

07 + 08/2020

impulse

Netzwerk und Know-how für Unternehmer

**Exklusiv
für Mitglieder**

NETZWERKTREFFEN BEI

- Goldbeck
- Weberhaus
- Haba

Infos: [impulse.de/
netzwerktreffen](https://impulse.de/netzwerktreffen)

Was machen Sie am

3. JULI 2025?

STRATEGIE So entwickeln Sie einen Masterplan
für die Zukunft Ihrer Firma

Wir machen Private Equity *weniger private.*

*Ihr Zugang zur Elite der Private Equity Fonds –
exklusiv bei LIQID schon ab 200.000 €.*

Jetzt informieren:
030 3080 7083

liquid.de

LIQID

Join the smart money.



Nikolaus Förster Herausgeber und Verleger

Ohnmacht? Nein. Zeit für die Zukunft

Viele Unternehmer hat die Corona-Krise an ihre Grenzen gebracht. Was ihnen seit März widerfuhr und bis heute zu schaffen macht, sind nicht nur massive Umsatzausfälle. Es kommt die Ungewissheit hinzu, wann und wie es wohl weitergehen wird. Bei einigen machte sich angesichts der Pandemie gar ein Gefühl breit, das sie wie kaum ein anderes hassen: das der Ohnmacht. Das beste Mittel dagegen besteht darin, beherzt zu handeln, also das zu tun, was Unternehmertum im Kern ausmacht. Gerade jetzt kommt es darauf an, sich an dem auszurichten, was einen im Innersten antreibt.

Die Frage sollte also nicht lauten: „Was wird passieren?“, sondern: „Welche Zukunft wünsche ich mir?“. Und: „Was kann ich dafür tun, sie Realität werden zu lassen?“ Eine der besten Techniken, die dabei hilft, ist „Visioning“. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen: Es funktioniert – und zwar sehr gut. Wie auch andere Unternehmer davon profitiert haben und was Sie selbst tun können, lesen Sie in der Titelseite meiner Kollegin Catalina Schröder: „Was machen Sie am 3. Juli 2025?“ (ab S. 24). Ich wünsche Ihnen wertvolle Impulse!

Ihr

nikolaus.foerster@impulse.de

IMPULSE PLUS

Ab Juli können Sie als impulse-Mitglied auf alle Inhalte zugreifen, die mit „impulse Plus“ auf der Webseite gekennzeichnet werden; Sie müssen sich dazu nur einmal registrieren. Der Großteil unserer Recherchen, Checklisten und Downloads steht damit künftig nur noch denjenigen zur Verfügung, die das Magazin beziehen, also für unabhängigen Qualitätsjournalismus auch bezahlen. Mehr Informationen finden Sie unter impulse.de/plus und auf den Seiten 6/7.



**MASTERPLAN: MIT EINER
VISION BRACHTE BARBARA RÜHRUP
KLARHEIT IN IHRE ZIELE**

24



**ECOSIA: WO CHRISTIAN KROLL
AKTIV IST, WACHSEN BÄUME**

42



**KONJUNKTURPAKET:
DIESE HILFEN GIBT ES FÜR
UNTERNEHMEN**

64

EDITORIAL von Nikolaus Förster	3
INTERN Hinter den Kulissen von impulse	6
TERMINE Jetzt teilnehmen und profitieren	80
PREMIUM Austausch und Expertise für Unternehmer	82
IMPULSE UMSETZEN Mitglied des Monats	84
FEEDBACK aus dem impulse-Netzwerk	85
NEUE MITGLIEDER impulse-Leser stellen sich vor	86
IMPRESSUM/VORSCHAU	88/89

**CROWDFUNDING: SO
FUNKTIONIERT DIE FINANZIERUNG
ÜBER DEN SCHWARM**



50



ANHÖREN Sie können Artikel auch hören: Gehen Sie auf den Link impulse.de/audio. In der impulse-Digitalausgabe klicken Sie einfach auf das Audiosymbol

GRÜNDER DES MONATS

Eine Seriengründerin will Frauen bestärken

8

KUNDENKOMMUNIKATION

Durch Antworten auf diese sechs Fragen schaffen Sie Klarheit und sorgen für ein gutes Gefühl beim Kunden. Folge 20 der Online-Marketing-Serie



10

FÜHRUNG

Wenn Sie wollen, dass Ihre Mitarbeiter unternehmerisch denken, fangen Sie erst mal selbst damit an! Ein Gastbeitrag von Coach Maic Staebler

12

WAS WURDE AUS

... der Idee, einen grünen Energieversorger zu gründen?



14

FACHKRÄFTE

Wie die „Ostfriesen-Zeitung“ mithilfe von Employer Branding neue Reporter gewinnt. Teil 4 der Stellenanzeigen-Serie

16

RECHTSPRECHUNG

10 Urteile, die Sie kennen sollten

18

STEUERTIPP

Selbst genutzte Immobilien können steuerfrei verkauft werden. Was gilt, wenn sich darin ein Arbeitszimmer befindet

20

ZEIT FÜR ANTIKÖRPER

Gestärkt aus der Krise gehen Unternehmer nur hervor, wenn sie bitteren Erkenntnissen nicht ausweichen. Ein Plädoyer von impulse-Herausgeber Nikolaus Förster

22

TITELTHEMA: MASTERPLAN

Das Bild einer erfolgreichen Zukunft setzt enorme Kräfte frei. So entwickeln sie eine Vision, die motiviert und begeistert



24

JETZT ERST RECHT

Textilunternehmer Wolfgang Grupp produzierte statt Freizeitkleidung zuletzt Millionen von Masken. Seine Firma Trigema verbuchte damit ein Umsatzplus

38

NACHHALTIGKEIT

Den Großteil der Erträge seiner Suchmaschine Ecosia steckt Firmengründer Christian Kroll in Aufforstungsprojekte. Und gewinnt damit immer mehr Nutzer



42

CROWDFUNDING

Die Schwarmfinanzierung aus dem Internet kann eine echte Alternative zum Bankkredit sein. So funktioniert's

50

AUSGESETZTE INSOLVENZPFLICHT

Diese drei Fallen lauern bei einer Zahlungsunfähigkeit

60

KONJUNKTURPAKET

Welche Hilfen und Erleichterungen das Programm der Bundesregierung für Unternehmer bringt

64

UMSATZSTEUER

Wie Unternehmer die Reduzierung meistern und wann es sich lohnt, die Absenkung an die Kunden weiterzugeben

67

WEITERBILDUNG

Die Unternehmer Birgit und Markus Fiedler haben durch ein Studium ihre Firma komplett neu aufgestellt

70

VERSICHERUNGSSCHUTZ

Wann ist ein Unfall im Homeoffice ein Arbeitsunfall?

76

MEIN GRÖSSTER FEHLER

von Bergader-Chefin Beatrice Kress, 68, die durch den Firmenbeirat als junge Frau kaltgestellt wurde



90

MEDIENPREIS MITTELSTAND FÜR IMPULSE

Auszeichnung für impulse-Tour „Deutschland digital“

Der Medienpreis Mittelstand 2020 geht wie bereits vor zwei Jahren an impulse. Im Frühjahr vergangenen Jahres hatte ein zwölfköpfiges impulse-Team auf der 1153 Kilometer langen Strecke von der Nordseeinsel Borkum bis nach Berchtesgaden zehn Firmen mit innovativen Digitalisierungsansätzen besucht: vom Start-up bis zum Familienunternehmen mit Milliardenumsatz. Aus den Recherchen entstanden Magazinporträts, ein Sonderheft, Videofilme und Diskussionsveranstaltungen mit Unternehmern, Politikern und Wissenschaftlern – dokumentiert auf dem Portal **impulse.de/deutschland-digital**. Verliehen wird der Preis aufgrund der Corona-Krise erst im November in Berlin. Robert Mayr, der Vorstandschef der Genossenschaft Davev, die das crossmediale Projekt als Sponsor und Partner unterstützt hatte, kommentierte: „Es lohnt sich, auf inspirierende Beispiele zu schauen, wie die Digitalisierung erfolgreich gemeistert werden kann. In der Corona-Krise zeigt sich, wie wertvoll dies gerade für kleinere und mittelständische Unternehmen ist.“

Der Medienpreis wird zum 17. Mal vergeben. Träger ist der IBWF e.V. – Das Netzwerk für Mittelstandsberater. Partner sind die Signal Iduna Gruppe, Securitas Deutschland, IKK classic, die Commerzbank, das Jobportal Yourfirm.de und die Finanzplattform Kapilendo.



EXKLUSIV Künftig unterscheiden wir digital zwischen freien Artikeln und Plus-Inhalten

Inhalte für Mitglieder

IMPULSE.DE Ab Juli schränken wir freie Inhalte auf unserer Website stark ein. Vollen Zugriff haben nur noch impulse-Mitglieder



Was ist die beste Erlösstrategie für eine Website? Lange ging es Verlagen vor allem um ein Ziel: möglichst große digitale Reichweiten zu erzielen, um gegenüber Werbekunden zu punkten und hohe Anzeigenpreise aufrufen zu können. Seit sich aber abzeichnet, dass die digitalen Erlöse nicht weiter in die Höhe schießen, sondern stagnieren und die Summen zudem nicht ansatzweise ausreichen, um anspruchsvollen Qualitätsjournalismus zu finanzieren, ändern sich die Strategien. Die Verlage experimentieren mit unterschiedlichsten Bezahlmodellen und bitten ihre Digitalleser mit sogenannten Plus-Konzepten zur Kasse. Die Botschaft: Wer journalistische Qualität wünscht, möge doch bitte dafür bezahlen.

Auch wir unterscheiden künftig auf unserer Website zwischen impulse-Mitgliedern und nicht zahlenden Lesern. Nach unserer Entscheidung vor einem Jahr, auf die Herausgabe sämtlicher vergünstigter und kostenloser impulse-Magazine zu verzichten und die Auflage radikal zu verkleinern – es gibt keine Bord-, Lesezirkel- oder Verbandsexemplare mehr –, schränken wir künftig auch den freien Zugang zu digitalen Inhalten ein.

Ab Juli werden nur noch ausgewählte Artikel auf **impulse.de** frei verfügbar sein. Insbesondere aufwendig recherchierte Inhalte sind impulse-Mitgliedern vorbehalten, gekennzeichnet sind diese Artikel mit einem kleinen **i** samt Pluszeichen. Für die impulse-Mitglieder hat das einen weiteren Vorteil: Alle Magazin-Beiträge werden künftig auch auf der Web-

site veröffentlicht – hinter der Bezahl-schranke natürlich. So können unsere zahlenden Leser das Magazin auch bequem von unterwegs lesen und finden auch alle Zusatzinhalte dort, wie etwa Checklisten und Downloads.

Mit der Einführung des Plus-Konzepts ändert sich auch unser Newsletter. Das tägliche Briefing, das wir für unsere Mitglieder mit Beginn der Corona-Krise gestartet haben, verändert sein Aussehen und seinen inhaltlichen Fokus. Drehte sich der Newsletter zuletzt vor allem um Krisenmanagement, wird er künftig Tipps und Ideen zu allen Facetten des Unternehmersdaseins liefern: von Mit-

impulse
intern

arbeiterführung über Marketing bis zu Motivation. Dieser Newsletter steht auch Lesern offen, die kein Mitglied sind. Diese werden aber nur auf wenige Inhalte frei zugreifen können.

So erhalten Sie Zugriff auf die impulse-Plus-Inhalte: Wenn Sie bereits ein Kunden-Login haben, melden Sie sich einfach damit an. Falls Sie Ihr Passwort vergessen haben, können Sie es zurücksetzen. Wenn Sie noch kein Login haben, müssen Sie sich zunächst registrieren. Bei Fragen helfen wir Ihnen gern weiter: Bitte mailen Sie an kundenbetreuung@impulse.de oder rufen Sie uns einfach an:

Tel. 040 609 45 22 77. ■

impulse startet Mastermind-Gruppen

SPARRINGSPARTNER Im Sommer startet impulse-Verleger Nikolaus Förster Gruppen mit je sieben Unternehmern, die sich ein Jahr lang gegenseitig unterstützen und dabei helfen, Ziele zu erreichen



Nach dem Start der impulse-Premium-Mitgliedschaft (siehe Seite 82) gibt es ab diesem Sommer ein weiteres Angebot für Unternehmer: Mastermind-Gruppen mit impulse-Verleger Nikolaus Förster. Ziel ist es, in einer Gruppe mit sieben weiteren Unternehmern zwölf Monate lang strukturiert an sich selbst und dem eigenen Unternehmen zu arbeiten – und so Ziele zu erreichen. „Gerade weil Unternehmer oft vor großen Herausforderungen stehen und schwierige Entscheidungen

treffen müssen, ist ein vertraulicher Austausch unter Gleichgesinnten so wertvoll“, sagt Förster.

Die Gruppe trifft sich ein Jahr lang regelmäßig zu einem strukturierten Austausch, in der Regel alle zwei Wochen abends für 90 Minuten oder alle vier Wochen für drei Stunden. Die Treffen finden digital per Videokonferenz statt, zusätzlich trifft sich die Gruppe zum Start für einen Tag zu einem Workshop, um sich besser kennenzulernen. Jeder Teilnehmer bringt seine eigenen Erfahrungen in die Gruppe ein – und profitiert von der unternehmerischen Erfahrung der anderen. Gemeinsam feilt die Gruppe an neuen Strategien. Wann immer ein Teilnehmer feststeckt, erhält er von den anderen Unternehmern Ideen, um die Situation zu lösen. So ist kein Teilnehmer einer Mastermind-Gruppe mit seinen Herausforderungen, seinen Erfolgen und Niederlagen allein.

Die Mastermind-Gruppe bietet die Gelegenheit, sich mit engagierten Unternehmern offen und ehrlich über Themen wie Strategie und Geschäftsmodell, Personalfragen, Umgang mit Konflikten oder die eigene Work-Life-Balance auszutauschen.

Es gelten feste Regeln: absolute Vertraulichkeit, die Bereitschaft, seine Erfahrungen offen zu teilen, konstruktives Feedback zu geben und respektvoll miteinander umzugehen. Bewerben können sich nur Inhaber oder Geschäftsführer, die Verantwortung für Mitarbeiter tragen, bereit sind, sich Ziele zu setzen und Lust haben, sich gemeinsam weiterzuentwickeln.

impulse stellt die Mastermind-Gruppen so zusammen, dass jede Branche jeweils nur einmal vertreten ist, um Interessenkonflikte auszuschließen. Weitere Informationen und Bewerbungsunterlagen unter: impulse.de/mastermind ■

GRÜNDERIN DES MONATS

Gründerin: Anja Krystina Hermes, 32

Idee: Kommunikations- und Eventagentur für Frauen

Startkapital: 1000 Euro (eigene Angabe)

Die Frontfrau

BLICK INS HANDELSREGISTER Täglich wagen Menschen den Sprung in die Selbstständigkeit. Im Handelsregister finden sich die Geburtsurkunden ihrer Firmen. impulse stellt jeden Monat eine Gründung vor. Dieses Mal: Eine Seriengründerin will Frauen bestärken

Text: Olivia Samnick Foto: Patrick Junker

Frau Hermes, Sie haben mit Femboss eine Kommunikations- und Eventagentur gegründet – in einer Zeit, in der Großveranstaltungen ausfallen müssen. Ist das nicht riskant?

Schon. Das nächste Event mit persönlichen Treffen kommt dann eben erst 2021. Ich bin eine Macherin, und da hält mich Corona nicht auf. (*lacht*) Mit mehr als zehn Jahren Eventerfahrung fühle ich mich da ganz sicher. Femboss ist meine dritte Firma, die ich neben „Schöne Bescherung“, einer Eventreihe für Weihnachtsgeschenke, und „Flausch am Stiel“, einem Zuckerwattecatering, betreibe.

Was tut Femboss?

Wir sind eine Marke zur Stärkung von Frauen im Bereich Business, Persönlichkeitsentwicklung und Wellbeing. In Deutschland sind nur 15 Prozent aller Gründenden weiblich, und das wollen wir ändern: Wir stellen Frauen eine Bühne. Dazu veranstalten wir etwa das Femboss Festival mit Speakerinnen und Networking, das 2019 mit 120 Gästen Premiere in Stuttgart feierte.

Wieso in Stuttgart?

Hier komme ich her und bin gut vernetzt.

Zudem wird die Region oft neben Städten mit riesiger Eventszene wie Berlin belächelt – ein Unding. Auch hier interessieren sich Frauen für Events, die sie bestärken. Also habe ich losgelegt, Kontakte aktiviert, Budget- und Produktsponsoren gefunden, und die Veranstaltung in fünf Monaten umgesetzt – sogar mit Gästen aus Berlin.

Woher kommt die Passion fürs Gründen?

Mit Anfang 20 habe ich in Stuttgart den Mädchenflohmarkt organisiert, wo junge Frauen ihre Kleidung an andere junge Frauen verkaufen können. Das hat super funktioniert, und ich habe gemerkt: Menschen zusammenbringen ist voll mein Ding. Danach habe ich erst mal Großhandelskauffrau gelernt, aber immer nebenher Projekte gehabt.

Wieso eine Firma speziell für Frauen?

Ich besuche selbst gern Events, die mir bei meiner Weiterentwicklung helfen. Oft sind diese inhaltlich spannend, werden aber von Männern dominiert und sprechen mich als Frau nicht wirklich an. Die Idee habe ich nach einem Coaching dann mit Coach und Speaker Felix Thönnessen geteilt. Er war sehr begeistert und baut Femboss mit auf.

Wer ist noch mit dabei?

Sechs tolle Frauen kamen über einen Aufruf dazu, den ich unter anderem auf Instagram startete. Ich wollte mein Produkt nicht einfach auf den Markt werfen, sondern die Idee mit Gleichgesinnten entwickeln. Gerade haben wir zum Beispiel eine neue Online-Community geschaffen.

Amtsgericht Stuttgart Aktenzeichen: HRB 774049

Bekannt gemacht: 02.06.2020 11:04 Uhr

Neueintragungen

*HRB 774049: FEMboss UG (haftungsbeschränkt), Winnenden (...) Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Gesellschaftsvertrag vom 09.04.2020. Geschäftsanschrift: Hungerbergstraße 67, 71364 Winnenden. Gegenstand: Betrieb einer Agentur für Kommunikation insbesondere die Durchführung von Events und Vermarktung sowohl online als auch offline. Stammkapital: 1.000,00 EUR. Geschäftsführerin: Hermes, Anja Krystina, geb. Böhringer, Winnenden, *15.06.1988*

NIX LOS Eigentlich wimmelt es hier sonst vor Ständen und Besuchern: Die Eventlocation Phoenixhalle beherbergte 2019 das erste Festival von Anja Krystina Hermes, die jetzt die Firma Femboss gegründet hat. Wegen Corona sind aktuell keine Großevents möglich, und der Ort dient erst mal als Drehkulisse für die Krimiserie SOKO Stuttgart



Kunden überzeugen

... durch Klarheit

ONLINE-MARKETING-SERIE Damit Kunden kaufen, müssen sie sich sicher fühlen. Daher ist es wichtig, dass Sie Ihren Kunden mit klarer Kommunikation das Gefühl geben, in guten Händen zu sein. Vor dem Kauf – aber auch danach **Folge 20**

Text: Nicole Basel

Impulse befindet sich gerade – wie so viele andere Unternehmen auch – im Umbruch. Vor einigen Wochen wollte ich daher mein Team informieren, was wir nun genau tun, welche Aufgaben anstehen. Ich wollte für Klarheit sorgen.

Doch als ich mich vorbereitet und eine kleine Powerpoint-Präsentation erstellt hatte, war ich unzufrieden. Unser Kurs war zwar klar, aber bei vielen Detailfragen herrschte noch Unklarheit. Daher stand auf vielen Folien: „Das steht noch nicht fest“. Oder: „Das ist noch nicht klar.“ Oder: „Noch offen.“

Mich störte das. Ich wollte meinem Team Sicherheit geben – und hatte das Gefühl, Unsicherheit zu verbreiten. Dann hatte ich eine Idee. Ich formulierte einfach um:

→ Aus „Das steht noch nicht fest“ wurde:

„Das entscheiden X und Y“.

→ Aus „Das ist noch nicht klar“ wurde:

„Das klären wir noch“.

→ Aus „Noch offen“ wurde:

„Legen wir bis zum XX.XX. fest“.

Inhaltlich war alles wie zuvor. Und trotzdem änderte sich beim Durchlesen das Gefühl von „Alles ist unsicher und ungeklärt“ zu „Wir haben einen Plan, den wir durchziehen“.

Klarheit zu haben ist ein tiefes menschliches Bedürfnis. Klarheit gibt Sicherheit. Das gilt für Mitarbeiter, das gilt auch für Kunden. Meinen kleinen sprachlichen Trick kann man daher auch in der Kundenkommunikation anwenden. Statt „Das wissen wir noch nicht“, schreibt man: „Wir melden uns am XX.XX. mit dem aktuellen Stand“. Aus „Das steht noch nicht fest“ wird „Update folgt“.

Doch es kommt nicht nur auf die Formulierung an. Wichtig ist, dass man den Kunden überhaupt erst einmal

informiert. Ich persönlich mag es, als Kundin auf dem Laufenden gehalten zu werden. Wenn ich etwas bestelle, möchte ich wissen, wie lange die Lieferung dauert. Wenn sich irgendetwas verzögert, möchte ich davon frühzeitig erfahren. Wenn ich mir ein neues Sofa kaufe, dann möchte ich wissen, wie man es pflegt. Ich wünsche mir, dass mich ein Anbieter über alles, was ich wissen muss, frühzeitig aufklärt – am besten, ohne dass ich danach fragen muss.

Ich habe daher auf der nächsten Seite typische Fragen aufgeschrieben, die sich Kunden stellen, und die Sie – zum Beispiel auf Ihrer Website oder aber in der direkten Kundenkommunikation – beantworten können. So signalisieren Sie Ihren Kunden, dass Sie es ihnen so leicht wie möglich machen wollen, und auch, dass bei Ihnen in der Kundenbetreuung die Abläufe klar und erprobt sind. ■

Sie haben Fragen? basel.nicole@impulse.de



DIE FIRMA KENN ICH!

Wäre es nicht super, wenn das potenzielle Kunden sagen würden, wenn sie von Ihrem Unternehmen hören? impulse-Chefredakteurin Nicole Basel zeigt jeden Monat, wie Sie online mehr Aufmerksamkeit für Ihr Unternehmen gewinnen.

Lust auf noch mehr Texter-Tricks von Nicole Basel? Lesen Sie ihren kostenlosen Newsletter: impulse.de/newsletter-texten



ANHÖREN Sie können auf impulse.de/audio diesen Artikel anhören oder als MP3-Datei herunterladen. In der Digitalausgabe klicken Sie auf das Audiosymbol

1

WAS PASSIERT ALS NÄCHSTES?

Kunden lieben Prozessklarheit. Lassen Sie Ihre Kunden daher nie im Unklaren, was als Nächstes passiert. Wird Ihr Unternehmen sich zum Beispiel melden? Wenn ja, wann? Erklären Sie Ihren Kunden – etwa auf Ihrer Website oder in standardisierten E-Mails – den Prozess so simpel und übersichtlich wie möglich.

2

WER IST BEI IHNEN RICHTIG – UND WER NICHT?

Schon auf der Website so genau wie möglich zu benennen, für wen Sie da sind, gibt Ihren Zielkunden das Gefühl, genau beim richtigen Anbieter gelandet zu sein. Außerdem erspart Ihnen Klarheit Anfragen von Interessenten, die bei Ihnen nicht richtig sind und nur Zeit kosten.

6

WAS KOSTET IHRE LEISTUNG?

Den Preis zu nennen erscheint selbstverständlich. Doch um wenig gibt es im Nachhinein so viel Ärger: Kommen Zusatzkosten auf den Kunden zu? Was genau ist im Preis inbegriffen? Gibt es Rabatte? Gerade beim Preis wünschen sich Kunden die Sicherheit, nicht mit bösen Überraschungen rechnen zu müssen.

5

WAS SOLLTE DER KUNDE TUN, DAMIT ALLES REIBUNGSLOS LÄUFT?

Braucht er zum Beispiel bestimmte Hardware (etwa einen Computer mit einem bestimmten Betriebssystem), um Ihre Leistung in Anspruch nehmen zu können? Muss er sich in irgendeiner Art vorbereiten? Sollte er etwas mitbringen oder zuschicken, zum Beispiel bestimmte Unterlagen? Sollte er gewisse (Sicherheits-) Regeln beachten? Wenn der Kunde irgendwo hinkommen soll: Wann muss er wo sein? Und wie kommt er am besten dorthin?

WAS MUSS DER KUNDE ALS NÄCHSTES TUN?

Damit Ihr Kunde etwas tut, muss er wissen, WAS er tun soll. Das beginnt schon, wenn er auf Ihre Internetseite kommt. Sagen Sie ihm, was der nächste Schritt ist: Soll er ein Beratungsgespräch vereinbaren?

Online eine Anfrage stellen? Sie anrufen? Sofort etwas kaufen? Auch in der weiteren Kommunikation ist es wichtig, dem Kunden immer deutlich zu machen, was er als Nächstes machen muss.



4

BIS WANN BEKOMMT DER KUNDE EINE ANTWORT?

Niemand wartet gern. Und trotzdem gilt: Warten ist deutlich weniger stressig, wenn man weiß, wie lange man warten muss. Halten Sie Ihren Kunden stets auf dem Laufenden, wann er (wieder) von Ihnen hören wird. Falls Kunden direkt Anfragen über Ihre Website stellen, sollten Sie auch hier eine Information geben, bis wann der Kunde mit einer Antwort rechnen kann.

DENKEN SIE WIE EIN UNTERNEHMER?

FÜHRUNG Viele Unternehmer wünschen sich, dass ihre Mitarbeiter unternehmerisch denken. Doch dafür müssen sie erst mal selbst damit anfangen. **Ein Gastbeitrag von Maic Staebler**

Ich begegne recht häufig Chefinnen und Chefs, die sich wünschen, dass ihre Mitarbeiter „unternehmerisch denken“. Ich frage dann, was sie damit meinen. Was bedeutet „unternehmerisch denken“? Meist höre ich dann, dass die Mitarbeiter Umsatzideen entwickeln, dass sie die Kosten im Blick halten und einfach mitdenken sollen.

Für mich ist unternehmerisches Denken etwas anderes. Wer unternehmerisch denkt, schaut weniger auf das Hier und Jetzt, auf Sparpotenziale oder aufs Projektmanagement. Unternehmerisch zu denken bedeutet für mich, auf das zu blicken, was kommen kann: Erfolgreiche Unternehmer ziehen oft aus der Zukunft ihre Kraft. Sie sehen eine Idee am Horizont und denken: Genial – da möchte ich hin. Dafür setze ich meine Kraft ein. Und auf geht's.

Das unterscheidet den Mitarbeiter vom Unternehmer: Der Mitarbeiter möchte in seiner Arbeit Sinn finden, er will in einem guten Team arbeiten, will ein gutes Gehalt, er will Abläufe oder Produkte verbessern. Er ist für gewöhnlich im Hier und Jetzt.

Den Blick in die Zukunft wenden

Ein guter Unternehmer dagegen ist immer wieder fähig, loszulassen und den Blick zu wenden, vom Hier und Jetzt auf die Zukunft: Was ist unser eigentliches Ziel? Was hat mich zum Unternehmer gemacht? Wo sehe ich Chancen?

Auf Krisen wie die aktuelle kann man auf zwei Arten reagieren: wie ein klassischer Mitarbeiter oder wie ein Unternehmer.

Ein Chef, der wie ein Mitarbeiter agiert, stellt den akuten Krisenmodus an: Er geht seinem ersten Impuls nach und agiert als Feuerwehrmann, löscht Brände. Das ist gewissermaßen seine Komfortzone, denn wenn er etwas tut, dann fühlt er sich wohl. Daher arbeitet er verbissen, versucht mit aller Macht wieder in das alte Fahrwasser zu kommen. Chefs im akuten Krisenmodus fangen oft an, alles selbst zu entscheiden. Das macht die Mitarbeiter klein, sie suchen plötzlich für jede Kleinigkeit die Zustimmung des Chefs. Der ist weiter im Tunnel und ackert, ackert, ackert. Keine Frage: Dann ist so eine Krise für alle Beteiligten einfach nur schrecklich.

„Erfolgreiche Unternehmer ziehen aus der Zukunft ihre Kraft“

Das Werkzeug fallen lassen

Ein geübter Unternehmer dagegen macht etwas Verrücktes: Er hält an. Die Amerikaner nennen das: „Drop the tools“ – lass das Werkzeug fallen. Denn ein geübter Unternehmer weiß, dass einfach weiter zu ackern nicht viel bringen wird.

Wenn man in der Krise etwas Gutes sehen will, dann vielleicht das: Sie hat für viele Unternehmer das Hamsterrad gestoppt. Sie fordert uns auf: „Los, lass dir was einfallen!“ Die Krise ist daher eine Chance, aus dem täglichen „Tun, Tun, Tun“-Modus auszusteigen und wieder wie ein Unternehmer zu denken, in die Zukunft zu blicken – und, ganz wichtig: in dieser Zukunft auch etwas Attraktives zu sehen. (Anm. der Redaktion: Wie Sie eine attraktive Vision der Zukunft für Ihr Unternehmen entwickeln, lesen Sie ab Seite 24.)

Unternehmerisch zu denken bedeutet aber nicht nur, in der Zukunft etwas Attraktives zu finden. Es bedeutet auch, Herausforderungen vorherzusehen. Ein geübter Unternehmer sieht, was auf die Firma zukommt, und trifft daraufhin Entscheidungen. Das kann einen unpopulär machen, wenn die Mitarbeiter denken: „Es läuft doch noch. Warum müssen wir jetzt schon wieder alles verändern?“ Aber der Unternehmer ist nicht dafür da, beliebt zu sein. Er ist dafür da, vorausschauende Entscheidungen zu treffen – und diese gut zu vermitteln.

Wie aber vermittelt man eine Entscheidung gut? Eine Variante ist, sie erst gar nicht allein zu treffen. Stattdessen lädt man sein Kernteam ein, gemeinsam einen Blick in die Zukunft zu werfen. Wenn man sich gemeinsam



fragt: Was passiert eigentlich, wenn nichts passiert? Wenn wir weitermachen wie bisher? Dann wird ziemlich schnell klar, dass man heute anfangen muss, sich zu verändern, wenn man morgen noch mithalten will.

Die angestammte Rolle verlassen

In diesem Kernteam dann an der Zukunft zu arbeiten, ein konkretes Bild zu entwerfen, wo man gemeinsam hinmöchte, entfaltet eine enorme Kraft – für das Team und auch für den, der es führt. Viele Unternehmer erleben das geradezu als Befreiung. Sie kommen aus der Rolle heraus, immer für alle Probleme die Lösung zu finden. Wenn man immer für alles die Lösung liefert, kommen die Mitarbeiter nur noch bei einem vorbei, wenn sie Probleme haben.

