  
Steuerberater





E-Werk  
Mittelbaden

*Daheim gut versorgt*

# E>service//Solarspeicher

Sonnenstrom nutzen – rund um die Uhr



Jetzt selbst erzeugten Strom  
speichern und jederzeit nutzen

**Ihr Rundum-Sorglos-Paket:**  
Stromspeicher inklusive Finanzie-  
rung, Installation und Wartung