Stattdessen stellt der Unternehmer Fragen: „Was hast du dir gedacht, wie wir die Sache lösen können? Was ist deine Idee?“ Fragen zu stellen bedeutet, dem Gegenüber zuzutrauen, Antworten zu liefern. Man spricht mit seinem Team wie mit Erwachsenen. Nur wer seine Mitarbeiter wie Erwachsene behandelt, kann auch von ihnen erwarten, dass sie erwachsen handeln.

Noch besser: Durch den gemeinsamen Blick in die Zukunft bekommt man endlich das, was man sich immer gewünscht hat – Mitarbeiter, die denken wie Unternehmer. ■



MAIC STAEBLER

Der Coach für Mitarbeiterführung und -entwicklung ist Referent an der impulse-Akademie. Er unterstützt seit 2001 Menschen in Führungsverantwortung. Er hat dazu seit 2004 in diversen internationalen Leadership-Development-Programmen Führungskräfte aus über 50 Nationen in über 20 Ländern als Trainer und Coach begleitet.

Steckbrief

Name, Alter: Florian Henle, 40
Firma: Polarstern GmbH
Gründungsdatum: 4. Mai 2011
Standort: München
Erster Businessplan: 2010
Erstmals in impulse: Juli 2012

Plan und Realität

DAMALS

Umsatzerwartung (für 2019):
15 Mio. Euro
Gewinnerwartung (für 2019):
300 000 Euro
Mitarbeiter: keine, 3 Gründer
Büro- und Lagerfläche: 20 m²,
Shared Office
Urlaubstage: circa 15
Auto: Skoda Octavia, 2007

HEUTE

Umsatz (2019): 21 Mio. Euro
Gewinn (2019): 100 000 Euro
Mitarbeiter: 30
Büro- und Lagerfläche: 320 m²
Urlaubstage: 20
Auto: Tesla Model X, 2019

Früher dachte ich, ... Mitarbeiter müssen vor allem smart sein.

Heute weiß ich, ... dass Commitment zur Firma genauso wichtig ist.

Wenn ich nicht gegründet hätte, ... wäre ich Naturforscher geworden.

Was wurde aus der Idee, einen grünen Energieversorger zu gründen?

UPDATE Jeden Monat hakt impulse bei einem Gründer nach, über den wir schon einmal berichtet haben. Was ist aus den Plänen von Florian Henle geworden?

Text: Katja Scherer Foto: Stefan Hobmaier

Vor zehn Jahren beschloss Florian Henle, die Energiewende mitzugestalten. Der Betriebswirt analysierte den Markt und stellte fest: Viele nachhaltige Versorger boten nur Öko-Strom an, kein Öko-Gas – und das, obwohl rund 80 Prozent des privaten Energieverbrauchs auf die Wärmeerzeugung entfallen. Gemeinsam mit seinen Bekannten Jakob Assmann und Simon Stadler entwickelte er ein Konzept für 100-prozentiges Öko-Gas aus industriellen Reststoffen. Ihre Idee stellten sie rund 80 Energieversorgern vor, doch alle winkten ab. Sie wagten den Alleingang, gründeten den grünen Energieversorger Polarstern und gelten heute in der Branche als Vorreiter.

Herr Henle, die Corona-Pandemie dauert an: Wie hat Ihr Unternehmen diese bisher verkraftet?

Das Bild ist gemischt. Im Branchenvergleich stehen wir sehr gut da. Wir haben keine Zahlungsausfälle oder Corona-bedingten Kündigungen. Allerdings ist die Zahl der zu uns wechselnden Kunden etwas rückläufig, was jedoch auch saisonale Einflüsse hat.

Sind Umsatz und Gewinn vielleicht sogar gestiegen, weil die Menschen jetzt mehr zu Hause sind und der Strom- und Gasverbrauch steigt?

Wir sind stabil unterwegs. Der Stromverbrauch der Haushalte ist weit weniger gestiegen als oft gedacht. Viele große Geräte wie der Kühlschrank benötigen mit und ohne Corona gleich viel Energie. Die Einflüsse durch mehr Kochen, mehr Fernsehen und stärkere Computernutzung waren ein paar Wochen höher. Manche Haushalte haben rund 20 Euro im Monat mehr für Strom ausgegeben. Durch Kurzarbeit, Urlaub und Feiertage fiel der Unterschied aber insgesamt weniger stark aus.

Wie blicken Sie insgesamt auf die Zeit seit der Gründung zurück?

Es hat sich viel besser entwickelt als erwartet. Anfangs wurden wir für unsere Pläne belächelt. Etablierte Versorger sagten uns, man gehe mit der Zeit – nicht vor der Zeit. Heute bekommen wir Auszeichnungen. Darauf sind wir stolz.

Wie geht man das an, Öko-Gas zu produzieren?

Wir wollten keine Nutzpflanzen wie Mais verwenden, sondern industrielle Reststoffe. Dazu haben wir mit mehreren Industrien gesprochen und sind so auf eine Zuckerrübenfabrik in Ungarn gestoßen. Deren Abfälle nutzen wir bis heute. Dort gab es auch schon eine Biogasanlage vor Ort, für indus-

trielle Zwecke. Wir mussten also nur dafür sorgen, dass zusätzliches Gas produziert und ins Netz für Privatkunden eingespeist wird.

Das klingt simpel. Ist das nicht ein bürokratischer Kraftakt?

Schon. Wir mussten zum Beispiel unser Verfahren vom TÜV zertifizieren lassen, um überhaupt als Energieversorger zugelassen zu werden. Bis unser Produkt am Markt war, hat es ein Jahr gedauert. Und dann mussten wir noch den Kunden erklären, was wir anders machen als andere Versorger.

Wie gehen Sie das an?

Wir haben von Anfang an stark auf soziale Medien gesetzt. Und wir kooperieren mit anderen Unternehmen und Initiativen, die sich auch für Nachhaltigkeit einsetzen, etwa mit der Umweltschutzorganisation SeaShepherd. Am Anfang war es mühsam, aber inzwischen gibt es eine Eigendynamik: Ein Drittel unserer Neukunden bekommen wir über Weiterempfehlungen von Bestandskunden.

Wie haben Sie all das finanziert?

Wir Gründer haben insgesamt 40000 Euro an eigenen Ersparnissen investiert und uns die ersten beiden Jahre keine Gehälter ausgezahlt. Und wir haben rund 1,5 Millionen Euro von Investoren bekommen. Seit 2014 hält der Schweizer Energiedienstleister Energie 360° eine Minderheit an unserem Unternehmen. Davor haben wir einmal richtig schlechte Erfahrungen mit einem Geldgeber gemacht. Das war eine existenzielle Krise.

Was ist schiefgelaufen?

Wir waren uns strategisch nicht einig. Irgendwann war das Vertrauen weg, und der Investor hat eine verabredete Einlage nicht erbracht. Wir mussten schnell neue Geldgeber finden, sonst wären wir insolvent gewesen. Circa drei Monate hat das gedauert, eine sehr belastende Phase.

Was haben Sie daraus gelernt?

Wie wichtig es ist, einen starken Zusammenhalt im Gründerteam zu haben und Mitarbeiter, die hinter der Idee stehen. Danach haben wir bei der Wahl von Investoren noch genauer hingeschaut. Wir investieren beispielsweise pro Kunde jährlich 20 Euro in den Bau von Biogasanlagen in Mali und Kambodscha. Wenn Investoren vorschlagen, diesen Betrag zu halbieren, ist das für uns heute sofort ein Ausschlusskriterium – egal, wie lukrativ ein Angebot ist. ■

Anfangs wurden wir belächelt. Heute bekommen wir Auszeichnungen

FLORIAN HENLE
Gründer Polarstern



ANHÖREN Sie können auf impulse.de/audio diesen Artikel anhören oder als MP3-Datei herunterladen. In der Digitalausgabe klicken Sie auf das Audiosymbol

Reporter, Reporter, Reporter

885 Erlass der „Friesischen Freiheit“: Die Ostfriesen müssen fortan keinem anderen Herren folgen als dem Kaiser.

1545 Der letzte Häuptling in Ostfriesland dankt ab.

1945 Die Niederlande annektieren Ostfriesland – nicht.

1950 Die Ostfriesen-Zeitung wird gegründet, als kritische Regionalzeitung im Geiste der Friesischen Freiheit.

2019 Die OZ macht **ALLES NEU**: eigener Mantel, neue Blattstruktur, Themenzeitung, Digitaloffensive.

Dazu brauchen wir **neugierige, veränderungswillige, meinungsstarke, digitalaffine**

Reporter m/w/d

für Emden, Leer und Borkum, die es **krachen lassen** wollen.

Seid dabei, **gestaltet mit** in einer ländlichen Region an der Schnittstelle zu Holland, die vieles ist, aber auf keinen Fall ein Witz.

Bewerbungen bitte an Chefredakteur Joachim Braun (bewerbung@zgo.de)

ZGO
Zeitungsgruppe Ostfriesland

BEWERBER? – CHEFSACHE!

RECRUITINGSERIE TEIL 4 Die Stellenanzeige ist das wichtigste Instrument, um Mitarbeiter zu gewinnen. In einer achtteligen Serie stellen wir erfolgreiche Jobangebote vor und zeigen, welche Ideen Sie selbst umsetzen können. Diesmal: Die „Ostfriesen-Zeitung“ gewinnt mithilfe von Employer Branding neue Reporter



MARCUS REIF
Personalberater und
Keynote-Speaker

1. WIE ES ZU DER ANZEIGE KAM

Viele Jahre rekrutierte die „Ostfriesen-Zeitung“ ihre Reporter über persönliche Kontakte der Redakteure und aus freien Mitarbeitern. „Wir haben uns in den letzten anderthalb Jahren aber immer stärker von einer Lokalredaktion, die ganz klassisch über Termine in der Region berichtet, zu einer Redaktion gewandelt, die Themen tiefergehend recherchiert und so aufbereitet, dass sie auch über die Region hinaus relevant sind“, erzählt Chefredakteur Joachim Braun. „Und für solche Recherchen haben uns hier manchmal die richtigen Leute gefehlt.“ Braun entschied sich deshalb, bundesweit nach Reportern zu suchen – mit einer ungewöhnlichen Stellenanzeige. „Employer Branding ist in Stellenanzeigen im Journalismus noch selten“, sagt Braun. „Normalerweise schreiben Verlage nur, was Bewerber können sollen und was ihnen geboten wird. „Als eigene Marke stellen sich die wenigsten Medienhäuser dar. Dabei sollten gerade sie Profis darin sein“, findet Braun.

2. SO WAR DIE RESONANZ

Auf die Stellenanzeige haben sich rund 20 Reporter beworben, womit Joachim Braun sehr zufrieden war. Und – das war für eine lokale Zeitung wie die „Ostfriesen-Zeitung“ das Besondere – sie kamen aus ganz Deutschland. „Letztlich haben wir insgesamt sechs Reporter eingestellt, von denen niemand aus Ostfriesland kam. Es war sogar ein Schwabe darunter“, erzählt Joachim Braun und lacht. Veröffentlicht

Die Anzeige hebt sich ab, weil die typischen Merkmale einer Anzeige fehlen

wurde die Anzeige in der „Ostfriesen-Zeitung“ und online in zwei speziellen Stellenbörsen für Journalisten.

3. DAS KÖNNEN SIE DARAUS LERNEN

„Diese Stellenanzeige hebt sich ab, weil die typischen Elemente einer Stellenanzeige fehlen“, sagt der Personalberater und Keynote-Speaker Marcus Reif. Es gehe an keiner Stelle darum, welche Qualifikationen ein Bewerber mitbringen müsse oder was die Redaktion von ihm fordere. Stattdessen sei nur von Soft Skills, wie Neugierde oder Veränderungsbereitschaft, die Rede. Marcus Reif sieht darin einen neuen Typ von Stellenanzeige: „Für Unternehmen, die unter Fachkräftemangel leiden, kann es eine gute Strategie sein, erst einmal Leute mit der richtigen Einstellung zu finden. Die eine oder andere fehlende

Kompetenz kann derjenige dann im Zweifel auch noch on the Job lernen.“

Was aus Reifs Sicht hier noch fehlt, ist die Möglichkeit, Rückfragen zu stellen. „Auch eine Telefonnummer, die Website, über die man vielleicht weitere Informationen bekommen könnte, oder der Hinweis auf soziale Netzwerke fehlen komplett“, sagt Marcus Reif.

4. KOSTEN UND AUFWAND

Die Grundidee des Employer Branding mithilfe der Zeitleiste zur Geschichte der „Ostfriesen-Zeitung“ hat eine Werbeagentur binnen einer Woche erarbeitet. Die Umsetzung übernahm anschließend die hauseigene Grafik der „Ostfriesen-Zeitung“. „Für die beiden Online-Anzeigen in den Stellenbörsen haben wir jeweils etwas mehr als 500 Euro bezahlt“, erklärt Joachim Braun.

TIPP

ZU HÄNDEN DES CHEFS

Wenn Sie künftigen Bewerbern klarmachen wollen, dass die zu besetzende Position eine ganz besonders wichtige Rolle in Ihrem Unternehmen spielt, dann machen Sie es wie die „Ostfriesen-Zeitung“ und erbitten Sie die Bewerbung direkt zu Ihren Händen oder denen Ihres Geschäftsführers. „Zwischen den Zeilen ihrer Stellenanzeige schreibt die ‚Ostfriesen-Zeitung‘: Hier kümmert sich niemand Geringeres als der Chef um Bewerber.“ Das lasse die Stelle noch attraktiver wirken, ist Personalberater Marcus Reif überzeugt.

01 Ich will Kekse

Nutzer müssen Werbe-Cookies aktiv zustimmen (BGH, Az.: I ZR 7/16).

Das sagen die Richter: Auf modernen Websites ist kaum etwas ohne Cookies denkbar. Das sind kleine Datenpakete, die auf dem Rechner eines Seitennutzers abgelegt werden und dafür sorgen, dass etwa beim Online-Shopping der Inhalt des Warenkorbs gespeichert wird. Aber Cookies können auch Werbe- und Trackingzwecken dienen, und dann sind sie ein Fall für den Datenschutz. Daher entschied der Europäische Gerichtshof (EuGH) im Oktober 2019, dass Website-Nutzer dem Setzen von Werbe-Cookies aktiv zustimmen müssen. Der Bundesgerichtshof (BGH), von dem die Vorlagefrage stammt, hat nun sein abschließendes Urteil gefällt und sich den europäischen Kollegen angeschlossen. Die bislang in Deutschland gängige Praxis, wonach Nutzern oft eine stillschweigende Einwilligung unterstellt wird, ist damit überholt.

Zehn Urteile, die



GANZ RECHT Unser Textchef Andreas Kurz, selbst Volljurist, stellt jeden Monat an dieser Stelle die wichtigsten, spannendsten und kuriosesten Urteile vor

Sie haben Fragen? kurz.andreas@impulse.de

02 Der Chef zahlt das Elterngeld

Bei schuldhaft verspäteter Lohnzahlung haftet ein Arbeitgeber für das geringere Elterngeld (LAG Düsseldorf, Az.: 12 Sa 716/19).

Das sagen die Richter: Ein Zahnarzt hatte einer Mitarbeiterin mit mehreren Monaten Verspätung ihren Lohn gezahlt. Der Grund: Der Mann hatte den Arbeitsvertrag angefochten, weil die Frau ihm bei der Einstellung ihre Schwangerschaft verschwiegen habe. Erwartungsgemäß verlor er die Auseinandersetzung. Da die Mitarbeiterin aber währenddessen keinen Lohn erhalten hatte, sank ihr Anspruch auf Elterngeld spürbar. Das Landesarbeitsgericht (LAG) Düsseldorf entschied: Der Arbeitgeber muss für das geringere Elterngeld und damit zusammenhängende Steuerberatungskosten der Frau haften.

03 Auch ein Organ geht mal in Rente

Bei einer Abberufung des Geschäftsführers kann auch der Anstellungsvertrag beendet werden (LG Osnabrück, Az.: 18 O 428/18).

Das sagen die Richter: Ein Geschäftsführer ist ein Organ der GmbH, durch ihn ist sie handlungsfähig. Während man zum Geschäftsführer berufen wird, werden Urlaub und Gehalt separat in einem Anstellungsvertrag geregelt. Mit der Abberufung als Organ endet der Anstellungsvertrag nicht automatisch. Doch es gibt Ausnahmen, so das Landgericht (LG) Osnabrück: Erreicht ein Geschäftsführer das Rentenalter und wird abberufen, kann damit auch sein Anstellungsvertrag enden. Etwa wenn der GmbH-Chef durch sein Verhalten deutlich macht, nach der Abberufung in den Ruhestand gehen zu wollen.

04 Täglich Taxi

Die Kosten für einen mit dem Taxi zurückgelegten Arbeitsweg sind absetzbar (FG Thüringen, Az.: 3 K 490/19, nicht rechtskr.).

Das sagen die Richter: Mit dem Taxi zur Arbeit fahren, jeden Tag, und die Kosten dafür auch noch absetzen – was wie die feudale Angewohnheit eines Geschäftsführers klingt, war in Wirklichkeit pure Notwendigkeit: Der Mann war schwerbehindert und konnte nicht selbst Auto fahren. Doch absetzbar sind die vollen Wegekosten nur, wenn der Arbeitsweg mit „öffentlichen Verkehrsmitteln“ zurückgelegt wird, sonst gilt die oftmals niedrigere Entfernungspauschale. In diesem Fall entschied das Finanzgericht (FG) Thüringen auf volle Absetzbarkeit; Taxis seien öffentliche Verkehrsmittel.

Sie kennen sollten

05 Der Präsident hat das Wort

Ein Verband von Handwerkskammern darf sich im politischen Diskurs zugespitzt äußern (LG Köln, Az.: 31 O 220/19).

Das sagen die Richter: Der Präsident eines Handwerkskammerversands forderte mit markigen Worten die Wiedereinführung der Meisterpflicht. Besonders den Solo-Selbstständigen warf er vor, für „Wettbewerbsverzerrungen“ zu sorgen, weil sie oft als Kleinunternehmer gälten und keine Umsatzsteuer abführen müssten. Eine kleinselbstständige Tischlerin fühlte sich von den präsidialen Worten sehr getroffen und verlangte Unterlassung, weil der Mann das „Sachlichkeitsgebot“ verletzt habe. Umsonst. Der Präsident durfte sich zugespitzt im politischen Meinungskampf äußern, fand das LG Köln.

08 Ausgedieselt

VW hat die Käufer seiner abgasmanipulierten Autos vorsätzlich sittenwidrig geschädigt (BGH, Az.: VI ZR 252/19).

Das sagen die Richter: Die rechtliche Aufarbeitung des Dieselskandals nähert sich ihrem Ende. Der BGH urteilte, dass der VW-Konzern die Käufer seiner Autos „vorsätzlich sittenwidrig“ geschädigt hat und diese – gegen Rückgabe der Wagen – entschädigen muss. Damit dürfen sich nun die Käufer freuen, die auf eigene Faust gegen VW geklagt und sich der Musterfeststellungsklage nicht angeschlossen hatten. Das Massenverfahren endete nämlich im April mit einem Vergleich, der oft eine niedrigere Entschädigung einbringen dürfte. Allerdings müssen sich Einzelkläger die mit dem Auto gefahrenen Kilometer anrechnen lassen.

06 Trara, die Post ist nicht da

Die Post haftet für eine verspätete Zustellung (OLG Köln, Az.: 3 U 225/19).

Das sagen die Richter: Wer schon mal Rachefantasien wegen der unterirdischen Servicequalität von Versanddienstleistern hatte, dem sei gesagt: Das muss keine Fantasie bleiben. Einer Frau ist es gelungen, 18 000 Euro Schadensersatz von der Post zu erstreiten, weil diese einen Brief verspätet zugestellt hatte. Die Frau hatte eine „Expresszustellung mit dem Zusatzservice Samstagszustellung“ gewählt, doch dem Zusteller gelang es, trotz korrekter Adresse den Briefkasten nicht zu finden. Der Frau gingen durch den Fristablauf Urlaubsabgeltungsansprüche gegen ihren Ex-Arbeitgeber durch die Lappen. Dafür muss die Post haften, so das OLG Köln.

09 Terror auf der Dienstreise

Dienstreisende, die Opfer eines Anschlags werden, sind nicht gesetzlich unfallversichert (LSG Nds-Bremen, Az.: L 3 U 124/17).

Das sagen die Richter: Wer auf einer Dienstreise das unfassbare Pech haben sollte, in einen Terroranschlag zu geraten, darf nicht auf Geld von der Berufsgenossenschaft hoffen. Auf die Klage eines traumatisierten Mannes, der beim Abendessen in der Ansbacher Altstadt in ein Selbstmordattentat geraten war, urteilte das Landessozialgericht (LSG) Niedersachsen-Bremen, dass es sich nicht um einen Arbeitsunfall handele – auch wenn der Mann wegen einer Fortbildung in der Stadt war. Die Terrorgefahr sei „allgemeines Lebensrisiko“.

07 Ein Lottogewinn vom Finanzamt

Nach mehreren Unachtsamkeiten ist die Berichtigung eines Steuerbescheids nicht mehr möglich (BFH, Az.: VIII R 4/17).

Das sagen die Richter: Nach einer Fehlerkette im Finanzamt ist ein Unternehmer nun um einen mittleren Lottogewinn reicher. Die Bearbeiter in der Behörde hatten es versäumt, einen Teil seiner Steuererklärung einzuscannen. Der Fehler blieb trotz diverser interner Warnmeldungen unbeachtet, der Mann erhielt 22 202 Euro Steuern zurück. Als der Fehler auffiel, wollte das Amt den Steuerbescheid wegen „offenbarer Unrichtigkeit“ berichtigen, doch nichts da: Das sei nur bei Schreib- oder Rechenfehlern möglich, so der Bundesfinanzhof (BFH), nicht aber, „wenn sich Unachtsamkeit häuft“.

10 So ein Schuft

Die Rechtsschutzversicherung greift nicht bei einer Klage gegen einen Heiratschwindler (LG Frankenthal, Az.: 3 O 252/19).

Das sagen die Richter: Wer jemals in die Verlegenheit geraten sollte, einen Heiratschwindler zu verklagen, sei hiermit darauf hingewiesen, dass die Rechtsschutzversicherung dies nicht finanzieren dürfte. Das ergab die Klage einer Frau, die ihrem nunmehr abgängigen Liebhaber Darlehen in Höhe von 20 000 Euro gewährt hatte, die sie einklagen wollte. Die in den Versicherungsverträgen übliche Klausel, wonach „Streitigkeiten in Zusammenhang mit nichtehelichen Lebensgemeinschaften“ nicht umfasst seien, gelte auch hier, so das LG Frankenthal. Der Mann sitzt mittlerweile im Gefängnis.

Steuertipp des Monats



NICOLAJ FAIGLE ist Rechtsanwalt und Steuerberater bei BRL Boege Rohde Luebbe-huesen in Hamburg

SPEKULATIONSSTEUER Wer sein Haus verkauft, kann den Gewinn steuerfrei einstreichen. Gibt es darin ein Arbeitszimmer, wird die Sache aber kompliziert

Wer sein selbst genutztes Privathaus verkauft, braucht für den dabei erzielten Gewinn keine Steuern zu zahlen. Auch nicht für den Anteil am Veräußerungsgewinn, der auf das häusliche Arbeitszimmer entfällt. So entschieden mehrere Finanzgerichte, zuletzt das in Baden-Württemberg (Az.: 5 K 338/19).

Betroffen davon sind Steuerzahler mit Gehalts- oder Vermietungseinkünften, wenn sie ihr Einfamilienhaus oder die Eigentumswohnung innerhalb von zehn Jahren verkaufen. Und wenn das Finanzamt das Büro zu Hause akzeptiert hat: etwa für den Unternehmer, der dort seine Mietshäuser verwaltet, für den Junior-Chef, der als Leiter des Außendienstes keinen Arbeitsplatz in der Firma hat, oder für die Ehefrau des Unternehmers mit ihrem Job als Lehrerin. Sie dürfen von den anteiligen Aufwendungen für den häuslichen Arbeitsplatz (etwa Abschreibungen, Zin-

sen, Grundsteuer) maximal 1250 Euro pro Jahr als Werbungskosten abziehen. Umso ärgerlicher, dass die Finanzämter beim Verkauf den anteiligen Gewinn des Arbeitszimmers ermitteln und dafür Steuern verlangen. Begründung: Das Zimmer werde nicht zu eigenen Wohnzwecken genutzt. Die Finanzgerichte dagegen lehnen eine Aufteilung von privatem Wohnraum und Arbeitszimmer ab. Somit sei der Verkauf des selbst bewohnten Eigenheims komplett steuerfrei.

Das letzte Wort hat der Bundesfinanzhof (BFH). Wer in dieser Sache mit dem Finanzamt streitet, sollte Einspruch einlegen mit Hinweis auf das BFH-Verfahren (Az.: IX R 27/19). Vorsicht: Wenn Unternehmer oder Freiberufler das zu Firmenzwecken genutzte Heimbüro bei der Steuer geltend machen, gehört es regelmäßig zum Betriebsvermögen. Somit sind anteilige Verkaufsgewinne stets steuerpflichtig. ■

Aufgezeichnet von: Reinhard Klimasch

VORTEILSRECHNUNG

Ein angestellter Gesellschafter-Geschäftsführer einer GmbH erwirbt 2012 für sich und seine Familie ein Einfamilienhaus für 1 Million Euro. Er richtet sich ein Arbeitszimmer ein mit einer Grundfläche von rund 10 Prozent des Hauses. Das Finanzamt akzeptiert den laufenden Steuerabzug der anteiligen Kosten. 2020 verkauft der GmbH-Chef das Haus für 2 Millionen Euro. Die Behörde verlangt Steuern auf den Verkaufsgewinn, der auf das Arbeitszimmer entfällt, also auf 100000 Euro. Die Rechnung zeigt die Steuerlast:

So rechnen die Finanzämter		So entscheiden Finanzgerichte	
	in Euro		in Euro
Verkaufspreis Haus	2000000	Verkaufspreis Haus	2000000
Anteil Arbeitszimmer	200000	Minus Kaufpreis	1000000
Minus Anteil Kaufpreis	100000	Gewinn	1000000
Steuerpflichtiger Gewinn	100000	Davon steuerpflichtig	0
Steuer (z.B. 45%)	45000	Steuer gespart	45000



Zwölf Monate, sieben Unternehmer, ein Ziel: gemeinsam vorankommen

In unseren neuen Mastermind-Gruppen feilen wir gemeinsam an Strategien, treiben uns an, tauschen Erfahrungen aus. Sind Sie dabei?

■ Dann bewerben Sie sich jetzt unter impulse.de/mastermind





Zeit für Antikörper

CORONA Abstand halten und hoffen, dass sich bald alles wieder normalisiert? Gestärkt werden Unternehmer nur aus der Krise hervorgehen, wenn sie den bitteren Erkenntnissen nicht ausweichen

Text: Nikolaus Förster

KRIENMANAGEMENT

Einen Blick hinter die Kulissen von impulse und eine Reflexion unternehmerischer Entscheidungen bietet Verleger Nikolaus Förster in seinem Blog: nikolausfoerster.blog

Irgendwann werden wir die Kunst, Abstand zu wahren, perfektioniert haben. Dann können wir anderthalb Meter wahrscheinlich aus den Augenwinkeln abschätzen – zentimetergenau. Und im Zweifel hilft eine App. Doch an unserer Verletzlichkeit wird auch solch eine Routine nichts ändern. Dem Virus kann niemand enttrinnen, wir gewinnen bloß Zeit. Immun macht uns genau das, wovor wir uns fürchten: der direkte Kontakt, sei es über eine hoffentlich glimpflich verlaufende Ansteckung oder – irgendwann – über

eine Impfung. Kurz: Wir alle werden Antikörper gegen das Virus entwickeln müssen.

Abstand halten und abwarten – das tun in diesen Monaten auch viele Unternehmer, die sonst gewohnt sind, das Heft des Handelns in der Hand zu halten. Plötzlich erleben sie, wie sich Ohnmacht anfühlt. Sie können kaum fassen, wie schnell sich Umsätze auflösen und ganze Geschäftsmodelle ausgehebelt werden. Sie sehnen sich nach dem Ende der Krise, möchten irgendwie „überwintern“ und hoffen, dass der Spuk bald vorbei ist.

Leider aber wird das nicht der Fall sein. Die Krise wird nicht einfach vorüberziehen, die Welt nie wieder die alte sein. Dazu haben die vergangenen Monate zu viel verändert: wie wir denken, fühlen und leben. So stark unsere Sehnsucht nach einer Nach-Corona-Zeit auch sein mag – wir müssen mit Corona leben.

Was in der Medizin gilt, trifft auch auf die Wirtschaft zu: Zukunft haben nicht die Unternehmen, die sich abkapseln und auf bessere Zeiten hoffen, sondern diejenigen, die die Krisenerfahrung an sich heranlassen, wirksame Antikörper entwickeln und damit ihre Widerstandskraft erhöhen. Je schneller, desto besser.

Welche aber sind diese? Es sind zum Teil schmerzhaft Erfahrungen und Erkenntnisse, die dabei helfen, künftige Krisen zu überleben. Aus meinen eigenen Erfahrungen und denen unzähliger Unternehmer, mit denen ich in den vergangenen Monaten Kontakt hatte, kristallisieren sich vor allem drei Aspekte heraus, denen Unternehmer nicht ausweichen können.

Wie steht es um die Firmenkultur?

Auch wenn Unternehmer sich gern als einsame Kämpfer porträtieren, die aufblühen, wenn sich ein Hindernis an das andere reiht – die Krise zeigt: Wer in diesen schwierigen Monaten kein gutes Team hat und allein kämpft, hat keine Chance. Ich habe unzählige Unternehmer getroffen, die trotz katastrophaler Geschäftszahlen voller Optimismus waren, weil sie erlebten, wie engagiert ihr Team mitzog und was mit einem Mal alles möglich wurde – das gilt auch für Impulse. Die Krise bringt verborgene Stärken ans Licht.

Es ist ein Härtetest: Jetzt zeigt sich, ob wirklich alle an einem Strang ziehen und gemeinsam durch dick und dünn gehen oder ob dies nichts als hehre Worte sind. Sichtbar wird auch, wie stark das Vertrauen in die Mitarbeiter ist. „Wie soll ich denn meine Kollegen kontrollieren, wenn sie im Homeoffice arbeiten?“, fragte mich im März ein Unternehmer, als er sein Team nach Hause schicken musste.

Die bittere Erkenntnis ist: Wem es in Vor-Corona-Zeiten nicht gelungen ist, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und ein gutes Team zu formen, dem wird dies auch jetzt in der Krise

kaum gelingen. Eine gute Firmenkultur entsteht nicht von heute auf morgen. Jetzt rächt sich, was zuvor versäumt wurde.

Was hält die Kunden wirklich bei mir?

Was tue ich, wenn es wie in der Corona-Krise mit einem Mal keine Messen mehr gibt, keine Reisen, keine Flüge, keine Konzerte und kaum noch klassische Einkäufe? Was tue ich, wenn meine Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr nachgefragt werden und auch nicht klar ist, wie es nach der Krise weitergeht? Viele Unternehmer werden jetzt schmerzhaft darauf gestoßen, dass sie zu lang auf ihr Angebot gestarrt haben, nicht aber im Blick hatten, warum ihre Kunden eigentlich bei ihnen kaufen: Was ist jenseits des Angebots der Kern meines Geschäftsmodells? In der Lehre der engpasskonzentrierten Strategie (EKS) wird dies als „konstantes Grundbedürfnis“ beschrieben. Einfach ausgedrückt: Kutschen und Autos können verschwinden, nicht aber das Bedürfnis nach Mobilität. Für welches tiefer liegende Problem also biete ich eine Lösung? Wer einmal darauf gestoßen wurde, wie fragil sein eigenes Geschäftsmodell ist, gibt entweder entmutigt auf, schlägt sich – in der Hoffnung auf eine Rückkehr zur Normalität – irgendwie durch oder lässt die bittere Erkenntnis an sich heran, dass es so nicht weitergeht. Und tut dann alles, um besser gewappnet zu sein.

Woraus ziehe ich Kraft?

Die Krise an sich heranzulassen und sie in etwas Positives umzumünzen – dies betrifft nicht nur Erfahrungen mit dem Team und den Kunden. Es geht auch um die eigenen Kräfte. Viele Unternehmer stoßen in diesen Monaten nicht nur an ihre finanziellen, sondern auch an ihre psychischen und körperlichen Grenzen. Einige berichten über Panikattacken, andere überlegen, ihre Firma gleich ganz aufzugeben. Habe ich also – jetzt und auch im Hinblick auf die Zukunft – genügend Kraftquellen? Wo hole ich trotz negativer Nachrichten meine Energie und Zuversicht her? Für mich selbst ist in der Krise noch einmal klar geworden, dass die stärkste Kraftquelle die eigene Vision ist: der Blick auf die eigenen Stärken und Leidenschaften. ■



ANHÖREN Sie können auf impulse.de/audio diesen Artikel anhören oder als MP3-Datei herunterladen. In der Digitalausgabe klicken Sie auf das Audiosymbol

Was machen Sie am **3. JULI 2025?**

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- das konkrete Bild einer erfolgreichen Zukunft Kräfte freisetzt
- gerade in Zeiten der Ungewissheit eine Vision wichtig ist

STRATEGIE Statt abstrakte Ziele zu verfolgen, stellen sich Unternehmer beim Visioning ihre Zukunft detailliert vor und tun alles dafür, um sie Wirklichkeit werden zu lassen. Die Leitbilder sind mehr als ein Businessplan. Sie motivieren und begeistern

Text: Catalina Schröder

Als die Apollo 11 am 20. Juli 1969 auf dem Mond landete und rund 500 Millionen Menschen am Fernseher verfolgten, wie Astronaut Neil Armstrong als Erster in der Geschichte der Menschheit einen Fuß auf den bis dahin unberührten Himmelskörper setzte, war das auch das Verdienst zweier Männer, die bis heute kaum jemand kennt: Zukunftsforscher Edward Lindaman und Sozialwissenschaftler Ronald O. Lippitt hatten maßgeblich dazu beigetragen, dass aus dem Wunsch des ehemaligen US-Präsidenten John F. Kennedy, bis zum Ende des Jahrzehnts „einen Mann auf dem Mond landen und ihn sicher zur Erde zurückkehren zu lassen“, Wirklichkeit wurde.

Zwar hatten weder Lindaman noch Lippitt Ahnung von Triebwerken. Doch es war ihnen gelungen, das Team der Apollo-11-Mission auf das Ziel der Mondlandung einzuschwören und die gemeinsame Vision in einen konkreten Umsetzungsplan zu überführen. Die Methoden, die sie dafür nutzten, beschrieb Lippitts' Sohn Lawrence später in seinem viel beachteten Buch* „Preferred futuring: Envision the Future You Want and Unleash the Energy to Get There“ (auf Deutsch: Bevorzugte Zukunftsgestaltung: Stellen Sie sich die Zukunft vor, die

Sie sich wünschen, und setzen Sie die Energie frei, um dorthin zu gelangen).

Tausende Unternehmen und Organisationen haben die Visioning-Methode, mit deren Hilfe die einst unvorstellbare Mondlandung gelungen war, seitdem angewandt, um eigene Ziele zu erreichen. Ihren Ansatz charakterisieren folgende Punkte:

- **Zukunft gestalten:** Es geht nicht um eine Vorhersage, sondern darum, herauszuarbeiten, was für eine Zukunft wir uns wünschen.
 - **Frei werden:** Statt den Fokus auf externe Faktoren zu legen, richtet man seine Energie auf das, was man selbst beeinflussen kann.
 - **Vorstellungen folgen:** Was wir uns vorstellen, prägt immer auch das, was wir tun.
 - **Gemeinsame Vision:** Am besten gelingen Zukunftspläne mit Menschen, die gleiche Interessen haben. Mit einem gemeinsamen Zukunftsbild lässt sich im besten Fall die Energie des gesamten Teams mobilisieren – und nicht nur die einiger Führungskräfte.
 - **Keine einseitige Fokussierung auf Probleme:** Der Blick auf Probleme wird im Visioning abgelöst durch einen differenzierten Blick auf das, was aktuell gut und weniger gut läuft.
- Ziele zu visualisieren ist ein effektiver Weg, um sie zu erreichen. Dazu dienen >



KARLA KOLUMNA

Schon als Erstklässlerin hatte impulse-Redakteurin Catalina Schröder den Wunsch, Journalistin zu werden. Ihre Vision: Einmal wie Karla Kolumna, die rasende Reporterin aus den Kindergeschichten um Benjamin Blümchen, unterwegs zu sein. Auch später dachte Schröder noch manches Mal an ihre Vision aus der Kindheit. Besonders, wenn es mal nicht so gut lief.

* In einer aktuellen Auflage finden Sie das Buch unter folgender Bezeichnung: Lawrence Lippitt Preferred Futuring: Collaborating for Change. Berrett Koehler Publishers. 96 Seiten. 20,45 Euro

ES GEHT DARUM, EIN ZIEL SO ZU BESCHREIBEN, DASS BAUCH UND VERSTAND JA DAZU SAGEN



STEPHAN KOWALSKI *Experte für
Visioning an der impulse-Akademie*

verschiedene Techniken. Spitzensportler etwa nutzen das Bild des Zielfotos, um auf einen konkreten Erfolg hinzuarbeiten: Sie stellen sich schon im Training vor, wie beim nächsten Wettkampf ein Foto von ihrem Zieleinlauf geschossen wird. Visioning setzt ebenfalls auf den motivatorischen Effekt eines Erfolgsbildes.

EINE GUTE VISION ZEICHNET DAS BILD EINER KATHEDRALE, AN DER MAN MITBAUT

Einer der prominentesten erfolgreichen Anwender des Visioning ist der US-Amerikaner Ari Weinzweig (Interview siehe rechte Seite). Weinzweig gründete 1982 mit Freunden in Ann Arbor in der Nähe von Detroit das Delikatessengeschäft „Zingerman’s“.

Die Vision der Firma für 2020 beinhaltet unter anderem, den Kunden Speisen zu servieren, die „besser schmecken, als wir es uns jemals hätten vorstellen können“ und „ein Einkaufserlebnis zu beschieren, das genauso vertraut ist wie im Jahr 1982“, obwohl das Unternehmen seitdem stark gewachsen ist.

Aus der Vision hat das Team einen Umsetzungsplan abgeleitet, aus dem hervorgeht, was zu tun ist, damit die Vision Wirklichkeit wird. Beispielsweise soll sich jeder Mitarbeiter immer etwas einfallen lassen, was der Kunde nicht erwartet hat: die Probe eines neuen Produkts oder einen handgeschriebenen Gruß im Paket zum Beispiel. Der Effekt: Binnen 38 Jahren formte das Zingerman-Team aus dem kleinen Geschäft eine Unternehmensgruppe mit

zehn Firmen, darunter eine Bäckerei, mehrere Restaurants und ein Versandhandel. So ist es gelungen, das Unternehmen auf rund 700 Mitarbeiter und einen jährlichen Umsatz von knapp 70 Millionen US-Dollar auszubauen.

Warum aber brauchen wir überhaupt Methoden wie Visioning, um unsere Ziele umzusetzen? Warum gelingt es uns häufig nicht einfach so? „Wir Menschen haben zwei Handlungssysteme, die uns Energie geben“, sagt Stephan Kowalski, der an der impulse-Akademie Masterplan-Seminare zum Thema Visioning gibt. „Das eine ist der Verstand und das andere unser Gefühl.“ In Unternehmen sei es üblich, Ziele auf der Ebene des Verstands zu beschreiben. „Ziele wie: In zehn Jahren wollen wir den Umsatz verdreifacht haben, begeistern aber keinen Mitarbeiter“, sagt Kowalski. „So ein Ziel spricht nicht unsere Emotionen an.“

Um zu verdeutlichen, was es heißt, Ziele mit Leben zu füllen, erinnert Kowalski an eine bekannte Geschichte: Maurer, die im Mittelalter den Mailänder Dom bauten, wurden gefragt, was sie machen. Einer antwortete: „Ich staple Steine.“ Ein anderer sagte: „Ich baue eine Kathedrale.“ „Eine gute Vision zeichnet das Bild einer Kathedrale, an der man mitbaut“, sagt Kowalski. „Es geht darum, ein Ziel so zu beschreiben, dass Gefühl und Verstand Ja dazu sagen.“ Der Verstand soll sagen: Das ist ambitioniert, aber erreichbar. Und das Gefühl soll sagen: Da wäre ich gern dabei.

Eine Vision beginnt mit einem Datum in der Zukunft. Sie ist im Präsens verfasst und so detailliert geschrieben, dass jeder sich in diese Situation hineinversetzen kann. In der Vision der Versicherungsmakler Jörg Will und Jörg Enders (siehe S. 30) klingt das so: „Wir schreiben Sonntag, den 5. Oktober 2025. Ein großartiges Wochenende liegt hinter uns: drei Tage Mallorca in einem luxuriösen Wellness-Hotel. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren dabei und haben es sich an diesem bezaubernden Ort gut gehen lassen. Schließlich haben wir ordentlich was zu feiern: den Durchbruch zur Marke von 12 Millionen Euro Bestand Komposit.“

Wie Sie in acht Schritten zu Ihrer Vision kommen, erfahren Sie ab Seite 36. Auf den folgenden Seiten erzählen vier Unternehmer, wie sie mit ihrer Vision eine Million mehr Umsatz machen wollen, die Mitarbeiterzahl fast verdoppelt, eine Nachfolgerin gefunden und die Identität ihrer Firma entwickelt haben. ➤



NOCH FRAGEN?

Tauschen Sie sich mit anderen impulse-Mitgliedern und Herausgeber Nikolaus Förster über das Thema „Visioning“ aus! In einer Online-Leserkonferenz am 21. Juli von 11 bis 12 Uhr. Einfach per E-Mail anmelden:

kundenbetreuung@impulse.de

WIE FÜHLT SICH DIE ZUKUNFT AN?

Ari Weinzwieg gehört zu den prominentesten Vertretern des Visioning. 1982 gründete er mit Freunden ein Delikatessengeschäft und baute es mit seinem Team mithilfe der Methode zu einer Firmengruppe mit zehn Unternehmen aus. Er schreibt Managementbücher und lehrt Visioning an seiner Akademie Zingtrain



ARI WEINZWIEG Mitgründer der US-Unternehmensgruppe Zingerman's aus Ann-Arbor, Michigan

Der Weg zu diesem Interview war holprig: Eine Skype-Verabredung kam nicht zustande; sechs Stunden Zeitverschiebung zwischen Ann Arbor und Hamburg machten es nicht leicht, einen neuen Termin zu finden. Am Ende entstand das Gespräch durch einen Austausch mehrerer Mails, was die Einblicke, die der Unternehmer gibt, nicht minder interessant macht. Die Vision 2020 von Zingerman's finden Sie hier: <https://bit.ly/zpGvgc>

Wie erklären Sie einem Laien, was Visioning ist?

Beim Visioning geht es darum, seine Träume für die Zukunft des Unternehmens aufzuschreiben. Und zwar als detaillierte Version des Lebens in diesem Unternehmen zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt. Bei Zingerman's nutzen wir Visioning für jedes einzelne Projekt. Aber wir haben auch eine neunseitige Unternehmensvision für 2032 verfasst. Sie enthält Zahlen und Daten, aber auch Emotionen. Eine Vision ist viel mehr als eine Absichtserklärung. Es geht ganz konkret um die Zukunft, die wir uns selbst erschaffen wollen und um die Frage: Wie fühlt sich diese Zukunft an?

Wann haben Sie angefangen, Visioning bei Zingerman's zu nutzen?

Eine Vision hatten wir schon, als wir 1982 gegründet haben. Jedes erfolgreiche Unternehmen weiß, worauf es hinarbeitet. Allerdings haben wir sie damals nicht aufgeschrieben. Das haben wir zum ersten Mal 1994 für das Jahr 2009 gemacht. 2007 haben wir dann eine für 2020 geschrieben, und jetzt gibt es eine für 2032 [die noch nicht veröffentlicht ist; Anm. d. Red.]. Wenn ich alle Visionen für alle einzelnen Projekte im gesamten Unternehmen zusammenzähle, haben wir in den vergangenen Jahren aber sicherlich Tausende Visionen verfasst.

Sie haben Ziele oft schon vor dem Datum erreicht, das Sie sich selbst in der Vision gesetzt hatten. Waren Sie nicht ambitioniert genug?

Einige Ziele haben wir vor dem jeweiligen Datum erreicht. Andere haben wir gar nicht vollständig erreicht. Visioning ist ein Handwerk und keine Wissenschaft. Es geht nicht darum, alles haargenau zu exakt einem selbst gesetzten Zeitpunkt zu erreichen. Es geht darum, festzulegen, worauf man hinarbeitet. Natürlich sollte man das Ziel dann auch hartnäckig verfolgen, aber es ist kein Beinbruch, wenn man es bis zu einem bestimmten Datum nicht geschafft hat.

Welchen Zeitraum sollte eine Vision im besten Fall umfassen?

Das kann ich schwer allgemein beantworten. Wir hatten schon einen Teilnehmer in unseren Seminaren, der eine Vision für die nächsten 50 Jahre geschrieben hat. Er kam aus der Forstwirtschaft, also einem langfristigen Geschäft. Unsere Visionen bei Zingerman's umfassen einen Zeitraum von 12 bis 15 Jahren. Es geht beim Visioning eher um die Denkweise und die Frage, welche Zukunft ich mir wünsche, anstatt sich in der Gegenwart damit zu be-

schäftigen, was alles falsch läuft. Ob die Vision dann für die nächsten fünf, zehn oder 15 Jahre angelegt ist, spielt eher eine untergeordnete Rolle.

Sie beschäftigen rund 700 Angestellte. Beziehen Sie die alle ein, wenn Sie an einer neuen Unternehmensvision arbeiten?

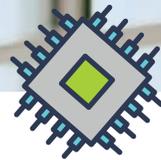
Die Unternehmensvision entsteht bei uns in verschiedenen Stufen. Es gibt einen Entwurf der Geschäftsführung, und dann arbeiten wir Schritt für Schritt mit unterschiedlichen Teams aus dem Unternehmen daran weiter, sodass am Ende möglichst viele Mitarbeiter mit einbezogen werden. Schließlich lebt die Vision davon, dass wir sie als Team gemeinsam umsetzen.

Kann ich eine Vision allein schreiben oder brauche ich jemanden, der die richtigen Fragen stellt?

Ein Moderator ist auf jeden Fall hilfreich, und wer noch nie eine Vision geschrieben hat, dem empfehle ich, es beim ersten Mal unter Anleitung zu machen.

Sind Krisen, wie wir sie momentan erleben, eine gute Zeit, um an einer Vision zu arbeiten?

Eigentlich ist immer der richtige Zeitpunkt, um an einer Vision zu arbeiten. Aber Spaß beiseite: Am wichtigsten finde ich es, eine langfristige Vision zu formulieren. Meiner Meinung nach braucht die jedes Unternehmen, das Erfolg haben will. Zusätzlich kann es helfen, für solche Krisen eine Vision für, sagen wir: heute in einem Jahr zu schreiben. Damit wendet man sich vom Kopf her wieder mehr der Zukunft zu, statt sich nur auf aktuelle Probleme zu konzentrieren. Das ist ja der Kern des Visioning und gibt neue Kraft, eine schwere Zeit wie diese durchzustehen.

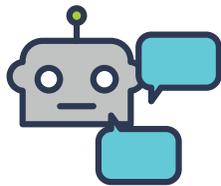


LOFT-BÜRO Bis 2022
will Andrea Buzzi ihr
Unternehmen radikal
verändern. Unter an-
derem nahm sie sich
vor, in ein Loft-Büro zu
ziehen. 2019 gelang
der Schritt. In den
neuen Räumen ent-
stand dieses Foto



GROSS DENKEN

Mit ihrer Vision gelang es Andrea Buzzi, die Anzahl der Mitarbeiter in ihrer Kommunikationsberatung binnen fünf Jahren fast zu verdoppeln und den Sprung von durchschnittlich 7 Prozent Umsatzwachstum auf 20 Prozent zu schaffen. Ihr Beispiel zeigt, dass eine Vision helfen kann, sich anspruchsvolle Ziele zu setzen



Als Andrea Buzzi, 48, den Stift beiseitelegte und den Entwurf ihrer Unternehmensvision noch einmal durchlas, schämte sie sich ein bisschen. 30 Minuten hatte sie ohne abzusetzen geschrieben. Wo steht meine Firma in fünf Jahren? Wie fühlt sich das ganz konkret an? Zehn Din-A4-Seiten hatte Buzzi gefüllt. „Das fiel mir nicht schwer, aber als ich fertig war, kam ich mir größenwahnsinnig vor“, erzählt sie und lacht.

VON DER ARBEITERIN ZUR STEUERFRAU

„Es geht darum, im Präsens einen ganz bestimmten Tag in der Zukunft zu beschreiben“, erklärt Visioning-Experte Stephan Kowalski. „So, als hätte man sein Ziel bereits erreicht.“ Buzzi schrieb ihre Vision im Mai 2015. Damals arbeitete die Gründerin der Hamburger Kommunikationsberatung Frau Wenk mit ihren acht Mitarbeitern in einem engen, altmodischen Büro. Bis zu 15 Stunden am Tag beschäftigte sie sich mit allem Klein-Klein, das ein Unternehmen mit sich bringt. „Ich war eine Arbeiterin“, sagt Buzzi. „Wenn mich jemand gefragt hat, was ich mache, habe ich gesagt: Ich bin PR-Beraterin, und das sind meine Kollegen.“ Damals wusste Buzzi nicht, ob sie ihre Firma überhaupt noch weiterführen möchte. „Ich habe gutes Geld verdient, aber ich war auch pausenlos im Einsatz.“

Bis 2022, so beschrieb Buzzi es in ihrer Vision, würde sie mindestens 20 Mitarbeiter beschäftigen, die in einem großen, lichtdurchfluteten Loft-Büro arbeiten, an dessen Wänden die Werke von James Rizzi und anderen modernen Künstlern hängen. Eine Geschäftsführerin kümmert sich ums Tagesgeschäft, während Andrea Buzzi an der Unternehmensstrategie arbeitet und den ersten Konzernkunden akquiriert. „Ins Büro komme ich nur noch, um mit einem Crémant auf Projekte oder einen neuen großen Auftrag anzustoßen“, schrieb die Unternehmerin in ihrem Text. „In meiner Vision wurde ich von der Arbeiterin zur Steuerfrau“, fasst sie den Kern ihres Leitbildes zusammen. Heute, knapp anderthalb Jahre vor dem Datum, das Buzzi in ihrem Text genannt hat, hat sie bereits viele Ziele erreicht: das 400 Quadratmeter große Loft-Büro haben ihre inzwischen 18 Mitarbeiter im März 2019 bezogen.

DER ERSTE JAMES RIZZI HÄNGT SCHON AN DER WAND

Kurz nach dem Einzug hängte sie ein Bild von James Rizzi auf. Einen Kunstdruck, aber immerhin ein Anfang. Mittlerweile sind echte Werke hinzugekommen. Zweimal im Jahr zieht sie sich mit ihrer Geschäftsführerin, die sie im Januar 2018 eingestellt hat, zurück. Gemeinsam arbeiten sie an den nächsten strategischen Schritten. Und auch einen Konzern zählt sie zu ihren Kunden. Statt den üblichen 7 bis 8 Prozent Umsatzwachstum, die sie in den Jahren zuvor erreicht hatte, brachten sie und ihr Team es 2019 auf 20 Prozent Umsatzwachstum.

GROSSE ZIELE MIT KLEINEN SCHRITTEN ERREICHEN

Fragt man Andrea Buzzi, wie sie das geschafft hat, sagt sie: „Ich habe mich beim Visioning zum ersten Mal getraut, groß zu denken.“ Ihre Ziele brach sie auf kleine Schritte herunter: Sie arbeitete an Preisen und entwickelte einen internen Verrechnungssatz, um nachzuhalten, was ein Projekt wirklich kostet. Sie vernetzte sich mit Unternehmern, tauschte sich über Verhandlungsstrategien und Preise aus und setzte Tipps um. Schritt für Schritt steigerte sie Umsatz und Marge. Sie brachte ein eigenes Magazin heraus, in dem ihr Team regelmäßig positive Geschichten zur Digitalisierung veröffentlicht. „Auf dem Papier ist das ein Minusgeschäft“, sagt Buzzi. „Aber wir verteilen es bei Veranstaltungen und haben auf diese Weise schon den einen oder anderen neuen Kunden gewonnen.“ Die größte Veränderung war der Umzug in das 400 Quadratmeter große Loftbüro. Zehn weitere Mitarbeiter haben hier Platz. „Ohne die Vision hätte ich mich nie getraut, für zehn Jahre einen Mietvertrag zu unterschreiben.“ Die Vision, sagt Buzzi, war der Startschuss zur Selbstbeförderung. „Alles, was jetzt möglich ist, galt einmal als unmöglich“, schrieb Organisationsentwickler Lawrence Lippitt in seinem berühmten Buch „Preferred Futuring“. Wenn Andrea Buzzi heute gefragt wird, was sie beruflich macht, dann antwortet sie: „Ich bin Unternehmerin, biete Kommunikationsberatung für Inter-Netunternehmen an, und das sind meine Mitarbeiter.“



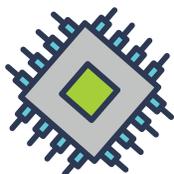
**WELLNESS AUF
MALLORCA** 2025

wollen die Versicherungsmakler Jörg Will (links) und Jörg Enders drei Tage mit ihrem Team auf Mallorca verbringen und unter anderem den Ausbau ihrer Marktführerschaft feiern



NACHFOLGERIN GEFUNDEN

Ihre Vision half Jörg Will und Jörg Enders, ihre Versicherungsagentur auf das nächste Level zu bringen: Sie schufen eine Stelle für strategische Unternehmensentwicklung und investierten 100 000 Euro. Ihr Beispiel zeigt, dass eine Vision den Blick auf Gelegenheiten richten kann, die man zuvor hätte vorbeiziehen lassen



Am 5. Oktober 2025 liegt ein großartiges Wochenende hinter Jörg Will, 57, seinem Geschäftspartner Jörg Enders, 54, und ihren Mitarbeitern. So steht es in ihrer Vision. Gemeinsam hat das Team des Hamburger Versicherungsmaklers Hagen & Kruse drei Tage in einem Wellness-Hotel auf Mallorca verbracht und das Erreichen gleich mehrerer Ziele gefeiert: „Die Hagen & Kruse Familie“ konnte ihre Marktführerschaft ausbauen und dadurch nun noch mehr Unternehmen aus den Branchen Heizung, Sanitär, Klempner und Dachdecker zu ihren Kunden zählen. Auf diese Weise, heißt es weiter in der Vision, habe die Firma seine jährlich eingenommenen Versicherungsbeiträge von rund 10 Millionen im Jahr 2018 auf 12 Millionen Euro 2025 erhöht. In den vergangenen Jahren sei es dem Team gelungen, die Buchhaltung zu digitalisieren. Viele der Angestellten verbrachten heute ein bis zwei Tage pro Woche im Homeoffice. „Besonders schätzen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neben dem guten Arbeitsklima ihre Freiräume“, heißt es in der Vision.

EINEN GANZ NEUEN WEG EINGESCHLAGEN

„Unsere Vision hat bislang vor allen Dingen eine entscheidende Veränderung bewirkt“, erzählt Jörg Will: Der Unternehmer hat eine Nachfolgerin gefunden. „Ohne die

Vision hätten wir die Bewerberin vermutlich ziehen lassen.“

Alexandra Bielecki heißt die Frau, die Will einmal in der Geschäftsführung beerben soll. 2017 hatte sie sich auf eine Stelle bei Hagen & Kruse beworben. „Ihre Unterlagen fanden wir toll, aber auf die damalige Position hat sie nicht gepasst“, erinnert sich Will. Trotzdem führte er ein Gespräch mit Bielecki. „Dabei wurde mir klar, dass sie genau die Richtige ist, um unser Unternehmen weiterzuentwickeln und die Ziele aus der Vision zu verfolgen.“

Will und Enders zögerten nicht lange und schufen für Bielecki eine Stelle als Assistentin der Geschäftsleitung. „Sobald man über die Zukunft nachdenkt“, schreibt Lawrence Lippitt in seinem Buch, sei man gezwungen, „die Auswirkungen der aktuellen Entscheidungen auf die präferierte Zukunft mitzudenken“.

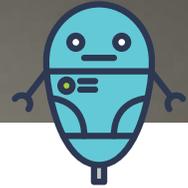
MITARBEITER BEGEISTERN UND DIE ENERGIE DES TEAMS NUTZEN

Anfang 2018 stieg Alexandra Bielecki bei Hagen & Kruse ein, 2028 soll sie die Nachfolge von Jörg Will antreten. Im vergangenen Jahr informierten die Geschäftsführer ihr heute 18-köpfiges Team. Alle einzubeziehen war Will und Enders schon beim Verfassen der zwölfseitigen Vision wichtig. Nachdem sie 2016 zu zweit einen Entwurf geschrieben hatten, überarbeiteten sie diesen in mehreren Sitzungen mit ihrem Team. „Im Idealfall gelingt es so, alle Mitarbeiter für die Vision zu begeistern und die Energie des ganzen Teams zu nutzen“, sagt Experte Stephan Kowalski. Will und Enders ließen Arbeitsgruppen

bilden, die sich mit Fragen wie „Was inspiriert mich bei Hagen & Kruse?“ oder „Was fehlt mir?“ beschäftigten. Die Ergebnisse mündeten in einem Wertekanon, der Vertrauen, Selbstständigkeit und Unabhängigkeit, Qualitätsanspruch, Fairness, Loyalität und Wertschätzung beinhaltet. „Eine kaum vorhandene Fluktuation ist der beste Beweis, dass sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter äußerst wohlfühlen“, steht in der Vision.

DIE GRÖSSTE INVESTITION DER UNTERNEHMENSGESCHICHTE

„Wir leiten Jahresziele aus der Vision ab und fragen uns bei jeder Entscheidung: Wie passt das in unser Erfolgsbild?“, erzählt Jörg Will. Einige Ziele konnte sein Team bereits in Ansätzen realisieren: Ein Teil der Buchhaltung ist digitalisiert. Da durch die Corona-Krise sowieso fast alle Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten, werden Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice nun Teil der Arbeitsverträge. Noch etwas hat die Vision bei Hagen & Kruse bewirkt: Die Geschäftsführer investierten mehrere Tausend Euro, um sich auf der größten Fachmesse für Heizung, Sanitär, Elektro und Klima zu präsentieren und in ihren Kernbranchen noch bekannter zu werden. „Ohne die Vision wären wir nie auf die Idee gekommen“, sagt Jörg Will. Für die Messe und die Stelle von Bielecki gaben sie 2018 mehr als 100 000 Euro aus – die größte Investition in der Firmengeschichte. 2025 will das Team seine Ziele erreicht haben. Für Will und Enders steht fest: „2024 formulieren wir eine neue Vision.“



DIGITAL ARBEITEN

Diese Vision hat Barbara Rührup für ihr Hochdrucktechnik-Unternehmen. Bald will sie das Leitbild der Firma mit allen Mitarbeitern überarbeiten



MILLIONEN AVISIERT

Eine schriftliche strategische Planung hat es bei der Firma Dieckers bislang nicht gegeben. Inhaberin Barbara Rührup will das nun mit einer Vision ändern, hat aber auch Respekt davor, verbindliche Meilensteine festzulegen. Ihr Beispiel zeigt, welche persönlichen Hürden Unternehmer auf dem Weg zur Vision überwinden müssen



Als dieser Text entsteht, ist Barbara Rührup noch mittendrin im Visioning-Prozess. Einen ersten Entwurf hat die Geschäftsführerin der Firma Dieckers aus dem nordrhein-westfälischen Willich bereits verfasst. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt Hochdrucktechnik, die beispielsweise in der Unterwasserreinigung von Schiffsrümpfen oder in der Reinigung von Lackierkabinen in der Automobilindustrie eingesetzt wird. 2002 hat Rührups Vater das Unternehmen gekauft. Barbara Rührup ist 2012 mit eingestiegen. Schritt für Schritt hat die heute 38-jährige Betriebswirtin die Leitung der Firma gemeinsam mit einem Kollegen, einem Maschinenbauer, übernommen.

WIE KÖNNEN WIR UNSEREN KUNDEN ZUSATZNUTZEN BIETEN?

„Mein Vater hat es im Laufe der Jahre geschafft, das Geschäft stark auszubauen und das Unternehmen von 5 auf 25 Mitarbeiter zu vergrößern“, erzählt Rührup. „Eine schriftliche strategische Planung hat es bislang aber noch nie gegeben.“ Rührup ist überzeugt, dass nun der richtige Zeitpunkt dafür gekommen ist: „Der Hochdruckmarkt ist eine Nische, und wenn wir langfristig erfolgreich sein oder weiterwachsen wollen, dann müssen wir darüber nachdenken, an welchen Stellen wir unseren Kunden beispielsweise einen Zusatz-

nutzen bieten und wie wir intern unsere Prozesse effizienter machen.“ Auch Rührup schrieb einen ersten Entwurf ihrer Vision und stellte dabei fest, dass sie schon ziemlich genau weiß, wie sich das Unternehmen einmal entwickeln soll. „In meinem Kopf schwirren bereits alle möglichen Ideen, die ich in der Vision nun zum ersten Mal strukturiert aufgeschrieben habe.“

AKTUELLE HÜRDEN ÜBERWINDEN UND INS HANDELN KOMMEN

Rührups Erfolgsbild ist auf fünf Jahre angelegt, und es geht ihr hauptsächlich darum, Abläufe und Produkte digitaler zu machen: Die hausinterne Inventur soll digitalisiert werden, und mithilfe eines neuen Warenwirtschaftssystems will sie die Bearbeitung von Kundenaufträgen digitalisieren. Momentan findet der Prozess auf Papier statt. Außerdem hat sie Ideen, wie ihre Produkte künftig mit digitalen Hilfsmitteln schneller ersetzt werden können. Insbesondere durch digitale Produkte will sich Rührup mit ihrem Unternehmen noch weiter von konkurrierenden Firmen absetzen – und so auch als Arbeitgeberin noch interessanter werden. Als größte Herausforderung sieht die Unternehmerin ihr Umsatzziel: Das will sie durch die geplanten Maßnahmen von 5,5 Millionen Euro im vergangenen Jahr auf 6,5 Millionen in fünf Jahren hochschrauben. Ein gewaltiger Sprung, findet Rührup und hadert auch noch mit sich, ob sie die Zahl wirklich so stehen lassen soll. An Rührups Zweifeln lässt sich eine der größten Herausforderungen des Visioning

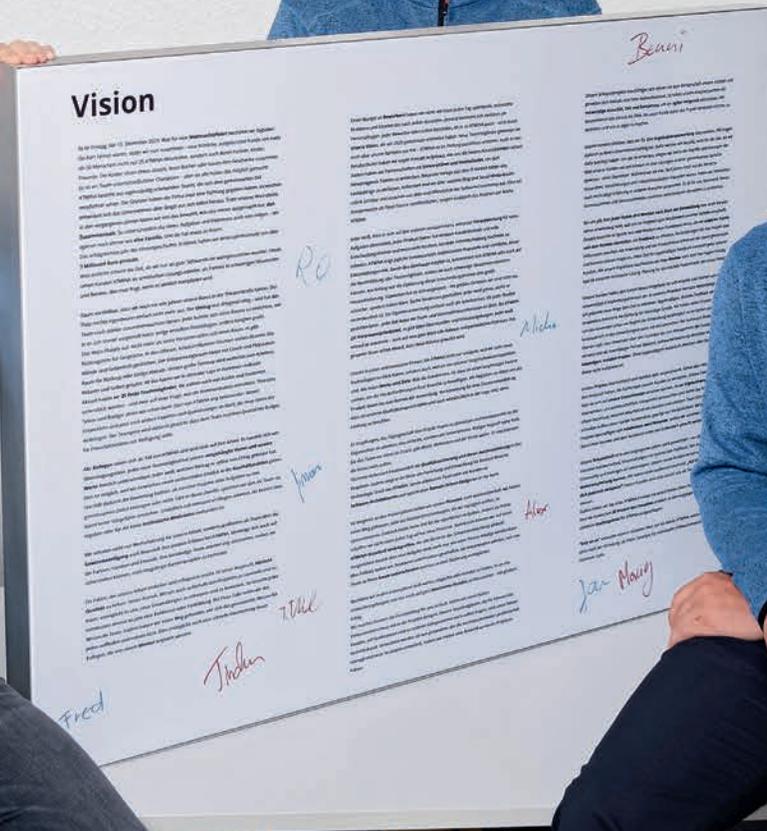
beschreiben: Wie schaffe ich es, aktuelle Hürden zu überwinden und ins Handeln zu kommen, um meine Vision langfristig zu erreichen? Mit dieser Frage hat sich die Psychologieprofessorin Gabriele Oettingen beschäftigt, die zum Thema positives Zukunftsdenken forscht und in Hamburg und New York lehrt. Herausgefunden hat sie, dass Menschen immer dann besonders gut ins Handeln kommen, wenn sie zwischen ihrer Vision und ihrem größten Hindernis mental hin und her pendeln. Purer Optimismus hindert Menschen dagegen eher daran, ein Ziel zu erreichen.

UNBEWUSST DINGE TUN, DIE UNS DEM ZIEL NÄHER BRINGEN

„Visioning funktioniert wie ein Energiespender“, erklärt Visioning-Experte Stephan Kowalski. „Wenn ich weiß, auf welches Ziel ich hinarbeite, verleiht mir diese Tatsache Kraft, aktuelle Hindernisse zu überwinden.“ Gabriele Oettingen hat außerdem herausgefunden, dass ein inspirierendes Erfolgsbild dazu beitragen kann, dass wir unbewusst Dinge tun, die uns unserem Ziel näher bringen. Barbara Rührup will ihr Erfolgsbild zunächst für sich fertigstellen und anschließend mit ihrem Geschäftsführerkollegen weiter daran arbeiten. Im nächsten Schritt sollen die Führungskräfte und schließlich alle weiteren Mitarbeiter mit einbezogen werden. Rührup freut sich darauf und hofft, ihre Mitarbeiter mit dem Erfolgsbild motivieren und inspirieren zu können. Respekt vor der Situation hat sie trotzdem. Schließlich muss sie sich in fünf Jahren auch an der Vision messen lassen. ➤



STETS IM BLICK Die Vision ihrer Softwarefirma Atmina haben die Gründer Simon Niechzial (links), Thorsten Thiel (Mitte) und Rüdiger Schwertz im Konferenzraum platziert



STÄRKEN ERKANNT

Lange wusste Rüdiger Schwertz nicht, warum potenzielle Mitarbeiter ausgerechnet in seinem Softwareunternehmen arbeiten sollten. Dann begann er die Weichen dafür zu stellen, dass sein Team zusammenwächst. Schwertz' Beispiel zeigt, dass eine Vision helfen kann, die Identität der eigenen Firma zu finden



Wenn Rüdiger Schwertz über seine Erfahrungen mit der Visioning-Methode spricht, könnte man meinen, er habe einen Grammatikkurs absolviert: „Ich habe Futur 2 gelernt“, sagt der Geschäftsführer der Hannoveraner Softwarefirma Atmina Solutions. Und genau das ist der Clou einer Vision: Sie blickt in die Zukunft, als wenn diese bereits ganz konkret eingetreten wäre. Bei Schwertz klingt das so: „Bis zum 15. Dezember 2023 werden wir 25 Mitarbeiter eingestellt haben.“ So steht es in Schwertz' Vision – und so, wie er darüber spricht, besteht daran auch kein Zweifel.

„ICH WUSSTE NICHT, WO WIR HINWOLLEN“

Lange hatte der ehemalige Gebirgsjäger der Bundeswehr ein Problem: „Ich wusste nicht, wo wir mit der Firma hinwollen.“ 2015 hat Schwertz Atmina mit seinen Freunden Simon Niechzial und Thorsten Thiel gegründet. Mit ihren 15 Mitarbeitern bieten sie Webanwendungen an – so wie viele andere Unternehmen auch. Was macht uns unverwechselbar? Was ist eigentlich meine Rolle in der Firma? Darauf hatte Schwertz keine Antworten. Das änderte sich, als er zusammen mit Niechzial und Thiel Anfang 2020, begleitet von impulse-Herausgeber Nikolaus Förster, eine Vision für seine Firma erarbeitete. „In einer Übung ging es um die Frage, an

welchen Punkten in unserem Leben wir uns bewusst für die eine und gegen eine andere Richtung entschieden haben.“ Schwertz erinnerte sich an eine Situation, in der er als Gebirgsjäger mit einem Kameraden eine Felswand hochstieg. Mittendrin wurde der Soldat kreidebleich und weigerte sich, auch nur einen Schritt weiterzugehen. Schwertz ließ die Bergrettung rufen. „Für andere Verantwortung zu übernehmen, das liegt mir“, erzählt der Unternehmer.

ZAHLEN OFFENLEGEN UND DADURCH VERTRAUEN STÄRKEN

In der Vision beschreibt er sich deshalb als Dienstleister für das gesamte Team. „Ich will dafür sorgen, dass alle gut arbeiten können“, erzählt Schwertz. Überhaupt stehen die Mitarbeiter im Fokus der Atmina-Vision: Langfristig wollen Schwertz und seine Gründer-Kollegen Niechzial und Thiel eine Gewinnbeteiligung einführen. Außerdem sollen alle, die für Atmina arbeiten, die Geschäftszahlen kennen. Welche Wirkung das haben kann, erlebte Schwertz jetzt in der Corona-Krise, als er die finanzielle Reichweite der Firma präsentierte. Also den Wert, der zeigt, wie lange Atmina überleben kann, wenn das Unternehmen ab sofort keine einzige Rechnung mehr ausstellen sollte. „Wir kämen gut siebeneinhalb Monate über die Runden“, erzählt Schwertz. „Das hat unsere Leute natürlich total beruhigt.“ Ein weiterer Schwerpunkt der Vision ist die Frage, wie das Team miteinander umgeht: Von Zusammenhalt ist dort die Rede. Davon, dass alle mit viel Teamgeist wie

eine Familie agieren. Pro Quartal hat jedes Team deshalb nun ein Budget für gemeinsame Freizeitaktivitäten.

LANGE NICHT SO ENGAGIERT DISKUTIERT

Kommt ein Auftrag rein, kann jeder Mitarbeiter entscheiden, ob er für den Kunden arbeiten möchte. „Wir merken schon jetzt, dass unsere Leute so motiviert bei der Sache sind wie nie zuvor“, erzählt Rüdiger Schwertz. Aufgefallen ist ihm das auch an dem Tag, an dem das gesamte Team die Gelegenheit hatte, an der siebenseitigen Vision, die Schwertz, Niechzial und Thiel erarbeitet hatten, Änderungen vorzunehmen. 120 waren es am Ende. „So eine engagierte Diskussion hatten wir lange nicht mehr“, freut sich Schwertz. Ihren Umsatz wollen die drei Gründer in den kommenden knapp dreieinhalb Jahren von derzeit etwa 1,3 Millionen Euro auf 3 Millionen Euro mehr als verdoppeln. Ein ambitioniertes Ziel. Schaffen wollen sie das unter anderem, indem sie für Standardanfragen ein erstes Produkt entwickeln, das künftig rund 20 Prozent ihres Umsatzes einbringen soll. Dass sein Team motiviert genug ist, um mitzuziehen, daran hat Schwertz keinen Zweifel. Mittlerweile hängt die Unternehmensvision sogar auf einem großen Plakat im Konferenzraum des Unternehmens. 2023 muss das riesige Schriftstück allerdings umziehen. „Unser derzeitiges Büro ist einfach nicht groß genug“, sagt Schwertz, „um die 25 Mitarbeiter zu beherbergen, die wir in drei Jahren bei Atmina eingestellt haben werden.“

IN 8 SCHRITTEN ZUR VISION

Ein Leitbild zu entwickeln ist ein mehrstufiger Prozess, an dem Unternehmer im Idealfall ihr gesamtes Team beteiligen. Am Ende steht ein Aktionsplan, der große Ziele auf machbare Etappen herunterbricht und eine Vision so langfristig Wirklichkeit werden lässt. Eine Anleitung

Text: Nikolaus Förster

Vor dem Start sollten Sie eine Person bestimmen, die Sie mit dieser Anleitung als Moderator durch den gesamten Visioning-Prozess führt.

Schritt 1

Vergangenheit vergegenwärtigen

Bevor Sie an der konkreten Entwicklung Ihrer Unternehmensvision arbeiten, sollten Sie über die Vergangenheit sprechen: Welche positiven und negativen Schlüsselerlebnisse gab es? So können Sie eine Wertschätzung für das Erlebte schaffen, die im Alltag oft zu kurz kommt. Zudem können Sie den Blick erst dann befreit in die Zukunft richten, wenn es gelingt, das Vergangene hinter sich zu lassen. Insbesondere wenn Sie mit mehreren Personen an der Vision arbeiten, ist dieser Schritt hilfreich, um zu erkennen, welche Werte Sie verbinden und welche Meinungen sich im Laufe der Zeit eingeschlichen haben.

Mögliche Fragen:

- Was können wir aus der Vergangenheit für die Zukunft lernen?
- Wie haben wir bislang Veränderungen oder Rückschläge bewältigt?
- Wie ist es uns – auch oder erst recht in Krisen – gelungen, innovativ zu bleiben und Neues zu schaffen?

Schritt 2

Zustand beschreiben

Als Nächstes beschreiben Sie den aktuellen Zustand in Ihrem Unternehmen: Was läuft gut und worauf sind Sie stolz? Was funktioniert nicht? Was denken wir

über die Entwicklung des Unternehmens? Ziel ist es, ein differenziertes Bild der gegenwärtigen Situation zu zeichnen, das von allen geteilt wird.

Mögliche Fragen:

- Was läuft gut? Was läuft nicht gut?
- Stell dir vor, du kennst das Unternehmen nicht und kommst zum ersten Mal hier rein: Was fällt dir auf? Was freut dich? Was ärgert dich?

Schritt 3

Werte herausarbeiten

An dieser Stelle geht es darum, sich über die Werte und Überzeugungen, die hinter den Aktionen und Entscheidungen im Unternehmen stehen, klar zu werden – und über die Werte, die die Zukunft prägen sollen.

Mögliche Fragen:

- Was ist uns wirklich wichtig?
- Was treibt uns an?
- Was sind unsere Absichten?
- Warum sind uns in der Vergangenheit bestimmte Fehler passiert?
- Welche gemeinsamen Werte und Überzeugungen prägen, wie wir die Zukunft gestalten und mit der Vergangenheit umgehen?

Schritt 4

Umfeld analysieren

Welche Ereignisse, Trends und Entwicklungen sollte man im Blick haben, wenn

man sich die eigene Zukunft ausmalt, und wie werden sie sich auf das eigene Unternehmen auswirken?

Mögliche Fragen:

- Gibt es Veränderungen in den Bereichen Technologien, Märkte, Gesetze, Regulierung?
- Welche positiven oder negativen Auswirkungen werden diese Veränderungen auf unser Unternehmen haben?
- Was ist der wichtigste äußere Einfluss?

Schritt 5

Vision(en) schreiben

In die Vision fließen neben den Aspekten der vorhergehenden Übungen die konkreten Vorstellungen einer erfolgreichen Zukunft ein.

Ablauf:

- Vergegenwärtigen Sie sich die Zutaten für eine gute Vision: Das bedeutet, Sie legen ein konkretes Datum fest, an dem die Vision spielen soll. Schreiben Sie Ihren Text im Präsens, sehr detailliert, sinnlich (hören, sehen, schmecken) und bildhaft. Ein Beispiel: „Heute ist der 3. Juli 2025 – was für ein schöner Sommerabend! Wir sitzen mit dem ganzen Team auf der Dachterrasse unseres Büros. Ein Koch bereitet lecker duftende Steaks und Spieße auf einem Grill für uns zu. Gemeinsam stoßen wir darauf an, dass wir im vergangenen Jahr zum ersten Mal die Marke von 10 Millionen Euro Umsatz geknackt haben.“



- Schreiben Sie anschließend mit der sogenannten Hot-Pen-Methode einen ersten Entwurf Ihrer Vision. Das bedeutet, Sie schreiben 30 Minuten am Stück, ohne den Stift abzusetzen. Geben Sie Ihrem Text und jedem einzelnen Kapitel eine eigene Überschrift.
- Reflektieren Sie anschließend kurz, wie der Schreibprozess gelaufen ist. Fiel es Ihnen leicht, Ihre Vision aufzuschreiben? Was hat Ihnen Probleme bereitet?
- Lesen Sie reihum Ihre Texte vor. Der Moderator sammelt dabei die Kapitel-Überschriften.
- Nachdem alle Texte vorgelesen wurden, liest der Moderator sämtliche Überschriften vor. Ein Teilnehmer schreibt sie auf Post-its. Anschließend werden sie an der Wand gruppiert und in eine Reihenfolge gebracht – mit sechs bis zwölf Themen, die wiederum aus einzelnen Aspekten bestehen.
- Tippen Sie die handschriftlichen Visionen nun am Rechner ab und teilen Sie die einzelnen Texte in Passagen auf, die dann in einem gemeinsamen Dokument den jeweiligen Überschriften zugeordnet werden können. So werden die wichtigsten Themen sichtbar und können mit weiteren, kürzeren Hot-Pen-Schreibphasen mit weiteren Details angereichert werden.
- Passagen, in denen sich unterschiedliche Auffassungen zeigen, werden in der Gruppe diskutiert und entschieden.
- Im Ergebnis erhält man eine Vision mit einigen strategischen Prioritäten, die in konkrete Bilder und Szenen heruntergebrochen werden.

Schritt 6 Ziele ableiten

Als Nächstes leiten Sie aus der Vision konkrete Handlungen ab. Dazu werden

enthaltene Themen zunächst aufgelistet. Jeder Teilnehmer darf einen „goldenen Punkt“ für ein Thema vergeben, das für ihn unerlässlich ist. Mit drei, zwei und einem Punkt kann jeder drei weitere Themen nach absteigender Wichtigkeit bewerten.

Um festzulegen, welche Themen nun wirklich am wichtigsten sind, können Sie nach folgenden Kriterien vorgehen:

Kriterien:

- Effekt: Hilft dieser Aspekt, um wichtige Ziele zu erreichen?
- Hürden: Lässt sich dieses Thema wirklich umsetzen? Welche Herausforderungen gibt es? Haben wir entsprechende Ressourcen zur Verfügung?
- Risiko: Welches Risiko gehen wir ein, wenn wir dieses Thema vorantreiben, und ist das akzeptabel?
- Lernen: Bietet sich dieses Thema als Pilotprojekt an? Werden wir daraus Erkenntnisse ziehen, die für das gesamte Unternehmen relevant sind?
- Lust: Wie stark wird das Team sich dieses Thema zu eigen machen? Wird es eher mitziehen oder bremsen?

Bilden Sie Arbeitsgruppen, die sich je mit einem Themenblock beschäftigen und darüber reflektieren, welche spezifischen, messbaren Ziele erreicht werden sollen. Anschließend tauschen sich je zwei Arbeitsgruppen aus, stellen sich gegenseitig ihre Ergebnisse vor, stellen Fragen und bringen Ideen ein. Zum Schluss legt jede Gruppe ihre Ziele fest. So entsteht für das Unternehmen eine Anzahl finaler Ziele.

Schritt 7 Kräfte analysieren, Aktionen planen

Die erarbeiteten Schritte münden jetzt in einen konkreten Aktionsplan: Wer macht was bis wann? Insbesondere weil die Kluft zwischen Gegenwart und Vision oft groß ist, ist es wichtig, einen



Schritt-für-Schritt-Plan zu entwerfen. Überlegen Sie, welche Hürden es auf diesem Weg gibt und welche Unterstützung. Welche Hürden können Sie abbauen? Wie können Sie positive Kräfte weiter bestärken?

Daraus entsteht ein Aktionsplan, in dem festgelegt ist, wer was bis wann erledigt. Bilden Sie kleine Aktionsteams, die verantwortlich sind, die Ideen umzusetzen. Legen Sie unbedingt Meilensteine mit Zeitleisten fest, damit Sie Erfolge auch feiern können und dadurch Energie für weitere Schritte freisetzen.

Schritt 8 Umsetzung auswerten und feiern

Fortschritte und Erfolge sollten Sie unbedingt dokumentieren. Wichtig ist deshalb ein gutes Monitoring, und dazu bedarf es einer guten Struktur: Wer sammelt die Daten, die den Fortschritt dokumentieren? Wann und wie werden sie analysiert, um notfalls Dinge verändern zu können?

Und schließlich: Wie sorgen wir dafür, dass Erfolge gefeiert werden und dass im gesamten Team sichtbar wird, welche Aktionen gerade laufen und welche Ergebnisse sie bringen? Kommuniziert werden kann dies zum Beispiel über Newsletter, im Intranet oder über gemeinsame Meetings.

+ IHRE EIGENE VISION SCHREIBEN

Sie möchten selbst eine Vision für Ihre Firma erarbeiten? Nehmen Sie sich die Zeit für die acht Schritte. Auf Wunsch begleiten wir Unternehmer dabei – in den Masterplan-Seminaren unserer Akademie. Die Seminare finden online statt. Termine unter: impulse.de/akademie

„Nicht jammern, Lösungen finden“

CORONA-HELDEN Der impulse-Podcast „Jetzt erst recht“ handelt von Unternehmern, die der Corona-Krise trotzen. Textilfabrikant Wolfgang Grupp erzählt, wie er kurzerhand eine riesige Maskenproduktion startete

Interview: Nikolaus Förster mit Verena Bast



WOLFGANG GRUPP, 78, ist Chef von Trigema in Burladingen und produziert mit seinen Mitarbeitern Freizeitkleidung

Von einem Tag auf den anderen mussten alle Geschäfte von Textilhersteller Wolfgang Grupp schließen. Über die Filialen macht seine Firma Trigema etwa 50 Prozent des Umsatzes. Den Einbruch konnte er durch ein neues Produkt auffangen, für das er kurzerhand die Produktion umstellte: Mund- und Nasenmasken. Inzwischen hat er 2,4 Millionen Stück davon ausgeliefert.

Herr Grupp, Sie produzieren als eines der wenigen Textilunternehmen heute noch in Deutschland. Inzwischen stellen Sie auch Masken her. Wie kam es dazu?

Anfang März haben bei uns Kliniken und Pflegeheime angefragt, ob wir nicht auch Masken nähen können. Ich habe gesagt: Eine Maske aus Papier oder Vlies können wir nicht fertigen, aber welche aus Stoff. Wiederverwendbar, kochfest, waschbar. Die kosten pro Stück natürlich mehr, aber am Schluss ist es trotzdem billiger, weil man sie hundertmal waschen kann. Damit waren die Kliniken und Pflegeheime einverstanden und haben uns die ersten Aufträge erteilt. Inzwischen haben wir 2,4 Millionen Maskenaufträge erhalten und bis Mitte Juni alle ausgeliefert.

Warum ist es Ihnen gelungen, kurzfristig so viele Masken zu produzieren?

Wir sind einer der Letzten, die überhaupt in Deutschland Textilien produzieren. Damit waren wir natürlich im Fokus und hatten auch eine entsprechend positive PR. Die Nachfrage stieg sogar so rasant, dass wir Lieferzeiten von fünf bis sieben Wochen hatten.

Sehr viele Unternehmen haben geschaut, welche Preise Sie dafür verlangen. Das hat auch Diskussionen ausgelöst. Wie würden Sie es heute bewerten?

Ich bewerte das heute genauso wie damals. Ich habe die Verantwortung, dass, wenn wir die Produktion umstellen, ich damit nicht am Schluss die Firma ruiniere.

Im Onlineshop kosten Ihre Masken 12 Euro pro Stück.

Der Preis im Onlineshop und für Großabnehmer sind zwei Paar Stiefel. Im Onlineshop kosten 10 Stück 120 Euro, inklusive Mehrwertsteuer und Fracht. Ab 1000 sind es nur noch 6 Euro pro Stück plus Mehrwertsteuer. Dieser Preis kann nicht zu hoch sein, wenn ich mehr als zwei Mil-

**JETZT
ERST
RECHT**

„Ich muss in der Lage sein, sofort meine Strategie zu ändern, wenn ein Problem kommt“

WOLFGANG GRUPP *Chef des Textilherstellers Trigema*

tionen Aufträge an Masken bekommen habe und auch heute noch Maskenaufträge bekomme, obwohl es überall angeblich billigere gibt. Es kommt auch auf die Qualität an. Ich habe keine einzige Reklamation über unsere Masken bekommen.

Ein wichtiger Vertriebskanal sind für Sie die eigenen Geschäfte. Am 18. März mussten Sie alle schließen. Was ging Ihnen durch den Kopf, als Sie das erfahren haben?

In unseren sogenannten Testgeschäften verkaufen wir etwa 50 Prozent unserer Produktion. Wir haben sofort ein Rundschreiben und eine Videobotschaft an die Mitarbeiter geschickt. Darin habe ich ihnen gesagt, dass selbstverständlich alle Arbeitsplätze auch in dieser schwierigen Krise garantiert sind, wenn sie ihrer Verantwortung gerecht werden. Alle Mitarbeiter haben zusammen geholfen, und wir haben das Problem gemeinsam einigermaßen gut gelöst. Durch mein „Ja“ zur Maskenproduktion hatte ich mir 14 Tage vorher natürlich auch schon selbst geholfen. Wir wissen, dass wir nicht jammern dürfen, sondern Lösungen finden müssen.

Haben Sie mit solch einer Entwicklung durch die Corona-Pandemie gerechnet?

Wir haben im Januar und Februar natürlich registriert, dass es in China viele Corona-Fälle gibt. Aber ich habe überhaupt nicht nachgedacht, was wäre, wenn das nach Deutschland kommt. Ich war praktisch überhaupt nicht vorbereitet. Aber das spielt keine Rolle. Ich bin niemand, der sich von irgendwelchen Dingen erschrecken lässt. Ich muss nur in der Lage sein, sofort einzugreifen und meine Strategie zu ändern, wenn ein Problem kommt.

Sie sind dafür bekannt, dass Sie sehr schnell handeln. Wie haben Ihre Mitarbeiter reagiert, als Sie am Morgen der Geschäftsschließungen gesagt haben: Da geht es lang.

Meine Mitarbeiter sind es gewohnt, dass sie Anweisungen bekommen und alles gesteuert wird. In den 50 Jahren habe ich meine Mitarbeiter immer beruhigt und dafür gesorgt, dass ihre Arbeitsplätze sicher sind. In unserer Branche gibt es kaum noch Produzenten in Deutschland. Viele unserer Mitstreiter mussten Konkurs anmelden. Wir haben 50 Jahre lang nie eine negative Bilanz abgegeben. Deshalb tun unsere Mitarbeiter auch alles, was man anweist. Das ist ein Geben und Nehmen.

Gab es in den letzten Jahrzehnten eine Situation, wo Sie keine Lösung parat hatten, wo Sie ratlos waren?

Nein. Dann gäbe es mich nicht mehr. Die Mitarbeiter kommen zu mir, wenn sie ein Problem haben. Und wenn sie zu mir an den Schreibtisch kommen, gehen sie ohne Problem zurück. Das ist immer so gewesen. Wer eine Frage hat, bekommt eine Antwort. Ob die Antwort gescheit oder nicht gescheit ist, ist eine andere Frage. Und wenn ich morgen feststelle, dass die Antwort nicht ganz richtig war, dann rufe ich ihn an und sage: „Hören Sie mal: Gestern habe ich Ihnen das gesagt. Aber ich habe erkannt: Wir müssen es anders machen.“ Wichtig ist, zu entscheiden und schnell zu reagieren.

Die nächste Generation ist bei Ihnen in den Startlöchern: Ihre Kinder, die auch im Unternehmen sind. Haben sie einen Beitrag geleistet, um die Maskenproduktion zum Erfolg zu führen?



HÖREN + STAUNEN

Die Krise lähmt viele Unternehmer. Doch es gibt auch jene, die neue Wege gehen und davon erzählen. Zum Beispiel in unserem Live-Podcast „Jetzt erst recht“. Alle Folgen zum Anhören: impulse.de/podcast

Ohne meine Familie hätte ich das alles nicht gemacht und auch nicht machen können. Meine Frau ist in der Produktion und hat sich darum gekümmert, das die Maskenfertigung super läuft. Sie sagt mir, wenn Probleme entstehen und was man ändern muss. Mein Sohn hat die Maskenauslieferung unter Kontrolle und meine Tochter den E-Commerce. Abends führen wir alles zusammen und besprechen, was wir morgen ändern müssen. Es ist alles einfacher, als man denkt. Bei uns gibt's ein Gespräch, und dann ist das erledigt. Man muss nur machen und nicht ewig reden.

Sie sind sehr entschlossen, Herr Grupp. Hat Ihre Familie auch mal die Chance, Sie zu stoppen?

Sie stoppt mich konstant, vor allem meine Frau. Ich habe erkannt: Wenn die Ehe top sein soll, gebe ich das Regiment am besten an sie ab und tue, was sie sagt. Wir sind jetzt 32 Jahre verheiratet. Ich brauche meine Frau. Sie braucht mich aber ab und zu anscheinend auch. Und ich brauche meine Kinder. Das lässt uns stark sein.

Viele deutsche Textilfirmen sind in den vergangenen Jahrzehnten vom Markt verschwunden. Was ist Ihr Erfolgsrezept?

Erfolg zu haben ist keine Kunst. Die Kunst ist, Erfolg durchzustehen. Was muss ich entscheiden und tun, damit ich morgen auch noch existiere? Dafür ist entscheidend: Augen auf, Ohren auf, erkennen, was draußen geschieht. Man muss aufmerksam zuhören, was andere sagen und wollen. Vor allem auch den Kunden. Und schauen, was die Konkurrenz macht.

Und wenn Probleme auftauchen?

Wenn Probleme auftauchen, haben wir immer schnell reagiert. Ich versuche Probleme zu lösen, wenn sie noch klein sind. Wer mir sagt, dass er ein großes Problem hat, dem sage ich, dass er ein Versager ist. Denn jedes große Problem war klein. Und hätte er es als kleines gelöst, hätte er kein großes.

Wenn Sie zurückblicken: Was würden Sie heute anders machen?

Nichts. Denn dann hätte ich das in dem Moment korrigieren müssen, als ich es erkannt habe. Alles, was ich anders hätte machen sollen, habe ich anders gemacht. Wenn das mit der Maske nicht gekommen wäre, hätten wir eben die Produktion genauso mit Druck hochgehalten und auf Lager produziert. Diese ganze Krise, so negativ sie ist, war für uns in vielen Dingen auch positiv. Wir haben online viel mehr verkauft. Die Online-Nachfrage haben wir verdreifacht, allein in dieser Corona-Zeit haben wir online mehr als 100 000 Neukunden bekommen. Wir freuen uns aber, wenn wir die Maske irgendwann wieder aus dem Sortiment nehmen und uns wieder auf die Freizeitkleidung konzentrieren können. ■

UNTERM STRICH Aus ein paar Maskenanfragen wurde ein Millionenprodukt: Die Produktion war dadurch nicht nur voll ausgelastet, sondern Trigema verbuchte sogar ein Umsatzplus.

Sie kennen einen spannenden Unternehmer, den wir in unserem Podcast interviewen sollten? Schreiben Sie mir: foerster.nikolaus@impulse.de



GRÜN, GRÜNER, ECOSIA
Christian Kroll nennt seine Firma Ecosia eine „grüne“ Suchmaschine. Pro 50 Suchanfragen in der Websuche, die auch auf dem Handy funktioniert, pflanzen Aufforstungsprojekte einen Baum

BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- jede Firma einen ökologischen Beitrag leisten kann
- Stiftungen auch das Firmenziel Nachhaltigkeit absichern

Der Suchende

NACHHALTIGKEIT Wo Christian Kroll mit Ecosia aktiv ist, wachsen Bäume. Seine Internetsuchmaschine verknüpft Gemeinwohl erfolgreich mit Wirtschaftswachstum und ist dabei CO₂-negativ. Ein Porträt

Text: Olivia Samnick Foto: Shane Thomas McMillan

Wer die Internetsuchmaschine Ecosia aufruft, sieht dort einen Ticker sekundlich weiterschleppen. Stand Mitte Juni 2020: über 97 Millionen. Was hier gezählt wird, sind die Bäume, die die Firma seit ihrer Gründung gepflanzt hat. Die Menge entspricht der Aufforstung einer Fläche größer als Berlin, rechnet man mit 1000 Bäumen pro Hektar. Christian Kroll hat die baumpflanzende Plattform 2009 ins Leben gerufen und leitet sie als Geschäftsführer.

Sein Unternehmen Ecosia bezeichnet sich selbst als „Suchmaschine, die Bäume pflanzt“: Den Großteil der Erträge steckt die Firma in Aufforstungsprojekte, etwa in Südamerika oder in Afrika. Kroll und sein Team steuerten Ecosia bis vor Kurzem von einem Großraumbüro im Berliner Szeneviertel Neukölln aus. Doch ein Umzug wurde nötig: „Zu wenig Platz für alle“, sagt Kroll. Jetzt ist Ecosia in den Wedding gezogen. Die Firma wächst schnell.

Die Suchmaschine will mit Google konkurrieren und gleichzeitig ökologisch sein. Sie betreibt Aufforstungsprojekte sowie eigene Solaranlagen und speist Ökostrom ins Netz ein. Das mache Ecosia nicht nur zu einem CO₂-neutralen, sondern seit Sommer 2019 sogar zu einem CO₂-negativen Digitalunternehmen, so Kroll. Er ist sich sicher: CO₂-negativ sein, das können auch andere Firmen (s. Kasten Seite 48).

Christian Kroll ist nicht besonders groß, knapp über 1,70 m vielleicht, schlank. Er trägt keine Rolex, keine Markenkleidung, dafür T-Shirt und Stoffhose in gedeckten Farben. Ein eher unauffälliger Typ, der Großes vorhat, was ihm derzeit gut zu gelingen scheint: Ecosia verzeichnete einen Umsatz von 19 Millionen im vergangenen Jahr. 2020 dürfte das Unternehmen ausweislich seiner monatlich veröffentlichten Transparenzberichte jenseits der 20-Millionen-Euro-Marke landen. Er selbst habe genug zum Leben, sagt der 36-Jährige >



ANHÖREN Sie können auf impulse.de/audio diesen Artikel anhören oder als MP3-Datei herunterladen. In der Digitalausgabe klicken Sie auf das Audiosymbol



Wir waren irgendwann groß genug, um auch mit Microsoft zu verhandeln

DEAL MIT SUCHEN Die Suchmaschine Ecosia bekommt ihre Suchergebnisse von Bing, der Suchmaschine des Digitalgiganten Microsoft

GUT VERSORGT Die Setzlinge brauchen Zeit, um zu Bäumen heranzuwachsen. Ecosia will erreichen, dass die lokale Pflanzcommunity in Kenia (Foto l. und ganz r.) sowie in Indonesien (Mitte) trotzdem einen Nutzen in den Bäumen erkennt – etwa dann, wenn sie Früchte tragen

bescheiden, vor sich einen Tisch aus Europaletten und ein Glas Wasser. Man glaubt ihm diese Bescheidenheit nicht zuletzt deshalb, weil er sich seinen ökologischen Zielen vertraglich verpflichtet und den Großteil seiner Firmenanteile an eine gemeinnützige Stiftung abgetreten hat, was den nachhaltigen Firmenzweck zementieren soll.

Krolls Weg war keineswegs klar, im Gegenteil: Bevor er seine Suchmaschine gründete, war er selbst ein Suchender. Im Alter von 16 Jahren handelte Kroll bereits mit Aktien. Er wähnte sich auf dem Weg zum Finanzinvestor und schuf sich mit einem BWL-Studium die Voraussetzungen dafür.

Dann der Bruch: Auf seinen Studentenreisen, die ihn auf mehreren Kontinenten in entlegene Landstriche führten, stellte er fest: Auf Sojaplantagen singen keine Vögel mehr. Es ist ungewöhnlich heiß und trocken. Die Natur leidet, und der Mensch ist schuld. Kroll beschloss, eine Firma mit Sinn aufzubauen, eine, die gut fürs Klima ist. Er kehrte dem traditionellen Wirtschaften den Rücken. Stattdessen erdachte er mit Ecosia ein Geschäftsmodell, das auch deshalb erfolgreich ist, weil das Umweltbewusstsein der Bevölkerung wächst. Die Zeit war reif für Krolls Idee.

Ecosia pflanzt Bäume, immer dann, wenn ein Nutzer über [ecosia.com](https://www.ecosia.com) im Internet surft. Auf 50 Suchanfragen pflanzen Helfer einen Setzling in einem von gut 20 Projekten weltweit, der dann in der Zähleranzeige auf der Webseite erscheint. Um Projekte auszuwählen, nutzt Eco-



sia eine eigene Checkliste. Einige Projekte sind mit einem streng geprüften Umweltsiegel, dem „Gold Standard“, zertifiziert. Die Suche selbst funktioniert wie beim Konkurrenten Google: einen Begriff in die Suchleiste eingeben, Enter drücken. Schon spuckt Ecosia seitenweise Suchergebnisse aus – und Werbeanzeigen.

Über diese Anzeigen verdient die Suchmaschine Geld. Zwar brachen in der Corona-Krise die Werbeumsätze ein, doch hatte die Firma Rücklagen und konnte mehr Nutzerzugriffe verzeichnen. Kroll musste keine Kurzarbeit anmelden, sogar neue Mitarbeiter kamen hinzu. Die Zahlungen an die Pflanzprojekte liefen weiter.

KOOPERATION MIT DEM SOFTWARERIESEN

Die Werbeanzeigen wählt Ecosia nicht selbst aus, sondern sie stammen wie auch die Suchergebnisse von Bing, der Suchmaschine des Digitalgiganten Microsoft. Ecosia erhält für jede von Microsoft eingeblendete Werbeanzeige Geld. Microsoft wiederum bekommt eine Umsatzbeteiligung und erhöht die Reichweite seiner Suchergebnisse.

Seit fünf Jahren kooperieren Ecosia und Microsoft nun schon, nachdem Ecosia zuvor mit dem Digitalsuchdienst Yahoo zusammengearbeitet hatte. Der Kontakt kam über Ecosias einzigen Investor, Tim Schumacher, zustande, der zuvor schon mit Microsoft zu tun hatte.

„Wir waren irgendwann groß genug, um auch mit Microsoft zu verhandeln“, sagt Kroll.

Die Kooperation war für Ecosia geradezu zwingend, um überhaupt mitspielen zu können. Das Suchmaschinenbusiness ist nach Zahlen von Statcounter mit 92 Prozent weltweitem Marktanteil fast völlig in der Hand von Gigant Google; Microsoft landet mit Bing zwar auf dem zweiten Platz, aber nur mit 2,4 Prozent. Eine Infrastruktur zu bauen, die mit der jahrelangen Expertise von solchen Wettbewerbern mithalten kann, ist für das 60 Mitarbeiter starke Unternehmen Ecosia schlichtweg unmöglich. Deswegen kooperiere man mit Microsoft, erklärt Kroll.

Gleich sind Ecosia und Bing dennoch nicht. Kroll hat einen Weg gefunden, der seine Suchmaschine vom Rest abhebt und ihrer grünen Ausrichtung gerecht wird: Ecosia unterscheidet ökofreundliche Anzeigen von weniger grünen – und zwar mit einem grünen Blättchen-Symbol für die nachhaltigen oder einem Kohlesymbol für die weniger nachhaltigen Anzeigen.

Die transparente Kennzeichnung von Werbung und die vergleichsweise seltenen Werbeanzeigen zeichnete die Stiftung Warentest in einem Vergleich mit zehn Anbietern im April 2019 als „gut“ aus. Insgesamt belegte Ecosia mit Note 2,8 den dritten Platz hinter den Suchmaschinen Startpage (2,3) und Google (2,7).

Könnte Ecosia womöglich noch besser abschneiden, wenn sie gleich mit dem Marktführer Google kooperieren würde? Tatsächlich hatte Kroll es bei einem Vorläufermodell >





von Ecosia mit dem Digitalgiganten versucht. Über eine Standardpartnerschaft, die für alle Digitalfirmen offenstand, kam es zu einer Kooperation. Google habe die Zusammenarbeit aber gekündigt, erzählt Kroll, da dem US-Konzern nicht klar gewesen sei, ob Nutzer die Werbung aus echtem Interesse klickten oder lediglich um den guten Zweck zu unterstützen.

An die Begründung glaubte Kroll damals nicht wirklich: Ein Monopolist, der seine Stellung aufgeben sollte für ein jüngeres, konkurrenzfähiges und nachhaltiges Modell – das sei wohl eher der Scheidungsgrund gewesen.

Anders als viele andere Unternehmen zahlt Ecosia nach eigenen Angaben keine Dividende an seine Eigentümer. Alle Überschüsse bleiben im Unternehmen und fließen entweder in Baumpflanzprojekte oder grüne Investitionen. Die Beträge sind leicht einsehbar über die monatlichen Transparenzberichte im Netz: So gab Ecosia etwa im Dezember 2019 knapp 13 Prozent seiner Einnahmen für Marketing, gut 32 Prozent für Betriebskosten und immerhin 52 Prozent für die Baumpflanzprojekte aus. „Die Lösung des Klimawandels ist

wichtiger als Wirtschaftswachstum“, sagt der Geschäftsführer.

EINE SUCHMASCHINE FÜR NEPAL

Suchmaschinengründer Kroll wuchs in Ostdeutschland auf. Kindheit und Jugend in Wittenberg, die Eltern Unternehmer, die sich nach der Wende selbstständig machten, da es kaum Stellen gab. „Das hat mich bestimmt unbewusst geprägt“, sagt er. Durch seinen Hobby-Aktienhandel entdeckte er dann als Teenager das Geschäftemachen für sich. Nachdem er den Bachelor in BWL gemacht hatte, experimentierte er mit Freunden, mit wie wenig Geld er in Indien über die Runden kommt.

Auf seinen Reisen gelangte er auch nach Nepal. Eigentlich zum Trekking, doch „irgendwie“, so erzählt er, „bin ich dort hängen geblieben. Er überlegte, was er zum Leben der Bevölkerung beitragen könnte und baute eine Suchmaschine für sie – ohne stabile Stromzufuhr und mit einem ungeschulten Team. Ein



AN EINEM STRANG
Ecosia kooperiert mit gut 20 Baumpflanzprojekten, unter anderem in Ghana (Foto l. und M.) sowie Brasilien (r.)

Flop. Kroll hatte nicht bedacht, dass viele Nepalesen ohne gesicherte Stromversorgung kein überragend großes Bedürfnis nach Suchanfragen im Internet hatten. „Das war einfach blöd“, erinnert er sich schmunzelnd.

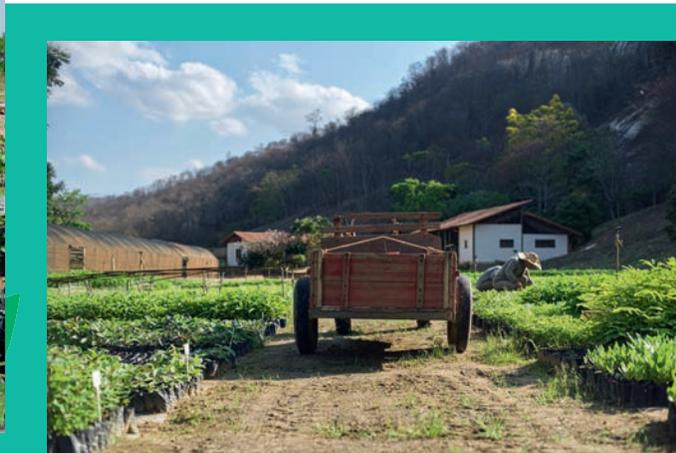
Neben der Erfahrung, nicht mehr an den Bedürfnissen des Marktes vorbeizuentwickeln, nahm Kroll noch etwas mit: eine technische Infrastruktur. Auf dem Fundament der Nepal-Suchmaschine baute Kroll nach und nach Ecosia auf. Aus seinem Aktienhandel hatte er noch einen finanziellen Puffer. „Für mich hat es gereicht, wenn ich ungefähr meine Miete und meine Brötchen zahlen konnte“, sagt er. Auch sein Team sei eher von der Idee als von den Gehaltsaussichten begeistert gewesen. Das erste Büro sei dann in den Lagerräumen eines Mosaikladens gewesen. „Das klingt jetzt schlimmer, als es war. Wir hatten Fenster“, sagt er lachend.

Ecosia professionalisierte sich, als Kroll Internet-Entrepreneur und Investor Tim Schumacher 2012 über einen gemeinsamen Geschäftspartner kennenlernte. Schumacher ist bekannt dafür, „Impact Investments“ zu tätigen, Investitionen also, die sich nicht nur finanziell lohnen

sollen, sondern ein höheres Ziel verfolgen, zum Beispiel ein ökologisches. „Bei Ecosia lag das höhere Ziel auf der Hand“, sagt er. Krolls Leidenschaft und Tech-Verständnis imponierten ihm. Und: Das Geschäft mit Suchmaschinen zählt zu den lukrativsten im Web.

Als Internet-Suchmaschine bewegt sich Ecosia in einem profitablen Geschäftsfeld und folgt einem Firmenzweck, der die Ökobilanz verbessern soll. Aber kann wirklich jede Firma CO₂-negativ werden wie Ecosia, wie Kroll sagt? Ganz so sicher ist sich Markus Berger vom Fachbereich Sustainable Engineering der TU Berlin nicht: „Für CO₂-Negativität gibt es keinen einheitlichen Maßstab.“ Um ihre Ökobilanz aufzubessern, haben Unternehmen im Wesentlichen zwei Möglichkeiten, so Berger: CO₂-Emissionen im Betrieb reduzieren, etwa durch weniger Stromverbrauch, oder die eigenen Emissionen mit Geld ausgleichen (s. Kasten Seite 48).

Gerade die Kompensation durch den Kauf eines Emissionszertifikats ist oft günstiger, so Berger, gelte aber als umstritten: „Die Gefahr beim Kompensieren besteht darin zu denken, man könne ohne echte Veränderungen zum >



BESSERE CO₂-BILANZ FÜR BETRIEBE

Zwei Schritte werten die CO₂-Bilanz auf, so Markus Berger vom Fachgebiet Sustainable Engineering der TU Berlin

Neutral oder negativ

Immer mehr Firmen wollen CO₂-neutral werden, also gar kein schädliches CO₂ mehr erzeugen. Wer wie Ecosia CO₂-negativ werden möchte, geht noch einen Schritt weiter und verhält sich so ökologisch, dass die Firma sogar einen „klimapositiven“ Effekt laut CO₂-Bilanz hat: Mit Solarzellen produziert Ecosia so viel Ökostrom, dass es diesen auch ins allgemeine Stromnetz einspeist. Die im Auftrag von Ecosia gepflanzten Bäume entziehen der Atmosphäre CO₂.

CO₂-Bilanz

Die CO₂-Bilanz ist eine wichtige Kenngröße, um den Umwelteinfluss einer Firma zu erfassen und verbessern zu können. „Firmen produzieren CO₂ direkt in ihrer unternehmerischen Tätigkeit, etwa wenn die Industrie Abgase über eigene Schornsteine ausstößt“, sagt Markus Berger vom Fachgebiet Sustainable Engineering der TU Berlin. „Indirekt, indem sie zum Beispiel Material verbrauchen oder Heizungen in den Büros betreiben.“

CO₂-Bilanz bestimmen

Seine CO₂-Bilanz kann man zum Beispiel über CO₂-Rechner wie klimaktiv.co2ckpit.de oder moorfutures-bb.de/berechnung oder mithilfe von Experten (die TU Berlin hilft weiter) errechnen. Wer so eine Übersicht gewonnen hat, kann Maßnahmen einleiten, um die Kohlendioxidbilanz der Firma zu verbessern.

Schritt 1: CO₂ einsparen

„Um CO₂-Emissionen zu reduzieren, sollte der Blick erst einmal in die Firma selbst gehen“, so Berger. Können die Firmenräume wärmeisoliert werden, um künftig

weniger zu heizen? Kann das Unternehmen Unterlagen digitalisieren und so Papier sparen? Kann man bei Neukäufen auf energieeffiziente Maschinen, LED-Lampen und Drucker oder Kühlschränke umsteigen? Tipps für ökologische Maßnahmen für Firmen und staatliche Förderungen gibt es auf deutschland-machts-effizient.de.

Schritt 2: CO₂ kompensieren

Manche Branchen wie Energie und Flugverkehr müssen ihre Emissionen kompensieren, wenn sie mehr CO₂ produzieren als erlaubt. Andere können eine freiwillige Ausgleichszahlung erbringen. Berger empfiehlt Klimaschutzzertifikate, die sich hohen Qualitätsstandards unterwerfen, zum Beispiel dem CDM Gold-Standard. Dieser unterliegt einer strengen Prüfung und ist staatlich anerkannt. Das Umweltbundesamt liefert einen Ratgeber für Klimaschutzzertifikate auf tinyurl.com/y8lpjzsp

Allerdings sind Kompensationen generell umstritten: Es ist nur schwer zu garantieren, dass CO₂ der Atmosphäre wirklich und dauerhaft entzogen wird. Zu viele Zertifikate am Markt schwächen die Wirkkraft des Emissionshandels, der Treibhausgase verringern soll. Wer sich eine gute Umweltbilanz quasi erkaufte, könnte dem Irrglauben verfallen, er wirtschaftete nun ökologisch, so Berger: „Wer oft für Dienststreifen fliegt und so viel CO₂ kompensiert, dass er rechnerisch auf oder unter null landet, meint womöglich, durch das Fliegen dem Klima geholfen zu haben.“ Das stimmt aber nicht. Zunächst müsse man alles Sinnvolle versuchen, um CO₂ in der Firma einzusparen.

grünen Unternehmen werden. Nach dem Motto: Ich kann weiter einen SUV fahren und auf die Malediven fliegen, solange ich nur kompensiere.“

Wo einmal CO₂ ausgestoßen wurde, kann das nicht so einfach wieder rückgängig gemacht werden. Und jedes Unternehmen, selbst eines mit grüner Ausrichtung, belastet nun einmal die Umwelt. Bei einem Digitalunternehmen sind es etwa die Server, die eine Menge Energie fressen und CO₂ produzieren – weswegen Kroll beschloss, zusätzlich zu den Aufforstungsprojekten mit eigenen Solaranlagen in Sachsen und Sachsen-Anhalt Ökostrom herzustellen.

Ecosia gewährleistet für drei Jahre, dass die Setzlinge stehen bleiben und rechnet abgestorbene Setzlinge aus dem Zähler heraus. Nach den drei Jahren liegt es dann an den Gemeinschaften, in denen die Bäume gepflanzt wurden, diese gedeihen zu lassen. „Wir versuchen den Menschen in den Baumpflanzprojekten vor Ort einen Anreiz zu geben, die Bäume zu pflegen“, erzählt Kroll. „Einen Baum zu umsorgen ist zum Beispiel attraktiver, wenn er Früchte trägt.“ Ein „Tree Planting Officer“ sorgt dafür, den Erfolg der Pflanzprojekte zu steigern.

Wobei das nicht so trivial ist. „Damit das Baumpflanzen einen positiven Umwelteffekt hat, muss der Wald mehrere Hundert Jahre stehen bleiben, um das beim Wachsen der Bäume gebundene CO₂ dauerhaft zu speichern“, sagt Wissenschaftler Berger. Und das ist für ein Unternehmen fast unmöglich zu leisten – auch wenn es seinen Zweck, die Gemeinwohlorientierung, über die aktuelle Geschäftsführung hinaus vertraglich festschreibt wie Ecosia.

Ende 2018 übertrug Kroll 99 Prozent der Firmenanteile auf eine Stiftung. Damit will er absichern, dass es nur noch Chefs und Anteilseigner gibt, die „auch wirklich hinter der Idee von Ecosia stehen“ – ein Verkaufen oder Vererben der Firma ist nicht mehr möglich. Dass Ecosia auch in Zukunft einen Beitrag zum ökologischen Gemeinwohl leistet, steht nun fest.

So regelt Kroll seine Nachfolge und stärkt zugleich das Vertrauen in die Firma. Die Mitarbeiter seien erleichtert, sagt er, weil er jetzt nicht nur mit seinem Wort, sondern auch auf dem Papier zu seiner Vision einer grüneren Wirtschaft und einer grüneren Welt stehe.

Beim Arbeitgeberbewertungstool Kununu schneidet Ecosia unter Mitarbeitern mit 4,86



von fünf Sternen als sehr guter Arbeitgeber ab. Gelobt werden die Arbeitsatmosphäre und das Team.

AUF DEM WEG ZUR SELF-OWNED COMPANY

Konkret sieht die Stiftungsregelung so aus: Kroll, Tim Schumacher und die Stiftung haben keine Dividendenrechte. Kroll hält 50 Prozent, Schumacher 49 Prozent der Stimmrechte. Die Purpose Stiftung mit Sitz in Basel, die nun die meisten Firmenanteile, aber nur 1 Prozent der Stimmanteile besitzt, darf ihr Veto einlegen, wenn Entscheidungen der Firmenvision zuwidergehen. Mit dieser Sperrminorität kann sie es verhindern, wenn jemand Ecosia verkaufen oder die Stiftungssatzung ändern will.

Hans Fleisch war lange Generalsekretär des Bundesverbands Deutscher Stiftungen und weiß: „Oft läuft eine Stiftungslösung über eine Minderheitsbeteiligung.“ Das reiche, damit die Stiftung als Gesellschafterin mit Vetorechten auftreten könne, sagt der Jurist. Kroll hat sogar mehr als die Hälfte seiner Anteile übertragen.

In Krisenzeiten hielten durch eine Stiftung abgesicherte Unternehmen länger durch, bevor sie Mitarbeiter entließen, sagt Fleisch. Aber es gehe auch Flexibilität verloren: „Die Stiftungssatzung kann, anders als der Gesellschaftsvertrag, nur unter erschwerten Bedingungen verändert werden“, so Fleisch. Man muss also vorher bedenken, welche Probleme auf eine Firma zukommen könnten und diese berücksichtigen.

Wer seinen Firmenzweck festschreiben will, dürfe daher nicht zu kleinteilig vorgehen: „Allgemeine Vorgaben, etwa dass ein Unternehmen der nachhaltigen Entwicklung dienen soll, kann man in der Stiftungssatzung festschreiben. Genaue Geschäftsfelder zu bestimmen, davon rate ich ab, schließlich können diese sich im Laufe von 20 Jahren ändern.“

Mit der Gemeinwohlorientierung und der Stiftungsregelung ist Ecosia auf dem Weg zur „Self-owned Company“, einem Unternehmen also, das sich selbst gehört. Christian Kroll ist damit nicht allein. Generell kann jeder Betrieb dem Purpose-Netzwerk beitreten (**purpose-economy.org**). Auch Ecosias einziger Investor Tim Schumacher sperrte sich nicht gegen die

Stiftungsregelung. Er steckte einst 500 000 Euro in die Firma und wird dieses Geld so nicht wiedersehen. Es stört ihn nicht: „Ich habe noch weitere Standbeine. Der eigentliche Respekt gebührt Christian.“ Krolls Vermögen war die Firma, die nicht länger ihm gehört, die er aber als Geschäftsführer leitet. Ist Ecosia erfolgreich, kommt auch er gut über die Runden.

Erfolgreich ist Kroll mit der grünen Strategie und dem Geschäft mit Suchergebnissen allemal: Gründerszene kürte Ecosia 2019 zu einer der 50 am schnellsten wachsenden Digitalfirmen des Landes. Die Suchmaschine kann man in 47 Ländern als Standardsuchmaschine einrichten. Große Firmen wie Metro sind komplett auf Ecosia umgestiegen. Krolls Team ist dabei, Ecosia auch in den USA bekannt zu machen. Trotz des Erfolgs bleibt Kroll dabei: „Keiner wird bei Ecosia reich.“ Die Gehälter sind branchentypisch weder über- noch unterdurchschnittlich. In die eigene Tasche wirtschaften will er nicht.

Und der Baumzähler unter der Ecosia-Suchleiste wächst unaufhörlich weiter. ■

UNTERM STRICH Ecosia grenzt sich mit seinem grünen Geschäftsmodell gegen Konkurrenz auf dem Suchmaschinenmarkt ab und hat die Firmenziele mit einer Stiftung für die Zukunft abgesichert.

Haben Sie Erfahrungen mit Klimaschutzzertifikaten? Wie sparen Sie in Ihrer Firma CO₂ ein? Schreiben Sie mir: samnicks.olivia@impulse.de



1468 BÄUME

Wie sie ihren Berufsalltag am PC umweltfreundlicher gestalten kann, hat sich impulse-Volontärin **Olivia Samnick** schon vor der Recherche für diesen Beitrag gefragt. Ihren persönlichen Ecosia-Baumzähler lässt sie daher schon seit einigen Monaten bei Suchen im Netz mitlaufen. Stand: 1468 Bäume.

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Achten Sie auf energieeffiziente Neukäufe
- Informieren Sie sich zu Maßnahmen zur CO₂-Kompensation
- Wählen Sie firmenintern einen Energie- und Umweltbeauftragten, der die ökologische Entwicklung der Firma im Auge behält

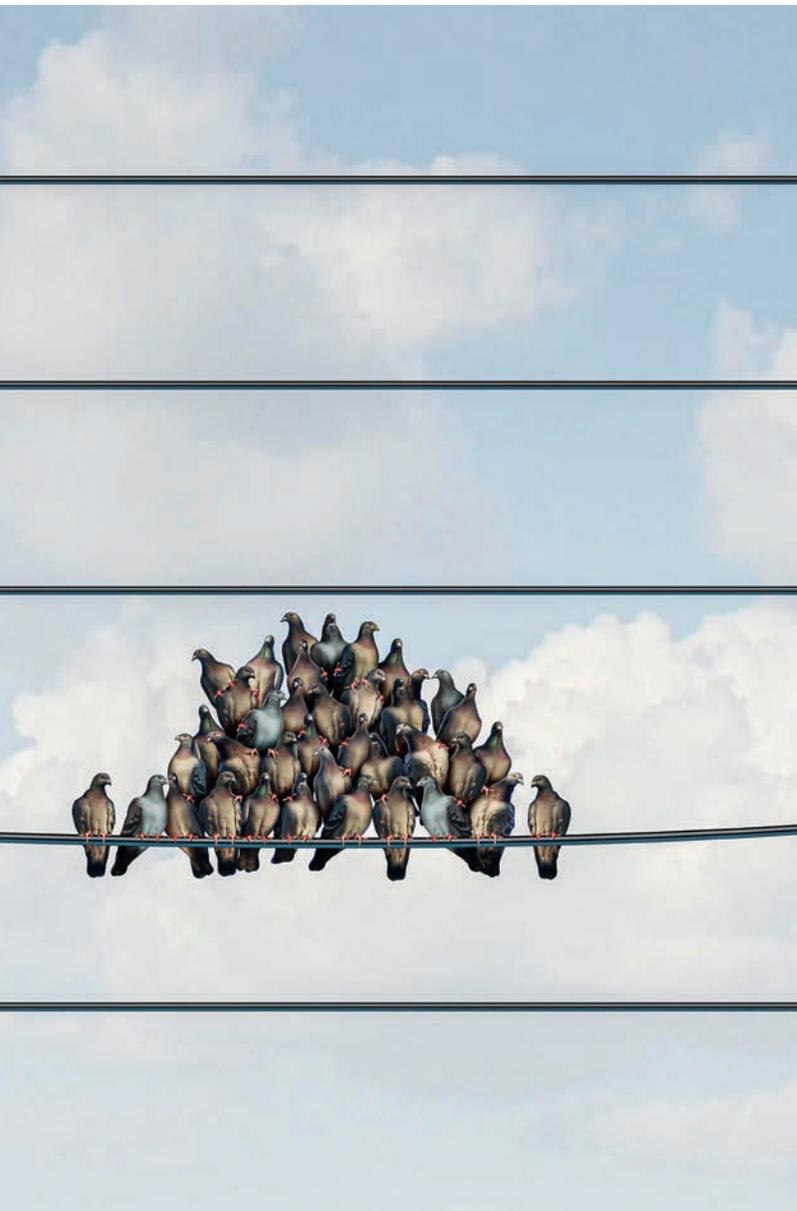
Weitere Infos unter impulse.de



Kapital vom Schwarm

FINANZIERUNG Online von Investoren Geld einsammeln – das kann sich lohnen. Sind die Voraussetzungen erfüllt, ist Crowdfunding für viele Unternehmen eine echte Alternative zum Bankkredit

Text: Peter Neitzsch



BESONDERS **RELEVANT, WEIL**

- Crowdfunding neue Geldquellen erschließen kann
- diese Finanzierungsform ein gutes Marketing-Tool darstellt

SCHWARM-EFFEKT

Gemeinsam ein Schwergewicht – Crowdfunding erzeugt bei der Finanzierung die Kraft der Vielen, wie die Vögel in dieser Fotomontage. Unternehmer können das nutzen, um im Netz neue Geldgeber zu finden

Mit Crowdfunding lassen sich neue Geldquellen erschließen. Nicht nur Start-ups, auch Selbstständige, kleine Handwerksbetriebe oder mittelständische Unternehmen nutzen die Schwarmfinanzierung bereits, um Kapital für Investitionen zu beschaffen.

„Das Instrument eignet sich allerdings nur bedingt dafür, um in der Krise schnell an liquide Mittel zu kommen“, warnt Prof. Ralf Beck von der FH Dortmund. Der Betriebswirt forscht und lehrt zu alternativen Finanzierungsmethoden wie Crowdfunding oder Kryptowährungen. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit betreibt Beck auch noch die Crowdinvesting-Plattform Geldwerk1.

Für ein erfolgreiches Crowdfunding-Projekt braucht es vielmehr ein gutes Timing, eine durchdachte Kampagne und die richtige Plattform. Unternehmer sollten sich deshalb im Vorfeld gut überlegen, welches Projekt sie finanzieren wollen und welches Crowdfunding-Modell dafür in Frage kommt.

Welche Modelle gibt es für die Schwarmfinanzierung?

Im weitesten Sinne versteht man unter Crowdfunding das Einwerben von Geldern im Internet. Dabei lassen sich im Wesentlichen vier Modelle unterscheiden: >

1. Spendenbasiertes Crowdfunding

„Crowdfunding auf Spendenbasis wird hauptsächlich für karitative Zwecke eingesetzt“, erklärt Beck. Hierfür stellt ein Verein oder eine Privatperson bei einer Plattform wie Betterplace oder Socialfunders ein Spendengesuch ein. „Dabei reicht im Grunde als Dankeschön eine E-Mail.“ Das Spendenrecht regelt, wie mit den Einnahmen umzugehen ist.

2. Belohnungsbasiertes Crowdfunding

Beim belohnungsbasierten Crowdfunding bekommt der Geldgeber ein Produkt oder eine Dienstleistung als Dankeschön. Geeignet ist das etwa, wenn das Produkt noch entwickelt wird oder um zum Beispiel eine Musik- oder Filmproduktion vorzufinanzieren. Die Belohnung kann auch ein Gutschein oder symbolisch sein. Beispiele für Plattformen, die belohnungsbasiertes Crowdfunding anbieten, sind etwa Kickstarter, Startnext oder Visionbakery (mehr dazu in der Tabelle auf Seite 55).

Rechtlich betrachtet, handelt es sich bei diesem Modell um den Kauf eines Produkts. Der Vorgang unterliegt deshalb auch dem Kaufrecht – es braucht also eine Rechnung, auf der auch die Mehrwertsteuer ausgewiesen ist.

Spendenbasiertes wie belohnungsbasiertes Crowdfunding sind relativ einfach umzusetzen. Beide Modelle stellen keine Finanzdienstleistung dar und sind damit deutlich weniger reguliert als andere Formen der Schwarmfinanzierung. Unter dem Gesichtspunkt der Finanzierung ist das Modell – Spende gegen Produktversprechen – für Unternehmen aber oft wenig attraktiv. Hier sind vor allem Crowdfunding und Crowdinvesting interessant.

3. Crowdlending

Beim Crowdlending vermittelt eine Plattform einen Kredit, der in viele kleine Beträge aufgeteilt und von privaten oder institutionellen Geldgebern finanziert wird. Auf diese Weise können sich Privatpersonen das Geld für eine Neuanschaffung leihen. Aber auch Unternehmer können einen Kredit von der Crowd nutzen, um damit ihr Geschäft zu finanzieren.

Wer treue Kunden hat, kann diese in der Krise auch aktivieren

RALF BECK Professor für Betriebswirtschaft an der FH Dortmund

In der Regel wird der Kredit für einen bestimmten Zweck angefragt, also für eine konkrete Investition wie den Bau einer Lagerhalle oder die Anschaffung einer Maschine. Die Kreditgeber bekommen im Gegenzug einen festen Zins und in der Regel eine monatliche Tilgung. Üblich sind Darlehen mit einer Laufzeit von sechs Monaten bis wenigen Jahren. „Die Zinsen sind vergleichsweise hoch, weil die Ausfallquoten ebenfalls relativ hoch sind“, sagt Beck.

Rechtlich wird es bei dieser Form der Schwarmfinanzierung kompliziert, urteilt der Betriebswirt: „Da sind wir bereits tief im Bereich Bankenrecht.“ Theoretisch würde eine Crowdlending-Plattform wie Auxmoney oder Funding Circle eine Banklizenz benötigen. In der Regel arbeiten die Plattformen deshalb mit einer Bank zusammen. Das erhöht den Verwaltungsaufwand und damit die Kosten, die in Form von Gebühren an den Kreditnehmer weitergereicht werden (mehr dazu in der Tabelle „Crowdlending“ auf Seite 56).

4. Crowdinvesting

Beim Crowdinvesting wird kein klassisches Darlehen vermittelt. Stattdessen bieten Plattformen wie Seedmatch, Companisto oder Finnest Nachrangdarlehen oder anderes Mezzanine-Kapital. Im Erfolgsfall bekommen die Investoren Geld zurück – in Form von Zinsen oder als Gewinnbeteiligung. Mitunter sind



REICHE ERNTE

Dass Schwarmfinanzierung auch etwas für etablierte Unternehmen ist, zeigt **das Beispiel Beckers Bester**. Der Fruchtsaftersteller finanzierte sein Wachstum über Crowdinvesting. Lesen Sie den Bericht in der **impulse-Ausgabe 03/2019**, im Heft oder in der impulse-App.



die Gewinnbeteiligungen sogar recht hoch, etwa wenn Start-ups Risikokapital einwerben (mehr dazu in der Tabelle „Crowdinvesting“ auf Seite 58). Spannend ist das etwa für Gründer, die Eigenkapital benötigen.

Ein Mitspracherecht erhalten die Investoren beim Crowdinvesting nicht. In der Regel gibt es eine Mindestlaufzeit – danach kann der Vertrag von beiden Seiten gekündigt werden. Wenn weder der Anleger noch das Unternehmen kündigt, dann läuft die Beteiligung einfach weiter. Bei Immobilienprojekten beträgt die Laufzeit oft nur ein oder zwei Jahre; bei Start-up-Finanzierungen ist die Mindestlaufzeit oft höher, etwa fünf Jahre oder mehr.

Crowdinvesting berührt zwar nicht das Bankenrecht, dafür aber das nicht weniger komplizierte Kapitalmarktrecht. Was konkret vermittelt wird, unterscheidet sich von Plattform zu Plattform: partiarische Darlehen, Nachrangdarlehen, Genussrechte. Der Grund: „Der Gesetzgeber sieht für diese Formen der Beteiligung eine Erleichterung vor“, erklärt Beck. So ist kein teurer Vermögensanlagenprospekt erforderlich, sofern sich das Projekt in bestimmten rechtlichen Grenzen bewegt. Beim Crowdinvesting dürfen zum Beispiel keine GmbH-Anteile ausgegeben werden.

Welches Crowdfunding-Modell passt zum Projekt?

Zunächst sollten Unternehmer klären, welches Schwarmfinanzierungsmodell sich für ihr Vorhaben eignet. „Alle Crowdfunding-Modelle haben Vor- und Nachteile und müssen auf die eigene Situation angepasst werden“, erläutert Beck. Welche Summe wird benötigt? Wie groß ist das Unternehmen? Richtet es sich an Endverbraucher oder an Geschäftskunden? Davon hängt ab, welche Variante in Frage kommt.

„Gutscheinmodelle sind aktuell sehr beliebt in der Krise“, hat Beck beobachtet. Die Leistung wird heute bezahlt und kann zu einem späteren Zeitpunkt eingelöst werden – etwa Restaurantgutscheine. „Das funktioniert im Direktkundengeschäft ganz gut, aber bei Geschäftskunden weniger.“ Wer im B2B-Geschäft tätig ist, für den ist belohnungsbasiertes Crowdfunding wahrscheinlich der falsche Ansatz.

Hier kommen für eine Finanzierung möglicherweise eher Crowdinvesting oder Crowdfunding in Frage. Beim Crowdfunding wird der Kredit häufig in einer sehr kleinen Stückelung an eine Vielzahl von Kleininvestoren ausgegeben. Geldgeber können daher schon mit kleinen Beträgen einsteigen. >



Beim Crowdfunding ist sowohl die Mindesteinlage als auch der Maximalbetrag oft deutlich höher. Für einen Finanzierungsbedarf von 1 Million Euro oder mehr ist Crowdfunding daher am besten geeignet. Hinzu kommt: Einige Plattformen vermitteln Kapital auch an Start-ups, die noch keine lange Firmen- oder Kredithistorie haben.

Ist die Krise ein guter Zeitpunkt für Crowdfunding?

Viele Unternehmer verkaufen in der Corona-Krise Gutscheine für später oder bitten Kunden um Unterstützung. Doch ist jetzt überhaupt ein guter Zeitpunkt für ein Crowdfunding-Projekt? „Wer eine treue Kundschaft hat, kann diese auch in der Corona-Krise aktivieren“, sagt Beck. Fehlt diese Basis jedoch, wird es schnell schwer, die Finanzierungsziele zu erreichen.

Der erste Schritt für ein erfolgreiches Crowdfunding ist die Auswahl einer geeigneten Plattform. Dort können Projekte eingestellt werden, für die Geld gesammelt werden soll. Doch: „Danach wird erst einmal gar nichts passieren“, warnt Finanzierungsexperte Beck. „Jedes Projekt auf der Plattform konkurriert mit zahl-

losen anderen Projekten.“ Zunächst muss es also bekannt gemacht werden.

„Unternehmen mit einem großen Kundstamm können in so einer Situation einfach ihre Kunden auf das Crowdfunding-Projekt hinweisen“, sagt Beck. Als Beispiel nennt er ein Weingut mit weit über tausend Kunden, durch die das Funding bei Geldwerk1 rasch erfüllt werden konnte. „Wenn man auf eine gewachsene Kundenbeziehung bauen kann, ist es im Grunde egal, wie viele andere Projekte es auf der Plattform noch gibt.“ Fehlt so eine Basis, kann das Projekt dagegen rasch scheitern.

Was sind die Vorteile im Vergleich zum Bankkredit?

Eine Finanzierung durch die Crowd ist also nicht in jedem Fall einfacher als der Gang zur Bank. Auch sind die Zinssätze beim Crowdfunding nicht unbedingt günstiger. Doch welche Vor- und Nachteile hat der Kredit aus dem Netz dann im Vergleich zum Bankdarlehen? „Wenn ein Unternehmen eine hohe Bonität hat, bekommt es in der Regel auch einen günstigen Kredit bei der Bank“, sagt Beck. Wer aufgrund einer schlechten Bonität indes keinen

Kredit erhält, hat mitunter beim Crowdlending noch gute Chancen. Plattformen wie Auxmoney haben ein ausgefeiltes System, die Bonität zu messen – teils mit über hundert Parametern. Wer bei der Bank durchs Raster fällt, gilt hier oft noch als kreditwürdig. Eine Regel haben jedoch Banken und Plattformen gemeinsam: „Wer in der Vergangenheit Zahlungsschwierigkeiten hatte, dem wird unterstellt, auch in Zukunft Schwierigkeiten zu machen.“

Es gibt aber noch weitere Gründe, die für diesen Weg sprechen: „Oftmals hat man zusätzlich einen starken Marketingeffekt“, sagt Beck. So könnten Unternehmer durch die Kampagne auf ihr Produkt aufmerksam machen. Das sei besonders bei großen, reichweitenstarken Plattformen möglich. Start-ups würden über das Crowdfunding oft überhaupt erst

bekannt. „Beim Bankkredit hat man das nicht: Da bekommt man das Geld, und das war’s.“

Wie finde ich eine gute Crowdfunding-Plattform?

Für eine erfolgreiche Schwarmfinanzierung ist die Auswahl der richtigen Plattform entscheidend: Diese muss zum Unternehmen und zum Projekt passen. Einige Plattformen bieten ausschließlich ein Crowdfunding-Modell an; manche sind international aufgestellt, andere agieren nur national. Die meisten Plattformen haben einen Fokus auf bestimmte Themen.

So hat sich die größte deutsche Crowdfunding-Plattform Exporo auf die Finanzierung von Immobilien spezialisiert. Die Plattform >

CROWDFUNDING

Unter Crowdfunding versteht man das Einwerben von Geldern zur Finanzierung eines Projekts. Die Plattformen in der Tabelle setzen auf das System „reward-based“ oder belohnungsbasiertes Crowdfunding. Dabei bekommen Geldgeber statt Zinsen oder einer Gewinnbeteiligung eine Belohnung – meist eine Ware oder Dienstleistung, beispielsweise eine DVD von dem Film, der mit dem eingesammelten Kapital finanziert wurde. Die Belohnung kann auch symbolisch sein.

Plattform	Für Kapitalnehmer				
www.	Kosten ¹	Finanzierungsrahmen	Erfolgreiche Projekte	Eingeworbenes Kapital	Anforderungen
indiegogo.com gegr. 2008, 11 Mio. Nutzer	5 % Gebühr ² , 3 % Zahlungsgebühr ³	mind. 500 €	800000	1,5 Mrd. €	keine Beschränkungen; Firmen oder Privatpersonen
kickstarter.com gegr. 2009, 18 Mio. Nutzer	5 % Gebühr ² , 3 % – 5 % Zahlungsgebühr ³	unbegrenzt, meist 1000 € – 10000 €	183000	5 Mrd. €	nur kreative und neue Projekte; Firmen oder Privatpersonen; Hürden für deutsche Anbieter (z.B. US- Bankkonto)
startnext.com gegr. 2010, 1,5 Mio. Nutzer	3 % Gebühr ² , 4 % Zahlungsgebühr ³	unbegrenzt	9300	91 Mio. €	kreative und nachhaltige Projekte und Start-ups; Fokus auf Deutsch- land, Österreich und Schweiz
visionbakery.com gegr. 2010, 65000 Nutzer	10 % Gebühr ² , 1,9 % Zahlungsgebühr ³	unbegrenzt	1150	5 Mio. €	kreative und nachhaltige Projekte; Start-ups, Initiativen und Privat- personen aus EU-Ländern; Euro- fähiges Konto
wemakeit.com gegr. 2012, 360000 Nutzer	6 % Gebühr ² , 4 % Zahlungsgebühr ³	unbegrenzt	4500	53,1 Mio. €	Firmen, Vereine oder Privat- personen; Finanzierungskonzept; Fokus auf der Schweiz

Quelle: eigene Recherchen, Portal-Angaben; ¹in Prozent des eingeworbenen Kapitals, ²Gebühr für Nutzung der Plattform, ³Gebühr für Zahlungsabwicklung durch Banken

CROWDLENDING

Einige Plattformen vermitteln Kredite mit „lending-based Crowdfunding“. Die gesamte Kreditsumme wird beim Crowdlending in viele Einzelkredite aufgeteilt und an die Nutzer der Portale weitergereicht, die Anleger bekommen einen festen Zinssatz über eine feste Laufzeit – in der Regel mit einer monatlichen Tilgung.

Plattform	Für Kapitalnehmer				
	Kosten ¹	Finanzierungsrahmen	Anzahl vermittelter Kredite	Volumen vermittelter Kredite	Anforderungen
www.auxmoney.com gegr. 2007, 50 000 Nutzer	2,95 %	1000 € – 50 000 €	268 000	2 Mrd. €	Privatpersonen, Selbstständige und Existenzgründer (z.T. auch Unternehmen); Wohnsitz/Sitz in Deutschland, Konto bei einer dt. Bank; regelmäßige Einnahmen
crowd4cash.ch gegr. 2017, 4500 Nutzer	0,7 % – 3,5 %	5000 CHF – 500 000 CHF	450	6 Mio. CHF	eingetragene Kapital- oder Personengesellschaft; mind. 2 Geschäftsjahre; Sitz in der Schweiz oder Liechtenstein
fundingcircle.com gegr. 2010, 85 000 Nutzer	1 % – 4 %	5000 € – 250 000 €	95 000	9,5 Mrd. €	eingetragene Kapital- oder Personengesellschaft; mind. 2 Geschäftsjahre mit Umsatz von mehr als 30 000 €; selbstschuldnerische Bürgschaft des Gesellschafter-Geschäftsführers; Sitz in Deutschland
innovestment.eu gegr. 2011, 7000 Nutzer	5,5 % – 7,5 %	500 000 € – 6 Mio €	40	8 Mio. €	eingetragene Kapitalgesellschaft; nachhaltige Produktqualität nach den Sustainable Development Goals; Sitz in Deutschland
kapilendo.de gegr. 2015, 40 000 Nutzer	2,65 % – 5,65 %	50 000 € – 8 Mio €	200	75 Mio. €	Bilanz nach HGB/UGB; Unternehmen ist mind. im 3. Geschäftsjahr; Umsatz mehr als 500 000 €; Sitz in Deutschland oder Österreich

Seedmatch vermittelt Risikokapital an Start-ups. Wer Geld für ökologische Projekte benötigt, erreicht über Bettervest Investoren.

Neben der thematischen Nähe zum Projekt ist es auch wichtig, wie lange der Anbieter am Markt ist und wie viele Projekte bereits realisiert wurden. „Wenn es Plattformen schon länger gibt, kann man davon ausgehen, dass die auch vernünftig arbeiten“, sagt Beck.

Häufig haben solche Anbieter bereits eine aktive Crowd, eine Fangemeinde, die immer wieder über die Plattform in Unternehmen investiert. Auch das ist aus Firmensicht natürlich von Vorteil. Dennoch ist es für Unternehmen unerlässlich, eine eigene Crowd mitzubringen. „Projekte, die bereits treue Fans oder einen großen Kundenkreis haben, sind ganz klar im Vorteil“, sagt Beck.

Gleichzeitig kann man auch über Medien auf ein Projekt aufmerksam machen. Plattformen wie Companisto sind bekannt dafür, auch stark in das Marketing zu investieren. „Das ist sehr wichtig, um Projekte bekannter zu machen.“

Wie viel Zeit sollte man für ein Funding einplanen?

Eine Projektfinanzierung mit Crowdfunding oder Crowdlending lässt sich in zwei bis vier Wochen umsetzen. Das gehe beim Crowdfunding nicht, so der Finanzierungsexperte Beck, da im Hintergrund umfangreichere Prozesse ablaufen würden.

Beim Crowdfunding muss die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin)

Quelle: eigene Recherchen, Portal-Angaben; ¹in Prozent der Kreditsumme zusätzlich zum Zins – variiert mit Laufzeit

Für Kapitalgeber				
Zinssatz	Laufzeit	Mindestbetrag	Höchstbetrag	Bonitätsprüfung des Geldempfängers
5 % im Durchschnitt, abzgl. einmaliger Gebühr von 1 % der Anlagesumme	1–7 Jahre	25 €	25000 €	Ja
3,9 % – 9,9 %	1 Monat bis 5 Jahre	500 CHF	kein Limit	Ja
1,69 % – 19,9 %	6 Monate bis 5 Jahre	100 €	5000 €	Ja
4,15 % – 9,75 %	3,5–9,5 Jahre	500 €	25000 €	Ja
2,5 % – 11,99 %	1–5 Jahre	100 €	25000 €	Ja

eingeschaltet werden: „Das ist eben eine Behörde und damit ein schwer kalkulierbares zeitliches Risiko.“ Für jedes Projekt muss ein Vermögensanlageninformationsblatt mit der Bafin abgestimmt werden. „Das allein dauert oft schon sechs Wochen.“

Hinzu kommt der Überprüfungsprozess durch die Plattform selbst, der beim Crowdfunding sehr aufwendig ist: „Wir lassen uns von den Unternehmen Businesspläne und Beschreibungen des geplanten Projekts geben und prüfen das“, berichtet Plattformbetreiber Beck. Das gehe nicht von heute auf morgen.

Es folgen mehrere Treffen mit den Teams: „Wir legen sehr großen Wert darauf zu wissen, wer das Projekt umsetzen möchte“, begründet Beck den Aufwand. „Denn nicht jeder, der eine Idee hat, eignet sich auch für deren Umset-

zung.“ Das Team sei ein entscheidender Erfolgsfaktor – oft noch wichtiger als das Produkt oder die Dienstleistung. Der ganze Prozess beim Crowdfunding könne sich daher durchaus über mehrere Monate hinziehen.

Geht Crowdfunding auch ganz ohne Plattform?

Auf eigene Faust – ohne Beteiligung einer Plattform – Geld einsammeln geht nicht ohne Weiteres und ist mit großem Aufwand verbunden. „Jeder darf Produkte verkaufen, das ist kein Problem“, sagt Beck. „Aber Finanzprodukte sind aus Sicht des Gesetzgebers eine ganz andere Kategorie.“ Sie unterliegen dem Bankrecht oder dem sonstigen Kapitalmarktrecht. ➤

CROWDINVESTING

Viele Geldgeber steuern einen Betrag zur Finanzierung bei, das ist die Idee beim Crowdfunding – auch „equity-based Crowdfunding“ genannt. Die Geldgeber stellen der Firma Kapital zur Verfügung und erwerben im Gegenzug zum Beispiel Genussrechte. Im Erfolgsfall bekommen sie ihr Geld mit einer Gewinnbeteiligung zurück.

Plattform	Für Kapitalnehmer				
www.	Kosten ¹	Finanzierungsrahmen	Erfolgreiche Projekte	Eingeworbenes Kapital	Anforderungen
conda.de gegr. 2013, 35000 Nutzer	7,5 % – 11 %	100000 € – 6 Mio. €	130	35 Mio. €	Kapitalgesellschaft; Start-ups mit marktreifem Produkt oder mittelständ. Firmen; Sitz in Deutschland, Österreich, Schweiz
companisto.com gegr. 2012, 105000 Nutzer	15 % Gebühr mit Werbekosten ²	500000 € – 8 Mio. €	150	77 Mio. €	Start-ups mit marktreifem Produkt oder Wachstumsunternehmen; solide Finanzplanung
finnest.com gegr. 2015, 20000 Nutzer	2,95 %	bis zu 6 Mio. €	50	70 Mio. €	mittelständische Unternehmen; mind. 10 Jahre am Markt; mind. 10 Mio. € Umsatz pro Jahr; gutes bis sehr gutes Rating
fundernation.eu gegr. 2014, 5000 Nutzer	8 % Gebühr, 0,5 % für Verwaltung	50000 € – 6 Mio. €	27	9 Mio. €	überzeugendes Geschäftsmodell; IT- und Technik-Firmen; Kapitalgesellschaft
geldwerk1.de gegr. 2015, 609 Nutzer	2 % – 10 %	50000 € – 6 Mio. €	3	0,35 Mio. €	überzeugendes Geschäftsmodell; klare Wachstumsperspektive; geeignetes und vertrauenswürdiges Team
katrim.de gegr. 2015, 3000 Nutzer	4 % – 6 %	50000 € – 100000 €	14	1,4 Mio. €	inhaber- oder familiengeführtes Unternehmen; mind. seit 2 Jahren am Markt; Sitz in Deutschland
seedmatch.de gegr. 2011, 65000 Nutzer	5 % – 10 %	300000 € – 6 Mio. €	135	52 Mio. €	Start-ups mit marktreifem Produkt oder Wachstumsunternehmen; Sitz in Deutschland, Österreich, Schweiz; GmbH, UG oder AG
transvendo.de gegr. 2017, 1300 Nutzer	9,25 %	100000 € – 2,5 Mio. €	27	k.A.	kleine und mittlere Unternehmen, Start-ups und Immobilienfinanzierung

Beispiel: Wer einfach seine Kunden über einen großen E-Mail-Verteiler anschreibt und ihnen Genussrechte anbietet, verstößt gegen das Kapitalmarktrecht, weil er ein öffentliches Angebot gemacht hat. Dafür muss der Unternehmer mit drakonischen Strafen rechnen.

Er hätte zunächst ein Vermögensanlageninformationsblatt bei der Bafin hinterlegen und

die Identität seiner Geldgeber überprüfen müssen und vieles mehr. „Das zu klären geht nicht ohne Anwalt und kostet schnell eine Menge Geld: Mit 50000 Euro kommt man da sicherlich nicht hin“, sagt Beck. Die Plattformen sorgen hingegen für rechtssichere Abläufe.

Was ein Unternehmer dagegen immer darf: eine kleine Gruppe von Investoren in persön-

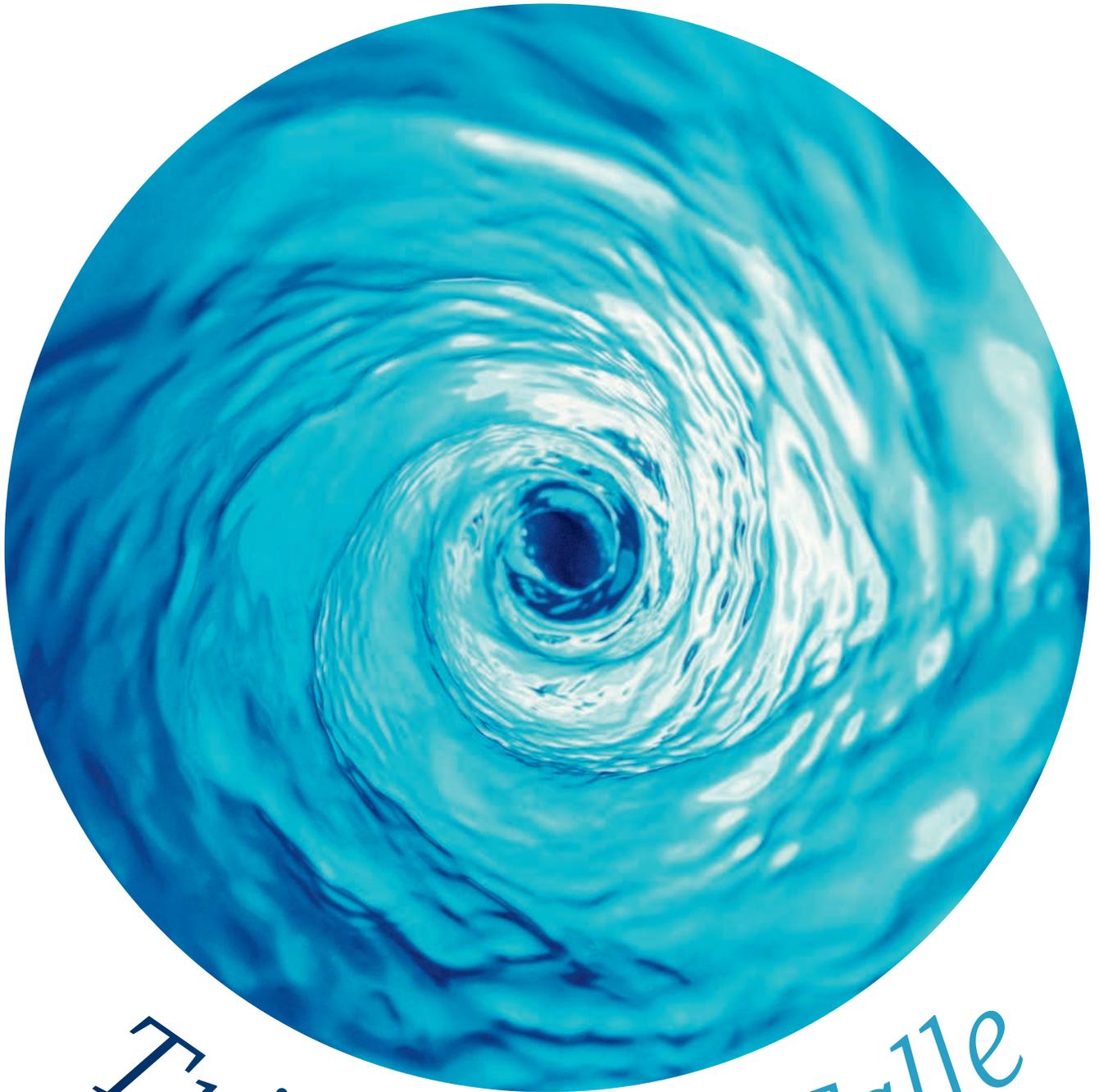
Quelle: eigene Recherchen, Portal-Angaben; ¹in Prozent des eingeworbenen Kapitals, ²Kosten für Werbung durch die Plattform für ein Projekt

Für Kapitalgeber				
Was Investoren erhalten	Anlagedauer	Mindestbetrag	Höchstbetrag	Bonitätsprüfung des Geldempfängers
Nachrangdarlehen; partiarisches Darlehen (Zinssatz abhängig vom Projekt: 4–10 %); Genussrechte (Gewinnbeteiligung)	5–10 Jahre	100 €	25000 €	Ja
Gewinn- und Exit-Beteiligung oder mit bis zu 8 % verzinstes Darlehen	7–8 Jahre	500 €	25000 €	Ja
Nachrangdarlehen; Kreditgeber wählt Mindestverzinsung (durchschnittliche Verzinsung: 5 %)	Regelfall: 5 Jahre	1000 €	25000 €	Ja
Nachrangdarlehen; partiarisches Darlehen (Zinssatz abhängig vom Projekt)	2–10 Jahre	100 €	25000 €	Ja
Genussrechte (Festverzinsung mit Erfolgsbeteiligung, Zinssatz abhängig vom Projekt)	2–5 Jahre	500 €	25000 €	Ja
Nachrangdarlehen (durchschnittliche Verzinsung: 6–7 %)	2–5 Jahre	250 €	10000 €	Ja
Gewinn- und Exit-Beteiligung oder mit bis zu 9 % verzinstes Darlehen	5–8 Jahre	250 €	25000 €	Ja
Nachrangdarlehen; partiarisches Darlehen (Zinssatz abhängig vom Projekt)	3–5 Jahre	100 €	25000 €	Ja

licher Ansprache überzeugen, Geld in sein Unternehmen zu investieren. „Die Grenze liegt bei 20 Personen“, sagt Beck. Er darf auch einen größeren Personenkreis um Geld bitten, solange er in der Summe nicht mehr als 100000 Euro einwirbt. Sobald diese Grenzen überschritten werden, ist die Zusammenarbeit mit einer Plattform unerlässlich. ■

UNTERM STRICH Schwarmfinanzierung ist für viele Unternehmer eine spannende Option. Dabei kommt es vor allem auf die Wahl des passenden Modells und eine belastbare Kundenbeziehung an.

Welche Erfahrungen haben Sie mit alternativen Finanzierungsmodellen gemacht? Schreiben Sie mir neitzsch.peter@impulse.de



Trügerische Falle

INSOLVENZ Bei einer Zahlungsunfähigkeit müssen Unternehmer bis Ende September zwar keinen Insolvenzantrag stellen. Wer drei Dinge nicht beachtet, kann sich dennoch strafbar machen und haftet mitunter sogar persönlich

Text: Verena Bast

BESONDERS RELEVANT, WEIL

- keine Insolvenz anmelden zu müssen zwar verlockend klingt
- Firmen mit Liquiditätsproblemen aber neue Risiken drohen

n

och bis zum 30. September 2020 müssen Unternehmen keine Insolvenz anmelden, wenn sie zahlungsunfähig sind. Mit dem rückwirkend zum 1. März in Kraft getretenen „Covid-19-Insolvenzaussetzungsgesetz“ will die Bundesregierung eine Pleitewelle verhindern. „Ohne das Gesetz hätten in den vergangenen Wochen viele Unternehmen ernsthaft in Erwägung ziehen müssen, zum Insolvenzgericht zu gehen“, sagt Christian Senger, Fachanwalt für Insolvenzrecht bei der Kanzlei dhpg in Bonn.

Voraussetzung für die befristete Aussetzung der Insolvenzantragspflicht ist, dass die Zahlungsunfähigkeit durch die Corona-Pandemie verursacht wurde und die Aussicht besteht, dass sie beseitigt wird.

Grundsätzlich gilt: Eine Zahlungsunfähigkeit liegt vor, wenn die aktuell fälligen Verbindlichkeiten nicht durch sofort liquidierbare Mittel erfüllt werden können. Können weniger als 10 Prozent der Forderungen nicht bedient werden, diese Lücke aber innerhalb von drei Wochen geschlossen werden, sei das noch kein Problem, sagt Senger. „Es gilt noch als Zahlungsstockung und nicht als Zahlungsunfähigkeit, wenn die Lücke zeitnah geschlossen wird.“

Sei die Lücke größer, beispielsweise 15 Prozent, müsse man anhand einer Liquiditätsplanung nachvollziehbar belegen können, dass diese in absehbarer Zeit vollständig geschlos-

sen werde, etwa durch eine größere Abschlagszahlung, so Senger. „Hat man diese Liquiditätsplanung nicht, ist man sofort zahlungsunfähig und hätte nach früherem Recht Insolvenz anmelden müssen.“

Aufgrund des neuen Gesetzes würden sich viele Geschäftsführer nun jedoch in Sicherheit wiegen, selbst wenn sie bereits zahlungsunfähig seien oder ein Liquiditätsengpass drohe, sagt Senger. Ein Trugschluss. Drei Fallstricke können dazu führen, dass Firmeninhaber sich trotz des Gesetzes strafbar machen und selbst GmbH-Geschäftsführer persönlich für Verbindlichkeiten haften. „Das ist eine enorme Gefahr, die für Geschäftsführer existenzvernichtend sein kann, auch privat“, sagt Senger.

Falle 1: Grund für die Pleite ist nicht Corona

Die Insolvenzantragspflicht wird nach dem neuen Gesetz bis zum 30. September 2020 für Fälle ausgesetzt, in denen eine Zahlungsunfähigkeit durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie verursacht wurde und Aussichten bestehen, diese Zahlungsunfähigkeit zu beseitigen.

Weil das nicht immer so leicht zu beweisen ist, unterstellt der Gesetzgeber, dass das zumindest dann der Fall ist, wenn das Unternehmen am 31. Dezember 2019 nicht zahlungsunfähig war. War eine Firma allerdings schon im vergangenen Jahr in Schieflage und besteht aktuell ein Liquiditätsengpass, rät >

Nur ein ordnungsgemäßer Insolvenzantrag befreit von persönlicher Haftung

Senger, sich von einem Steuerberater, Wirtschaftsprüfer oder Insolvenzrechtler bestätigen zu lassen, dass Ende 2019 tatsächlich noch keine Zahlungsunfähigkeit bestand.

Allein, dass ein Geschäftsführer subjektiv der Meinung war, dass die Gesellschaft Ende 2019 noch genug Geld hatte, reiche nicht aus. „Man sollte wirklich anhand einer Aufstellung dokumentieren können, dass man zum Jahresende beziehungsweise vor der Corona-Krise nicht zahlungsunfähig war.“

Der Grund: Sollte das Unternehmen im Herbst oder 2021 doch noch Insolvenz anmelden müssen, werden Insolvenzverwalter alles sehr genau unter die Lupe nehmen. „Wenn die GmbH tatsächlich schon im Dezember 2019 oder Februar 2020 zahlungsunfähig war, hat das nichts mit Corona zu tun. Dann greift auch das Gesetz nicht.“

Die Folge: Die Firma hätte schon viel früher Insolvenz anmelden müssen. Dann könne der Insolvenzverwalter den Geschäftsführer ab dem Tag der tatsächlichen Zahlungsunfähigkeit persönlich für alle Zahlungen der GmbH in die Haftung nehmen, sagt Senger. „Eine solche private Haftung ist eigentlich immer existenzvernichtend für einen Geschäftsführer“, weiß der Insolvenzrechtler aus Erfahrung.

Galt das Gesetz im konkreten Fall nicht, weil das Unternehmen eigentlich schon vor der Corona-Krise zahlungsunfähig war, droht außerdem ein Strafverfahren wegen Insolvenzverschleppung. „Ein Geschäftsführer, der zu spät einen Insolvenzantrag gestellt hat, wird in der Regel zwar nicht eingesperrt“, sagt Senger. Aber es würden empfindliche Geldstrafen verhängt, außerdem entstehen im Strafverfahren Rechtsanwalts- und Gerichtskosten.

Falle 2: Eine Zahlung ist nicht unbedingt notwendig

Kann ein Unternehmen einen Teil der Rechnungen nicht bezahlen, muss es zwar nicht – wie nach früherer Rechtslage – spätestens

innerhalb von drei Wochen einen Insolvenzantrag stellen. Der Geschäftsbetrieb darf aber dennoch nicht einfach weiterlaufen wie vorher. „Nach dem neuen Gesetz sollten dann nur noch Zahlungen vorgenommen werden, die einem ordentlichen Geschäftsbetrieb dienen“, sagt Senger. Darunter fallen – soweit

Geld dafür vorhanden ist – beispielsweise Löhne, Stromkosten, die Miete, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und Treibstoff für die Firmenfahrzeuge. „Also alles das, was zur unmittelbaren Aufrechterhaltung des Betriebs zwingend erforderlich ist“, sagt Senger.

Anders sehe es beispielsweise bei freiwilligen, nicht vertraglich vereinbarten Bonuszahlungen an Mitarbeiter aus. „Das sollte man lieber lassen“, sagt der Insolvenzrechtler. Auch von Betriebsfeiern rät er dringend ab. Es gebe jedoch auch einen großen Graubereich, in dem man nicht abschätzen könne, ob das durch das neue Gesetz gedeckt sei oder nicht.

Auch hier droht Geschäftsführern eine große Gefahr: „Wenn es später doch zu einer Insolvenz kommt, kann der Insolvenzverwalter den Geschäftsführer persönlich für alle Zahlungen aus dieser Zeit haftbar machen, die nicht dem gewöhnlichen Geschäftsbetrieb dienen“, so Senger.

Sein Rat lautet daher: „Sobald Sie feststellen, dass Sie nicht alle Verbindlichkeiten werden zahlen können, sollten Sie sich eine Rechtsberatung einholen – und trotz des neuen Gesetzes unter Umständen doch einen Insolvenzantrag stellen.“ Nur ein ordnungsgemäßer Insolvenzantrag befreie einen Geschäftsführer von der persönlichen Haftung, sagt Senger.

In vielen Fällen sei beispielsweise eine Insolvenz in Eigenregie möglich, bei der der

Geschäftsführer weiterhin die Firmengeschäfte in der Hand habe.

Falle 3: Bestellungen sind nicht durchfinanziert

Der größte und gefährlichste Fallstrick lauert laut Senger jedoch bei neuen Bestellungen. Unkritisch sind diese, wenn klar ist, dass man die Rechnung innerhalb der gesetzten Frist bezahlen kann. Ordert eine Firma aber etwa Rohstoffe, um weiter produzieren zu können, und rechnet der Geschäftsführer gleichwohl damit, dass er die Rechnung nicht bezahlen kann, macht er sich des sogenannten Eingehungsbetrugs strafbar. „Der Eingehungsbetrag tritt sehr schnell ein, wenn ein Unternehmen zahlungsunfähig wird“, weiß Senger aus langjähriger Erfahrung. „Diesen Fallstrick muss man als Geschäftsführer unbedingt vermeiden.“

Bei einem Ratenkauf, beispielsweise von einer Maschine, rät Senger, unbedingt zu überlegen, ob auch künftig alle Teilzahlungen beglichen werden können. „Wenn ich nach meiner Liquiditätsplanung weiß, dass ich die ersten drei Raten zahlen kann, aber absehbar ist, dass ich die vierte nicht zahlen kann, dann darf ich die Maschine gar nicht erst bestellen. Wenn ich es doch tue, mache ich mich gegebenenfalls des Eingehungsbetrugs strafbar.“ Ein Eingehungsbetrag sei schwerwiegender als eine Insolvenzverschleppung und die mögliche Strafe sogar höher.

Kann der Lieferant (Gläubiger) beweisen, dass die Firma zum Zeitpunkt der Bestellung schon zahlungsunfähig war, kann er seinen Schaden auch als deliktischen Anspruch gegenüber dem Geschäftsführer persönlich durchsetzen. Das heißt: Der Geschäftsführer macht sich nicht nur strafbar, sondern haftet auch für neue Bestellungen, die für den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb notwendig sind, im Falle einer späteren Insolvenz persönlich.

Um einen Eingehungsbetrag zu verhindern, rät Senger, beispielsweise mithilfe einer Excel-

tabelle eine Liquiditätsplanung zu erstellen und bei jeder Bestellung genau zu überlegen, ob man in der Lage ist, die Rechnung zum Fälligkeitszeitpunkt zu bezahlen. In solch eine Exceltabelle sollte man beispielsweise eintragen, welche Verbindlichkeiten wann fällig werden und wann wieder mit Geldeingängen gerechnet wird.

„Wenn Sie ganz genau wissen, dass Ihr Lieferant Ihnen eine Zahlungsfrist von 90 Tagen einräumt, haben Sie natürlich von Haus aus schon drei Monate Zeit, um das Geld für die Rechnung reinzuholen. Wenn Sie sicher sind, dass Ihnen das gelingt, ist die Bestellung unproblematisch“, sagt Senger. „Gehen Sie jedoch davon aus, dass Sie die Rechnung nicht bezahlen werden können, machen Sie sich strafbar und haften persönlich gegenüber dem Lieferanten für die Verbindlichkeit.“

UNTERM STRICH Trotz der Erleichterungen beim Insolvenzantrag lauern diverse Fallen auf Chefs kriselnder Firmen. Eine gute Liquiditätsplanung ist auch rechtlich dringend zu empfehlen.

Haben Sie Fragen zum Thema Insolvenz? Schreiben Sie mir gerne! bast.verena@impulse.de

IHRE NÄCHSTEN SCHRITTE

- Erstellen Sie eine Liquiditätsplanung für die nächsten Wochen und Monate
- Prüfen Sie, ob Sie alle aktuellen und künftigen Rechnungen und Raten zahlen können
- Falls nicht, sollten Sie sehr vorsichtig bei Rechnungen und neuen Bestellungen sein

Handeln Sie vorausschauend!

Herr Scholz will

HOCH HINAUS

KONJUNKTUR Mit einem milliardenschweren Paket will der Bundesfinanzminister die Wirtschaft ankurbeln. Für Unternehmer bringt es zahlreiche Hilfen und Erleichterungen. Ein Überblick

Text: Verena Bast

Die Höhe des Konjunkturprogramms der Großen Koalition ist gewaltig: Bis zu 130 Milliarden Euro sollen 2020 und 2021 unter anderem an Wirtschaft, Verbraucher und in die Infrastruktur fließen. Zum Vergleich: Der gesamte Bundeshaushalt belief sich zuletzt auf 350 Milliarden Euro. „Wir wollen aus der Krise raus mit voller Kraft“, sagte Bundesfinanzminister Olaf Scholz. Das vom Bundeskabinett Mitte Juni beschlossene Paket sieht insgesamt 57 Maßnahmen vor. Auch für Unternehmen bringt es wichtige Hilfen und Erleichterungen.

Überbrückungshilfen

Um einen Corona-bedingten Umsatzausfall abzufedern, soll es für kleine und mittelständische Unternehmen, Soloselbstständige und Freiberufler für den Juni, Juli und August Überbrückungshilfen von **insgesamt bis zu 25 Milliarden Euro** geben.

Dabei werden bis zu 40 Prozent der fixen Betriebskosten erstattet, wenn der Umsatz gegenüber dem jeweiligen Vorjahresmonat zwischen 40 und 49 Prozent niedriger ist. Im Falle eines Umsatzrückgangs zwischen 50 und 70 Prozent sind es 50 Prozent. Bei einem Einbruch von mehr als 70 Prozent kommt der Staat sogar für 80 Prozent der Fixkosten auf.

Maximal werden für die drei Monate 150 000 Euro erstattet. Bei Unternehmen mit

bis zu fünf Beschäftigten soll die Hilfe jedoch 9000 Euro und bei Unternehmen mit bis zu zehn Beschäftigten 15 000 Euro nur in begründeten Ausnahmefällen übersteigen.

Voraussetzung für die Überbrückungshilfen: Der Umsatz war Corona-bedingt im April und Mai 2020 zusammengenommen um mindestens 60 Prozent niedriger als im April und Mai 2019. Bei Unternehmen, die nach April 2019 gegründet wurden, sind die Monate November

und Dezember 2019 maßgeblich. Der Antragsteller darf sich am 31. Dezember 2019 außerdem nicht in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befunden haben.

Ein Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer muss die Umsatzrückgänge und fixen Betriebskosten in geeigneter Weise prüfen und bestätigen. Die Anträge müssen spätestens am 31. August 2020 gestellt werden.

Degressive Abschreibung

Die degressive Abschreibung war vor einigen Jahren abgeschafft worden. Jetzt soll sie für bewegliche Wirt- ➤

**WIR
WOLLEN
AUS DER
KRISE RAUS
MIT
VOLLER
KRAFT**

OLAF SCHOLZ *Bundesfinanzminister*



BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- vom Konjunkturpaket viele Unternehmer profitieren können
- die Umsatzsteuersenkung aber Rechtsunsicherheit verursacht

GANZ OBEN Die Baubranche profitiert ganz besonders von Konjunkturpaketen – auch wenn die Umsatzsteuersenkung für sechs Monate gerade bei länger laufenden Baustellen einen immensen, mehrfachen Umstellungsaufwand zur Folge hat

schaftsgüter, die 2020 und 2021 angeschafft oder hergestellt werden, wieder eingeführt werden. Der Abschreibungssatz beträgt 25 Prozent, darf jedoch höchstens 2,5-mal so hoch sein wie die lineare Abschreibung. Im Jahr der Anschaffung darf nur zeitanteilig und monatsgenau abgeschrieben werden.

Steuerlicher Verlustrücktrag

Unternehmen können einen Verlust ins Vorjahr zurücktragen und dadurch Steuern zurückerstattet bekommen. Bisher ist dieser Verlustrücktrag bei Kapitalgesellschaften auf 1 Million Euro begrenzt, bei Selbstständigen sind es 1 Million (Einzelveranlagung) beziehungsweise 2 Millionen (bei Zusammenveranlagung mit dem Ehepartner). Dieses Limit soll nun für die Jahre 2020 und 2021 auf maximal 5 Millionen Euro beziehungsweise 10 Millionen Euro (bei Zusammenveranlagung) angehoben werden.

EEG-Umlage

Auch bei den Stromkosten können Unternehmen mit einer Entlastung rechnen. Durch Zuschüsse des Bundes soll die Umlage zur Förderung erneuerbarer Energien (EEG-Umlage) 2021 auf 6,5 Cent/kWh und im Jahr 2022 auf 6,0 Cent/kWh gesenkt werden. Aktuell liegt sie bei 6,756 Cent/kWh.

Sozialversicherungsbeiträge

Durch die Corona-Krise werden sich die Ausgaben in allen Sozialversicherungen erhöhen. Um eine Steigerung der Lohnnebenkosten zu verhindern, plant die Koalition eine „Sozialgarantie 2021“: Die Sozialversicherungsbeiträge sollen durch Zuschüsse aus dem Bundeshaushalt bei maximal 40 Prozent der Bruttogehälter stabilisiert werden.

Investitionen

Seit Anfang 2020 gibt es eine staatliche Zulage für Unternehmen, die in Forschung und Entwicklung investieren. Die Koalition will die Bemessungsgrundlage für ihre Berechnung nun auf 4 Millionen Euro verdoppeln. Damit steigt

auch der Höchstförderbetrag, der derzeit noch bei 500 000 Euro pro Wirtschaftsjahr liegt, auf bis zu 1 Million Euro. Die Maßnahme gilt rückwirkend zum 1. Januar 2020 und ist befristet bis zum 31. Dezember 2025.

Elektromobilität

Die Förderung des Bundes für die bestehende „Umweltprämie“ soll befristet bis Ende 2021 für E-Fahrzeuge mit einem Nettolistenpreis von bis zu 40 000 Euro von 3000 auf 6000 Euro steigen. Die Bundesregierung plant außerdem, zusätzlich 2,5 Milliarden Euro in den Ausbau des Ladenetzes für E-Autos zu stecken. Die bereits geltende zehnjährige Kraftfahrzeugsteuerbefreiung für reine Elektrofahrzeuge wird bis zum 31. Dezember 2025 gewährt und bis 31. Dezember 2030 verlängert.

Ausbildung

Kleine und mittelständische Unternehmen, die ihr Ausbildungsplatzangebot 2020 im Vergleich zu den drei Vorjahren nicht verringern, erhalten für jeden neu geschlossenen Ausbildungsvertrag eine einmalige Prämie in Höhe von 2000 Euro. Wer mehr Azubis einstellt, bekommt 3000 Euro. Die Prämien sollen nach der Probezeit ausgezahlt werden.

Neustart nach der Insolvenz

Im Fall einer Insolvenz will die Bundesregierung einen schnellen Neustart erleichtern. Das Entschuldungsverfahren für natürliche Personen soll auf drei Jahre verkürzt werden. Selbst GmbH-Geschäftsführern kann bei einer Pleite ihrer Firma eine Privatinsolvenz drohen, wenn sie für Verbindlichkeiten haften. Für überschuldete oder zahlungsunfähige Unternehmen soll ein „vorinsolvenzliches“ Restrukturierungsverfahren eingeführt werden.

Kurzarbeitergeld

Kurzarbeit hat sich auch in der Corona-Krise bewährt. Die Regierung will deshalb im September eine verlässliche Regelung für den Bezug des Kurzarbeitergeldes ab 2021 schaffen. ■



Mehr Netto

VOM BRUTTO

UMSATZSTEUER Um die Wirtschaft zu beleben, senkt der Staat die Mehrwertsteuer. Wie Unternehmer die Umstellung meistern und wann es sich lohnt, die Absenkung an die Kunden weiterzugeben

Text: Peter Neitzsch



Reduzierung an meine Kunden weitergeben oder nicht?“, sagt Thomas Kuth, Steuerberater und Geschäftsführer der FRTG Group in Essen.

Wenn die Absenkung nicht weitergegeben werden soll, vereinfacht das die Umstellung: So müssen die Preisangaben gegenüber den Endkunden nicht verändert werden. Schließlich wird auf dem Preisschild immer nur der Bruttopreis ausgewiesen: „Ein T-Shirt kostet 29,90 Euro, egal, wie hoch die Mehrwertsteuer ist.“ Gibt der Unternehmer die Absenkung dagegen an seine Kunden weiter, kommt er nicht umhin, die Preise anzupassen.

Bei Geschäften zwischen Firmen wird üblicherweise nur der Nettopreis angegeben und die Mehrwertsteuer einfach aufgeschlagen. In diesem Fall müssen Unternehmer also die Reduzierung weiterreichen. „Allerdings ist die Höhe der Umsatzsteuer hier weniger relevant“, sagt Kuth. Schließlich bekommen Geschäftskunden die Steuer vom Finanzamt zurückerstattet.

Ersparnis weitergeben oder einbehalten - was ist besser?

Auf dem Konto wirkt sich der reduzierte Steuersatz erst zeitverzögert aus, erklärt Kuth. Der Unternehmer spart erst, wenn er die eingemommene Umsatzsteuer in der Regel drei Monate später an den Fiskus abführt. „Mehr Geld habe ich dadurch zunächst nicht.“

Wer die Absenkung an den Kunden weiterreicht, hat dadurch sogar weniger Liquidität – und zwar sofort. Es sei denn, er verkauft durch die reduzierten Preise mehr. Im Grunde müsse sich jeder Unternehmer daher fragen: ➤

Es war eine Maßnahme, die viele überrascht hat: Als Teil ihres Konjunkturpakets reduziert die Bundesregierung die Umsatzsteuer. Der reguläre Mehrwertsteuersatz sinkt ab dem 1. Juli von 19 auf 16 Prozent – befristet bis zum 31. Dezember 2020. Der ermäßigte Mehrwertsteuersatz wird im gleichen Zeitraum von 7 auf 5 Prozent reduziert. Die Absenkung soll den Konsum ankurbeln und Betriebe entlasten. Was Unternehmer über die Umstellung wissen sollten.

Was müssen Betriebe tun?

„Die erste Frage, die sich jeder Unternehmer stellen sollte, lautet: Möchte ich die Mehrwertsteuer-

5%

„Stellt die Ersparnis für meine Kunden einen zusätzlichen Kaufanreiz dar oder nicht?“

Sinkt der Mehrwertsteuersatz von 19 auf 16 Prozent, spart der Kunde im Vergleich zum alten Bruttopreis rund 2,5 Prozent. Ein Produkt, das bislang 100 Euro kostete, wäre dann 2,52 Euro günstiger. Reicht der Unternehmer die Reduzierung nicht weiter, kann er denselben Betrag als Mehreinnahme verbuchen. Beim ermäßigten Mehrwertsteuersatz, der von 7 auf 5 Prozent sinkt, beträgt die Ersparnis in diesem Beispiel noch 1,73 Euro.

Bei vielen Produkten dürfte es sich also nicht lohnen, die Reduzierung weiterzureichen: „Niemand kauft plötzlich zwei T-Shirts statt einem, nur weil der Preis 2,5 Prozent niedriger ist“, urteilt Kuth. Mit einem Nachfrageeffekt rechnet der Steuerberater dagegen bei hochpreisigen Produkten: Wer für 2021 einen Autokauf plant, zieht die Anschaffung eventuell vor, um von der niedrigeren Umsatzsteuer zu profitieren. Beispiel: Kostet ein Pkw brutto 20000 Euro, spart der Endkunde durch die temporäre Absenkung immerhin 500 Euro.

Wie geht die Umstellung konkret?

Egal, ob die Ersparnis weitergegeben wird oder nicht: In jedem Fall müssen Unternehmer ab dem 1. Juli Rechnungen schreiben, welche die neuen Mehrwertsteuersätze ausweisen. Bis dahin müssen sie die technischen Voraussetzungen für die Umstellung schaffen. Das bedeutet etwa, dass Kassen und Onlineshops neu programmiert werden müssen. Auch die Buchführung muss umgestellt werden. „Für diesen sehr überschaubaren Zeitraum von gerade einmal sechs Monaten ist das schon ein immenser Aufwand“, sagt Kuth.

Der Aufwand hängt auch davon ab, ob nun für jedes einzelne Produkt ein neuer Preis gefunden werden muss oder ob es mit einer technischen Umstellung getan ist. Soll die Absenkung an die Kunden weitergegeben werden,

kann der Unternehmer die Preise wahlweise an jedem einzelnen Produkt anpassen oder pauschal an der Kasse – in Form eines nachträglichen Abzugs der Prozente. So eine Rabattlösung sei gerade für große Einzelhändler oft einfacher umzusetzen als eine aufwendige Neuauspreisung der Produkte, so Kuth.

Was ist mit bereits gestellten Rechnungen?

Wird eine bereits bezahlte Leistung ganz oder teilweise in dem Zeitraum mit reduzierter Mehrwertsteuer erbracht, muss die Rechnung storniert und neu gestellt werden. Das betrifft ein Zeitschriften-Abonnement genauso wie die Mitgliedschaft im Fitnessstudio: Wer üblicherweise eine Jahresrechnung schreibt, muss die bereits gestellten Rechnungen zum 30. Juni stornieren und eine neue Rechnung für den Zeitraum 1. Juli bis 31. Dezember ausstellen.

„Wenn Sie diese Dauerrechnung unverändert bestehen lassen, weisen Sie einen fehlerhaften Umsatzsteuersatz aus“, erläutert Kuth. Das sorgt zum einen

**FÜR DEN
ZEITRAUM
VON SECHS
MONATEN
IST DAS EIN
IMMENSER
AUFWAND**

THOMAS KUTH Geschäftsführer der Steuerberatungsgesellschaft FRTG Group

dafür, dass der Anbieter die tatsächlich vereinbarte, höhere Umsatzsteuer an das Finanzamt abführen muss. Gleichzeitig können die fehlerhaften Rechnungen von den Kunden nicht für den vollen Vorsteuerabzug genutzt werden. „Wer es versäumt, seine Rechnungen anzupassen, wird in jedem Fall Probleme bekommen.“

Eine Stornierung bereits bezahlter Rechnungen ist in solchen Fällen unerlässlich. Zeitgleich mit der Stornierung kann das Unternehmen dann die neuen Rechnungen verschicken. „Wenn Sie die Absenkung an die Kunden weitergeben wollen, müssten Sie jedem einzelnen den zu viel gezahlten Betrag erstatten“, sagt Kuth. In diesen Fällen ist es häufig einfacher, lediglich die Umsatzsteuer anzupassen und weiterhin denselben Bruttobetrag in Rechnung zu stellen. „Allerdings riskieren Sie damit, möglicherweise einzelne Kunden zu verärgern.“

Auch Leasingverträge oder Gewerbemietverträge müssen womöglich modifiziert werden, damit sie die korrekte Umsatzsteuer ausweisen. „Jeder Mietvertrag, der Umsatzsteuer beinhaltet, muss für sechs Monate angepasst werden.“

Wer profitiert von der Absenkung?

„Einzelne Sparten werden sicher plakativ damit werben, dass sie die Umsatzsteuerreduzierung an ihre Kunden weitergeben“, prognostiziert Kuth. Aber die Mehrheit der Unternehmen werde das wohl nicht tun.

„Vielen Unternehmen bereitet die zeitweise Absenkung einen enormen Aufwand – ohne dass viel dabei rumkommt“, urteilt der Steuerberater. In einigen Branchen wäre die Reduzierung dagegen eine willkommene Unterstützung: „Nachdem gastronomische Betriebe mehrere Wochen schließen mussten, sind sie froh um jeden Euro, den sie behalten dürfen“, sagt Kuth. Hier fällt die Umsatzsteuerreduzierung noch deutlich stärker aus: Bezogen auf Speisen sinkt die Besteuerung von 19 auf 5 Prozent. Das liegt daran, dass Gastronomen

vom 1. Juli 2020 bis zum 30. Juni 2021 für alle Gerichte nur den ermäßigten Mehrwertsteuersatz abführen müssen, der zudem bis Ende 2020 von 7 auf 5 Prozent sinkt. „Das hilft den betroffenen Betrieben tatsächlich: Sie dürfen einfach mehr behalten.“ ■

UNTERM STRICH Unternehmer müssen entscheiden, ob sie die Absenkung der Umsatzsteuer an ihre Kunden weitergeben oder nicht. Davon hängt ab, wie die Umstellung vollzogen wird.

Willkommene Hilfe oder unnötiger Aufwand – was halten Sie von der Mehrwertsteuersenkung? Schreiben Sie mir: neitzsch.peter@impulse.de



BESONDERS RELEVANT, WEIL

- auch Chefs noch dazulernen können, nicht nur Mitarbeiter
- Weiterbildung neue Perspektiven für die Firma eröffnet

ENTWICKLE DICH!

WEITERBILDUNG Birgit und Markus Fiedler führen ihre Firma erfolgreich durch die Krise. Das liegt vor allem daran, dass beide neben der Arbeit im Unternehmen studiert haben und sich weiteres Wissen aneignen. Wie das Paar die Doppelbelastung meistert

Text: Myriam Apke Foto: Annette Cardinale



NEUER (LEHR)PLAN

Das Unternehmerpaar Fiedler hat impulse-Redakteurin **Myriam Apke** so inspiriert, dass sie online gleich nach der Möglichkeit für eine berufsbegleitende Promotion gesucht hat. Gerade fehlt ihr dafür die Zeit, weil sie neben ihrem Job eine Yogalehrer-Ausbildung macht, aber danach vielleicht.

Es kann immer mal wieder zu einer Krise kommen“, sagte Markus Fiedler im ersten Recherche-Interview mit impulse Ende Januar 2020. Der Chef der Firma Fimab sagte das nicht, weil er ahnte, dass eine Pandemie wenig später die Wirtschaft in ganz Europa lahmlegen würde – nein, er sagte das, weil er sich noch gut an die Finanzkrise 2008 erinnerte. Sie war der Grund, dass er neben seinem Vollzeitjob als Unternehmer noch ein Studium aufnahm – was dazu führte, dass er und seine Frau Birgit das Geschäftsmodell des Familienunternehmens so weiterentwickelten, dass ihre Firma in der Corona-Krise gut dasteht.

Markus und Birgit Fiedler sind gestandene Unternehmer. Seit mehr als 20 Jahren führen sie Fimab (der Name steht für: Fiedler Maschinenbau und Blechbearbeitung) im baden-württembergischen Neubulach. Gegründet wurde die Firma 1988 von Eberhard Fiedler, Markus

Fiedlers Vater. Inzwischen beschäftigt das auf den Bau von Schaltschränken spezialisierte Unternehmen rund 40 Mitarbeiter und macht 3,7 Millionen Euro Umsatz.

Die Fiedlers sind aber nicht nur Unternehmer. Sie sind auch frischgebackene Hochschulabsolventen: Beide haben 2020 ihre Masterarbeit abgegeben. Sie im Bereich Hirnforschung, konkret darüber, wie sich Mitarbeiter angepasst an ihre Hirnfunktionen führen lassen. Und er im Bereich Chancen der Digitalisierung für kleine und mittelständische Firmen.

Ihre Geschichte zeigt, wieso sich Unternehmer weiterbilden sollten, welche Möglichkeiten es dafür gibt und wie eine Investition in Wissen sich langfristig für die eigene Firma bezahlt machen kann – gerade in Krisenzeiten.

Begonnen hat alles 2008. Damals hatte Birgit Fiedler, 48, das Gefühl, mehr wissen zu müssen, wenn sie ihrem Team Impulse geben wollte. Also suchte sie im Internet nach >



FIMAB

17-

EPAL

GUT ENTWICKELT
Das Ehepaar Birgit
und Markus Fiedler
bildet sich weiter, um
sich langfristig im
Markt zu behaupten

Weiterbildungsmöglichkeiten für Unternehmer. Sie entschied sich für ein berufsintegrierendes Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Steinbeis Business Academy (SBA). Die SBA gehört zur Steinbeis-Hochschule, einer privaten staatlich anerkannten Hochschule (steinbeis-academy.de).

DAS STUDIUM

Ein berufsintegrierendes Studium zählt zur Kategorie duales Studium. Das heißt, die Inhalte im Studium sind immer eng mit der Arbeit in einem Unternehmen verzahnt. Es gibt viele Hochschulen, die diese Studienform anbieten, beispielsweise die Duale Hochschule Baden-Württemberg (dhbw.de) oder die Hochschule für angewandtes Management in München (fham.de). Zudem gibt es zahlreiche Anbieter, wie zum Beispiel die Fom-Hochschule für Ökonomie und Management (fom.de), die berufsbegleitende Studiengänge anbieten. Bei dieser Form sind die Studierenden auch berufstätig, allerdings ist das Studium unabhängig von der Firma, wird also in der Freizeit absolviert.

„Ausschlaggebend für meine Entscheidung war, wie oft ich vor Ort sein musste“, sagt Birgit Fiedler. Die gelernte Speditionskauffrau und Betriebswirtin ist nach der Heirat in das Unternehmen ihres Mannes eingestiegen und hat dort den kompletten kaufmännischen Bereich übernommen: Buchhaltung, Controlling, Personal, Lohnabrechnung. Diesen Bereich musste sie auch neben dem Studium führen.

Ein weiteres Kriterium war, dass sie im Rahmen des Studiums ein konkretes Projekt in der Firma erarbeiten musste. Die SBA nennt es deswegen Projekt-Kompetenz-Studium. „Das war super, weil ich ein Thema angehen konnte, das wir sowieso hätten angehen müssen“, sagt Birgit Fiedler. Sie entschied sich für die Prozessoptimierung in der Produktion von Fimab.

In der Regel dauert ein Bachelorstudium drei Jahre. Voraussetzung ist das Abitur oder eine gleichwertige Qualifizierung, beispiels-

Wir konnten die Firma nur durch das Studium meiner Frau retten

MARKUS FIEDLER
Inhaber und Geschäftsführer von Fimab

weise Mittlere Reife plus Berufsausbildung und mindestens drei Jahre Erfahrung im erlernten Job. An der SBA kostet das Bachelorstudium 11 952 Euro plus einmalig 540 Euro Anmeldegebühren.

Das kann sich lohnen. Schließlich wäre die Alternative, ein Projekt mit einem externen Berater voranzutreiben, der die notwendigen Kompetenzen hat. Birgit Fiedler erhielt den benötigten Rat im Studium. „Die Dozenten haben alle Praxiserfahrung, sodass sie meine Fragen beantworten konnten und wussten, wovon ich rede. Das war sehr wertvoll.“

DER ZEIT-AUFWAND

Alle vier bis sechs Wochen, entweder Donnerstag und Freitag oder Freitag und Samstag, hat sie an Seminaren vor Ort teilgenommen, den Rest konnte sie von zu Hause erledigen. Semesterferien hatte sie nicht, nur die Sommer- und Weihnachtsferien.

„Ich habe gedacht: Das ist machbar“, erinnert sich Birgit Fiedler an den Moment, als sie sich über das Studium an der SBA informierte. Natürlich musste sie ihre Pläne mit ihrem Mann absprechen. Für Markus Fiedler, 50, bedeutete das Studium seiner Frau, dass er mit der Geschäftsführung allein war, wenn sie an Präsenzseminaren teilnehmen, Hausarbeiten schreiben oder für Prüfungen lernen musste. „Man sollte sich schon klar sein, dass man viel Zeit investieren muss“, sagt Markus Fiedler. „Die Weiterbildung löst Veränderungen im persönlichen Zeitmanagement aus, also im Bezug auf Familie, Hobbys und Freunde.“

Bei den Fiedlers war es zum Beispiel so, dass Markus Fiedler sich nicht nur mehr um die Firma, sondern auch um die zwei Kinder gekümmert hat. Als er dann mit dem Studium



SCHWEISSTREIBEN Blechbearbeitung und Maschinenbau ist seit mehr als 30 Jahren das Kerngeschäft von Fimab. Aluminium, Stahl oder Edelstahl werden je nach Kundenwunsch zusammengeschweißt. Selbst vier Meter lange Teile sind kein Problem

begann, drehte sich das um, und Birgit Fiedler übernahm mehr Aufgaben.

„Es hat bei uns deswegen gut funktioniert, weil wir alles in der Familie und im Unternehmen mit den Mitarbeitern besprochen haben“, sagt Markus Fiedler.

Es war trotzdem eine anstrengende Zeit für das Paar – nicht nur, weil sie sich privat und beruflich neu organisieren mussten, sondern weil mit Birgit Fiedlers Studienbeginn 2008 die Finanzkrise über das Unternehmen hereinbrach. Die Aufträge blieben aus, der Umsatz brach von einem Tag auf den nächsten ein. „Das war eine ganz schwere Phase“, erinnert sich Markus Fiedler. „Heute kann ich sagen, dass wir die Firma nur durch das Studium meiner Frau retten konnten.“

DIE RETTUNG

Birgit Fiedler begann das Wissen aus dem Studium anzuwenden – indem sie Fragen stellte: Warum machen wir das so? Können wir nicht einen anderen Prozess ausprobieren? „Gut war, dass ich mich in der Produktion gar nicht auskannte“, sagt sie. „Dadurch war ich unbelastet und habe alles offen hinterfragt.“ ➤

ROT SEHEN Online können Kunden über exakte Größe, Design und Farbe ihres Schaltchranks bestimmen. Das ermöglicht eine schnelle, individuelle Auftragsfertigung



„EINFACH MACHEN!“

Die Digitalisierung in mittelständischen Firmen ist Thema der Masterarbeit von Markus Fiedler. Was empfiehlt er?

Herr Fiedler, wie sollten Unternehmer das Thema Digitalisierung angehen?

Zum einen geht es um die Digitalisierung von Prozessen mithilfe digitaler Tools; zum anderen um die Entwicklung disruptiver, digitaler Angebote, sodass sich das alte Geschäftsmodell verändert.

Bleiben wir zunächst bei den Prozessen: Wie finden Unternehmer heraus, welche sie digital verändern sollten?

Generell sollten Unternehmer alte Prozesse ständig hinterfragen. Ein Beispiel ist das Dokumentenmanagement: Müssen Mitarbeiter tatsächlich noch Rechnungen ausdrucken und per Brief verschicken? Oder reicht es den Kunden, wenn sie die Rechnung digital bekommen? Außerdem sollte man auf Schnittstellen im Unternehmen schauen: Bei uns waren früher zum Beispiel mehrere Abteilungen in den Verkauf und die Konstruktion der Schaltschränke involviert. Dank der Software braucht es keine spezifischen Fachkenntnisse in der Konstruktion mehr, sodass jetzt eine Person allein einen Auftrag bearbeiten kann.

Sie haben ja nicht nur Prozesse digitalisiert, sondern ein neues Angebot geschaffen.

Genau, um das zu schaffen, sollten sich Unternehmer fragen: Was steckt eigentlich hinter meinem Produkt? Und: Was brauchen meine Kunden? Brauchen die wirklich ein Auto oder brauchen die nur Mobilität. Wichtig bei den Überlegungen ist, nicht stur am alten Geschäftsmodell zu hängen, sondern wirklich über die eigenen Stärken nachzudenken. Wir beispielsweise haben irgendwann gemerkt, dass wir neben der

Blechbearbeitung auch sehr gut kundenspezifisch individuelle Einzelteile fertigen können. Diese individualisierte Fertigung haben wir digitalisiert und so unser klassisches Geschäftsmodell erweitert.

Aber wie haben Sie aus dieser Überlegung ein digitales Angebot geschaffen?

Es ist wichtig, sich inspirieren zu lassen und in andere Branchen zu schauen. Ich habe zum Beispiel bei einer Unternehmerreise ins Silicon Valley einen Hersteller für Maßanzüge kennengelernt. Der hat die Maße und Wünsche der Kunden aufgenommen und sie auf digitale Modelle der Anzüge übertragen. Diese Idee habe ich für den Konfigurator genutzt: Unsere Kunden geben ihre Wünsche für den Schaltschrank an, und wir übertragen sie auf digitale Modelle, sogenannte digitale Zwillinge. Das Ergebnis ist die individuelle Serienproduktion.

Dafür braucht es aber doch schon digitale Kompetenz.

Natürlich braucht es neue Fähigkeiten und Kompetenzen. Aber was wir selbst im Haus nicht abbilden konnten, haben wir mit Hilfe von Geschäftspartnern realisiert. Was es aber wirklich im Unternehmen braucht, ist ein Team, das motiviert ist, mitzieht und Lust auf Veränderung hat. Und dann: Einfach machen!

Und wie kriegen Chefs ihr Team dazu mitzuziehen?

Über eine gut formulierte Vision, die eine attraktive Zukunft aufzeigt. Die darin formulierten Werte und Leitlinien geben allen in der Firma die Möglichkeit, eigenverantwortlich und kompetent zu handeln.

Sie begannen mit Lieferanten über die abzunehmenden Mengen zu verhandeln und stellten die komplette Fertigung auf eine Just-in-Time-Produktion um, sodass nur noch produziert wurde, was Kunden tatsächlich bestellten. „Wir hatten damals riesige Materialvorräte, die wir in dieser Zeit abgebaut haben“, erklärt Markus Fiedler. „So haben wir die Krise überstanden.“

Als Birgit Fiedler ihr Studium 2012 beendete, war ihrem Mann klar: Auch er muss sich weiterbilden und seine Kompetenzen erweitern. „Nach der Krise wollte ich meinen Marktwert erhöhen“, erinnert er sich. Schmunzelnd fügt er hinzu: „Zudem dachte ich, dass ich neben meiner Frau nicht dumm sterben wollte.“

Also begann auch er ein berufsintegrierendes Bachelorstudium in Ingenieurwissenschaften an der SBA. „Und plötzlich hatte ich die Idee, einen eigenen Konfigurator für Schaltschränke zu entwickeln“, erinnert er sich.

DAS NEUE GESCHÄFT

Zu dem Zeitpunkt dauerte es bei Fimab mindestens drei Tage, bis die Kunden einen Schaltschrank nach ihren Wünschen bestellen konnten. Im Studium entwickelte Markus Fiedler eine cloudbasierte Software, die es den Kunden ermöglicht, aus einer Palette an Kriterien wie Farbe, Höhe, Tiefe und Breite auszuwählen und sich so ihren Schaltschrank individuell und in wenigen Minuten selbst zusammenzustellen. Diese Zusammensetzung diverser standardisierter Bauteile zu einem ganz neuen Produkt nennt sich individuelle Serien- oder Massenproduktion. (Wie Markus Fiedler auf die Idee dazu kam, lesen Sie im Kasten links.)

Die Kunden können den Schaltschrank mit einem Klick bestellen – auch am Wochenende. Bei Fimab läuft dann automatisch ein Produktionsauftrag ein, der bearbeitet werden kann. „Wir sind dadurch sehr viel schneller geworden“, sagt Markus Fiedler. „Und es ist natürlich auch viel komfortabler für die Kunden.“

Er wusste genau, was seine Kunden aus der Elektrotechnik brauchen: Bevor er in das Unternehmen seiner Eltern eingestiegen ist, hat er eine Ausbildung zum Elektriker ge-

macht; Schaltschrankbau hat er zudem bei einem großen Maschinenbauer gelernt. Mit diesem Wissen und der Unterstützung der Dozenten entwickelte er den Konfigurator und somit ein neues Geschäftsmodell.

Doch nicht alle in der Firma freuten sich über die Veränderungen: Einige Mitarbeiter wollten den neuen Weg nur ungern mitgehen – andere kündigten deswegen. „Es ist alles straffer geworden: kurze Wege, bessere Qualität“, sagt Birgit Fiedler. „Es herrschte ein gewisser Druck, den haben nicht alle ausgehalten.“

Die Fiedlers gingen diesen Weg dennoch weiter. 2018 begann Birgit Fiedler ein Masterstudium in Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in München. Und auch Markus Fiedler machte noch einen Master, um seinen Konfigurator und den digitalen Geschäftsbereich des Unternehmens weiter auszubauen.

Für den Master hat er etwa 12 000 Euro ausgegeben. Die Kosten hat Fimab übernommen. Deshalb waren sie als Betriebsausgabe steuerlich abzugsfähig.

DER WEITERE WEG

Beide Fiedlers haben zusätzlich zum Studium noch eine Ausbildung zum Businesscoach absolviert. Sie wollten sich nicht nur technisch, sondern auch in sozialen Kompetenzen wie Kommunikation weiterbilden. Sie ist zudem ausgebildete Mental-Trainerin; er machte noch ein Rhetoriktraining.

Aus dem Tagesgeschäft hat sich das Unternehmerpaar weitestgehend rausgezogen. Geschafft haben sie das, indem sie dafür gesorgt haben, dass sich auch die Mitarbeiter weiterbilden und so immer mehr Verantwortung übernehmen konnten.

Birgit Fiedler kümmert sich jetzt vor allem um das Thema Führung. Im Masterstudium hat sie ein Führungskräfte-Training entwickelt, das sie nun auch für ein ganz anderes Projekt abseits von Fimab einsetzt: Sie hat die Krise genutzt, um sich als Mental-Coach selbstständig zu machen und einen Videokurs zum Thema Führung zu konzipieren. Die Videos hat sie einmalig aufgenommen, sodass sie sie



unbegrenzt und ohne mehr Arbeit zu haben verkaufen kann.

Markus Fiedler konzentriert sich derzeit auf die strategische Ausrichtung der Firma und die Weiterentwicklung des Konfigurators. Der ist inzwischen patentiert. Sein Wert, sagen die Fiedlers, liegt bei 200 000 Euro. Hinzu kommen die Umsätze, die sie damit zusätzlich zum traditionellen Geschäft generieren. „Die leicht austauschbare Dienstleistung der Blechbearbeitung, die wir seit über 30 Jahren machen, nimmt einen immer kleineren Stellenwert ein und wird immer mehr durch die Produktion durch den Konfigurator erweitert“, sagte Markus Fiedler im ersten Gespräch mit impulse im Januar. „Und es wird weitergehen: Meine Vision ist, den Konfigurator zu einer Plattform für kundenspezifische Produkte zu entwickeln.“

Corona hat die Digitalisierung beschleunigt und Markus Fiedlers Vermutung von damals bestätigt: Die Umsätze aus dem digitalen Geschäftsbereich sind in der Krise gestiegen, während die Nachfrage im konventionellen Geschäftsbereich gesunken ist.

Den Fiedlers zeigt das, wie richtig ihre Entscheidung zu studieren war. ■

UNTERM STRICH Weiterbildung ist zeitintensiv. Wer wertvolles Wissen für seine Firma aufbauen will, muss daher zuvor Absprachen mit Partner und Mitarbeiter treffen.

Können Sie sich vorstellen, neben Ihrer Arbeit zu studieren? Und wenn nicht: Was hält Sie ab? Schreiben Sie mir: apke.myriam@impulse.de

ELEKTRISIEREND In fast jedem Gebäude hängt ein Schaltschrank. Schön sind sie oft nicht – das soll der Konfigurator der Fiedlers ändern



WEITERBILDUNG FÜR IHR TEAM

Investitionen in Fort- und Weiterbildung Ihrer Mitarbeiter können sich auszahlen – und der Staat hilft dabei. Mehr dazu im Artikel „Lernen lohnt sich“ in Ausgabe 1/2016, im Heft oder in der impulse-App.

UUUPS, BIN GESTOLPERT

VERSICHERUNGSSCHUTZ Seit Beginn der Corona-Pandemie arbeiten viele Menschen im Homeoffice. Doch auch in den eigenen vier Wänden lauern Unfallrisiken. Wann ist ein Unfall im Homeoffice ein Arbeitsunfall?

Text: Anna Wilke

Das Computerkabel mitten im Flur, die steile Treppe zum Arbeitszimmer im Dachgeschoss, die schweren Aktenordner im obersten Regalfach – wer glaubt, das Homeoffice sei eine unfallfreie Zone, der irrt gewaltig. Eine kleine Unachtsamkeit, und schon ist man gestolpert, ausgerutscht oder gestürzt. Doch wann springt die Versicherung ein, wenn sich ein Unfall in den eigenen vier Wänden ereignet?

mal nicht ganz eindeutig, ob ein Unfall aufgrund der beruflichen Tätigkeit passiert ist. „Der große Vorteil an Homeoffice ist ja, dass ich zwischendurch die Waschmaschine anschalten kann. Passiert auf dem Weg dahin ein Unfall, ist das nicht versichert“, erklärt die Anwältin. Das gilt für alle Unterbrechungen privater Art.

Das ist der große Unterschied zur Arbeit in der Firma: Nach ständiger Rechtsprechung des Bundessozialgerichts ist der Gang zur Toilette oder zum Mittagessen im Betrieb versichert, im Homeoffice hingegen nicht.

WANN GREIFT DIE UNFALLVERSICHERUNG?

Unfälle, die auf dem Weg zur Arbeit oder im Betrieb passieren, sind über die gesetzliche Unfallversicherung abgesichert. „Wer gesetzlich unfallversichert ist und zu Hause seiner beruflichen Tätigkeit nachgeht, ist auch dort abgesichert“, erklärt Patrizia Antoni, Fachanwältin für Arbeitsrecht. Das bedeutet: Ein Sturz auf dem Weg zum Drucker oder klingelnden Telefon kann ein versicherter Unfall sein.

Da Arbeit und Privates im Homeoffice schnell verschmelzen, ist es allerdings manch-

WAS GEHÖRT ZUR ARBEIT – UND WAS NICHT?

Doch wo genau beginnt die Arbeit und wo hört sie auf? Da diese Frage nicht ganz trivial ist, müssen sich regelmäßig Gerichte damit auseinandersetzen: Das Bundessozialgericht (BSG) entschied beispielsweise, dass ein Sturz auf der Kellertreppe ein Arbeitsunfall ist (Az.: B 2 U 28/17 R). Die Klägerin war auf dem Weg zu ihrem Büroraum im Kellergeschoss, um von dort ihren Chef anzurufen. Als sie mit dem Laptop >



PATRIZIA ANTONI
ist Fachanwältin für
Arbeitsrecht und
Steuerrecht in der
Kanzlei AHS Rechts-
anwälte in Köln

BESONDERS
RELEVANT, WEIL

- aktuell deutlich mehr Mitarbeiter im Homeoffice arbeiten
- das Arbeitsrecht den Wandel der Arbeitswelt nicht abbildet

STÖRE ICH? Fehlritte wie dieser mögen im Homeoffice eher selten vorkommen. Doch wenn bei der Arbeit zu Hause etwas passiert, ist die Rechtslage oft ziemlich unklar



in der Hand die Kellertreppe hinunterging, stürzte sie und verletzte sich am Rücken. Die Berufsgenossenschaft lehnte es ab, dies als Arbeitsunfall anzuerkennen. Die BSG-Richter urteilten in dritter Instanz zugunsten der Klägerin. Sie sei auf dem Weg zu dienstlichen Tätigkeiten gestürzt.

Vor dem Landessozialgericht (LSG) Baden-Württemberg wurde der Fall einer freien Journalistin verhandelt, die freiwillig bei der gesetzlichen Unfallversicherung versichert war. Ihr Arbeitszimmer befand sich zusammen mit Bad und Schlafzimmer im ersten Stock eines Einfamilienhauses. Als sie dem Postboten die Tür öffnen wollte, stürzte sie auf der Treppe und war daraufhin für mehrere Wochen arbeitsunfähig. Da das Paket nicht das von der Klägerin erwartete Büromaterial, sondern Kaffee für eine privat genutzte Kaffeemaschine enthielt, sah das Gericht in dem Sturz keinen Arbeitsunfall (Az.: L 1 U 1882/14).

Auch der Weg zur Arbeit steht grundsätzlich unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung. Das gilt auch, wenn für den Weg zur Kita oder Schule ein Umweg in Kauf genommen wird. Beim Homeoffice ist das allerdings anders. Das hat das BSG im Januar entschieden (Az.: B 2 U 19/18 R). Eine Arbeitnehmerin hatte nach einem Fahrradunfall geklagt. Sie hatte ihr Kind in den Kindergarten gebracht, auf dem Rückweg zum heimischen Arbeitsplatz stürzte sie. Die Richter entschieden: Wenn Wohnung und Arbeitsplatz derselbe Ort sind, sei vom Begriff her ein Wegeunfall ausgeschlossen. Damit ist die Fahrt zum Kindergarten eine private Angelegenheit.

WER IST GESETZLICH VERSICHERT?

Gesetzlich unfallversichert sind alle Arbeitnehmer, Auszubildenden, Kindergartenkinder, Schüler, Studenten und Ehrenamtliche. Für Unternehmer, Selbstständige und Freiberufler besteht grundsätzlich keine Versicherungspflicht. Es gibt hier aber auch Ausnahmen. So sind beispielsweise freiberufliche Fotogra-

WENN AUF DEM WEG ZUR WASCHMASCHINE EIN UNFALL PASSIERT, IST DAS NICHT VERSICHERT

PATRIZIA ANTONI *Anwältin bei AHS in Köln*

fen bei der Berufsgenossenschaft Druck und Papierverarbeitung pflichtversichert.

Unternehmer, Selbstständige und Freiberufler können sich aber freiwillig in der gesetzlichen Unfallversicherung versichern. Das kann sich lohnen: Es werden Behandlungskosten, Verletztengeld (statt Krankengeld), Therapien, Reha-Maßnahmen und gegebenenfalls sogar Rentenleistungen oder eine Entschädigung übernommen. Vor allem die Rehabilitationsangebote in den Einrichtungen der Berufsge-

nossenschaften gelten als vorbildlich. Neben der gesetzlichen gibt es zahlreiche private Unfallversicherungen. Mit diesen Versicherungen lassen sich auch Unfälle in der Freizeit absichern.

WIE SORGE ICH IM HOME-OFFICE FÜR MEINEN VERSICHERUNGSSCHUTZ?

Falls Sie oder einer Ihrer Mitarbeiter einen Unfall im Homeoffice haben sollten, müssen Beweise vorgelegt werden, dass die Verletzung bei der Arbeit entstanden ist. „Es geht um viel Geld. Die Versicherung wird erst einmal davon ausgehen, dass es sich um einen privaten Unfall handelt“, sagt Antoni. Es ist dann Aufgabe des Versicherungsnehmers, das Gegenteil zu beweisen.

Laut Antoni kann es dafür sinnvoll sein, die eigene Arbeitszeit zu erfassen. „Am besten notiert man auch immer, wann man welchen Tätigkeiten nachgegangen ist“, empfiehlt die Anwältin. Auch ein gepflegter Terminkalender kann ein Beleg dafür sein, dass ein Sturz etwa während einer Telefonkonferenz passiert ist. ■

UNTERM STRICH Bei Arbeitsunfällen im Homeoffice kommt es oft auf winzige Details an – etwa ob der beabsichtigte Handgriff mit dem Job zu tun hatte. Wichtig ist daher eine gute Dokumentation.

Welche Erfahrungen haben Sie mit der Regulierungspraxis der Berufsgenossenschaften gemacht? Schreiben Sie an chefredaktion@impulse.de

Der neue impulse-Podcast

Unternehmer erzählen, wie sie der Corona-Krise trotzen
und sich, ihre Firma und ihr Team völlig neu aufstellen



„Wenn du weißt, wer
hinter dir steht, ist es
egal, was vor dir liegt.“

BODO JANSENEN
Geschäftsführer, Upleven
und Upstalsboom



„Ich bin konstant am
Machen und Entscheiden.“

WOLFGANG GRUPP
Inhaber und Geschäftsführer
von Trigema



„Wir hatten 1000
Pakete verkauft
und gesagt - hier ist
Schluss“

UTA HOLZ
Geschäftsführerin des Vereins
Südliche Weinstraße

JETZT ERST RECHT

JETZT KOSTENLOS ANHÖREN
auf impulse.de/podcast oder auf  Spotify und  Apple

Termine im Überblick

KONTAKTE impulse ist nicht nur ein Magazin, sondern auch ein Netzwerk für Unternehmer, die neue Ideen entwickeln. Schauen Sie hinter die Kulissen namhafter Firmen und nutzen Sie unsere Seminare, um sich weiterzubilden

Mehr Infos unter: impulse.de/termine



► Ein richtig guter Chef werden

Mitarbeiterführung für Chefs

Wer das Beste aus seinem Team herausholen will, muss vor allem eines: lernen, klar und souverän zu führen. Im Online-Seminar erarbeiten Sie darum ein persönliches Führungsleitbild, das auf Ihren individuellen Werten basiert und Sie bei der Leitung Ihrer Firma unterstützt. Zudem erlernen Sie Techniken, die Ihnen als Chef bei Ihren Führungsaufgaben weiterhelfen. Dazu zählen zum Beispiel Delegieren, Motivieren oder auch Konfliktmanagement.

Nächste Termine:

4.8. – 25.8.
immer dienstags,
Online-Seminar



► Visionen für die Zukunft entwickeln

Masterplan

Was macht Sie in fünf Jahren erfolgreich? Entwickeln Sie mit Seminarleiter Stephan Kowalski eine Vision für Ihre Firma und einen Plan, der hilft, Ziele zu verfolgen. Nach diesem Seminar haben Sie Ihren Weg klar vor Augen.

Nächste Termine:
7.9. – 5.10.
immer montags,
Online-Seminar



► Visionen mit Nachfolgern entwickeln

Nachfolge

Entwickeln Sie mit Ihrem Nachfolger eine gemeinsame Unternehmensvision: Im Seminar, das über fünf Wochen läuft, entdecken Sie, was Sie unterscheidet und was Sie verbindet – als Grundlage für einen erfolgreichen Generationswechsel in Ihrer Firma.

Nächste Termine:
11.8. – 8.9. immer dienstags,
Online-Seminar



► Kunden mit Geschichten gewinnen

Storytelling-Marketing

Finden Sie die Geschichten, die Sie unverwechselbar machen und von der Konkurrenz abheben. Lernen Sie mit impulse-Herausgeber Nikolaus Förster, wie Sie diese mitreißend erzählen können: auf Ihrer Website, in Ihrer Firmenbroschüre oder auf Facebook.

Nächste Termine:
20.8. – 17.9.
immer donnerstags,
Online-Seminar



► Ziele erreichen und mehr schaffen

Selbstmanagement

Lernen Sie, Ihre Zeit und Energie optimal zu nutzen. Im Online-Seminar mit Nina Klöckner entwickeln Sie einen Plan für Ihr neues, verbessertes Zeitmanagement. Sie erlernen mentale Trainingsmethoden, die auch Spitzensportlern zu Höchstleistungen verhelfen.

Nächste Termine:
20.7. – 10.8.
immer montags,
Online-Seminar



VON BIELEFELD IN DIE WELT Die Firmenzentrale ist einer von 70 Standorten des Bauunternehmens Goldbeck in Europa

► 22. September, Bielefeld

BAUUNTERNEHMEN GOLDBECK

Vom kleinen Hersteller für Stahlbauteile zum internationalen Umsatzmilliardär: Das Bauunternehmen Goldbeck machte zuletzt 2,9 Milliarden Euro Umsatz und konnte seine Belegschaft in den vergangenen fünf Jahren mehr als verdoppeln. Den Grundstein für den Erfolg legte Gründer Ortwin Goldbeck mit einem Verfahren, mit dem das Familienunternehmen seit den 1980er-

Jahren arbeitet: Mit Systembauteilen aus Stahl und Beton fertigt die Firma ganze Gebäude vor – und baut damit Hallen, Bürogebäude und Parkhäuser. Heute leiten Goldbecks Söhne die Firma. Besuchen Sie mit impulse den Hauptsitz in Bielefeld und treffen Sie die Geschäftsführer Jörg-Uwe und Jan-Hendrik Goldbeck. Anmeldung: impulse.de/netzwerktreffen



► 1. Oktober, Rheinau-Linx

Weberhaus Mit 800 Mark Eigenkapital übernahm Hans Weber 1960 einen Zweimann-Zimmereibetrieb – und stieg mit Weberhaus zu einem der erfolgreichsten deutschen Fertighaushersteller auf. Wie die Firma von Ideen der Mitarbeiter profitiert und sich so kontinuierlich verbessert, erfahren Sie von Geschäftsführer Stephan Jäger. Anmeldung: impulse.de/netzwerktreffen

Termine **impulse-Veranstaltungen**

Alle Seminare sind jetzt als Online-Workshops verfügbar. Ab August bieten wir auch wieder Präsenzseminare an. Weitere impulse-Veranstaltungen finden Sie unter impulse.de/termine oder 040/6094522-77.*

Juli 2020

- 6./8./9./13. Online-Seminar **Kaltakquise**
- 20.7.–3.8. Online-Seminar **Erfolgsstrategie**, montags
- 20.7.–10.8. Online-Seminar **Selbstmanagement**, montags
- 21. Monatliche Online-Leserkonferenz zum Titelthema, dieses Mal: **Visioning**
- 30.7.–20.8. Online-Seminar **Mitarbeiterführung für Teamleiter**, donnerstags, außer 17.8.

AUGUST 2020

- 4.–25. Online-Seminar **Mitarbeiterführung für Chefs**, dienstags
- 11.8.–8.9. Online-Seminar **Nachfolge**, dienstags
- 20.8.–17.9. Online-Seminar **Storytelling-Marketing**, donnerstags
- 24.–28. Online-Seminar **Verkaufsgespräche**, täglich
- 24.8.–28.9. Online-Seminar **Mitarbeiterführung in der Krise**, montags
- 27.8. **Glashütte** Netzwerktreffen **A. Lange & Söhne**
Thema: **Markenführung**
- 31.8., 1.3., 7.9. Online-Seminar **Kaltakquise**

SEPTEMBER 2020

- 7.9.–5.10. Online-Seminar **Masterplan**, montags
- 8.9. Monatliche Online-Leserkonferenz zum Titelthema, dieses Mal: **Transparenz**
- 14.9.–5.10. Online-Seminar **Mitarbeiterführung für Chefs**, montags
- 22.9. **Bielefeld** Netzwerktreffen **Goldbeck**
- 22.9.–13.10. Online-Seminar **Selbstmanagement**, dienstags
- 24.9.–5.10. Online-Seminar **Mitarbeiterführung für Teamleiter**, dienstags

OKTOBER 2020

- 1.10. **Rheinau-Linx** Netzwerktreffen **Weberhaus**
Thema: **Ideenmanagement**
- 6., 13., 20. Online-Seminar **Erfolgsstrategie**, dienstags
- 9.10.–16.11. Online-Seminar **Mitarbeiterführung in der Krise**, freitags, außer 16.11.
- 12.–21.10. Online-Seminar **Verkaufsgespräche**, jeden zweiten Tag
- 13.10.–10.11. Online-Seminar **Masterplan**, dienstags

*Terminänderungen sind aufgrund der Corona-Lage möglich

Die Premium-Mitgliedschaft

AUSTAUSCH UND EXPERTISE Seit Juni gibt es impulse-Premium – das Netzwerk für Inhaber und Geschäftsführer, die sich mit gleich gesinnten Unternehmern austauschen, vom Wissen ausgewählter Experten profitieren und so sich und ihre Firma weiterentwickeln möchten. Premium-Mitglieder können live an zahlreichen Videokonferenzen teilnehmen und ihre Fragen stellen oder sich die Inhalte, wann sie wollen, in der Mediathek ansehen. Hier das Beispiel eines Terminkalenders, stets aktuell abrufbar unter impulse.de/premium

VON DIESEM KNOW-HOW PROFITIEREN SIE MONAT FÜR MONAT

ARBEITSRECHT Nutzen Sie die Chance, ein Mal im Monat Ihre Fragen an Fachanwältin Dr. Katja Francke von der Kanzlei Brock Müller Ziegenbein aus Kiel zu stellen

STEUERRECHT Profitieren Sie vom Know-how ausgewählter Steuerexperten, die genau die Fragen beantworten, die Sie gerade beschäftigen

WEBSITE Lassen Sie sich von impulse-Chefredakteurin Nicole Basel Feedback zu Ihrer Website geben

STORYTELLING-TIPPS Entdecken Sie im Gespräch mit impulse-Herausgeber Dr. Nikolaus Förster, welche Geschichten Sie im Marketing nutzen können

RECRUITING Fachkräftemangel? Erfahren Sie von Top-Experten, wie Sie trotzdem gute Mitarbeiter gewinnen können

MITARBEITERFÜHRUNG Sprechen Sie mit Coach Maic Staebler Teamsituationen und Führungsfragen durch, die Sie aktuell beschäftigen

STRESS Erhalten Sie von unseren Experten ganz konkrete Anregungen, wie Sie am besten mit Druck umgehen und tatsächlich mehr Balance zwischen Arbeits- und Privatleben schaffen

Zusätzlich laden wir regelmäßig Experten zu aktuellen Themen ein, etwa zu wichtigen Gesetzesänderungen wie der Mehrwertsteuersenkung

EXPERTEN-FRAGESTUNDEN

Jeden Monat beantworten Experten live Ihre Fragen zu den Themen Arbeitsrecht und Steuern, Storytelling und Website-Optimierung, Recruiting, Führung und Stress

WEBINARE

Vertiefen Sie Ihr Wissen und lernen Sie in wöchentlichen Webinaren Neues zu Themen wie beispielsweise Führung, Newsletter-Marketing, Selbstmanagement oder SEO-Optimierung. Profitieren Sie von den Erfahrungen der Referenten und den gut aufbereiteten Inhalten

UNTERNEHMERAUSTAUSCH

Treffen Sie in Videokonferenzen andere Inhaber und Geschäftsführer, um Erfahrungen und Ideen zu teilen. Diskutieren Sie mit Gleichgesinnten Themen wie Mitarbeitermotivation oder Geschäftsmodellentwicklung und treffen Sie Unternehmer aus speziellen Branchen oder Regionen

JETZT ERST RECHT! PODCAST

Seien Sie live dabei, wenn impulse-Herausgeber Nikolaus Förster Unternehmer interviewt, die Neues wagen, und nutzen Sie die Chance, als Premium-Mitglied auch eigene Fragen zu stellen. Veröffentlicht werden die Podcasts unter impulse.de/podcast

Alle aktuellen Termine: impulse.de/premium

< VORIGE WOCHE

Juni 22 - 28

NÄCHSTE WOCHE >

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
08:30			Unternehmeraustausch Mit Schnelligkeit auftrumpfen 08:30 - 09:30 Moderation: Nikolaus Förster		
10:00					Unternehmeraustausch Mitarbeitern Sinn bieten 10:00 - 11:00 Moderation: Nikolaus Förster
11:00			Experten-Fragestunde Storytelling 11:00 - 12:00 Experte: Dr. Nikolaus Förster - impulse-Chef		
11:30				Unternehmeraustausch Motivation! Motivation? 11:30 - 12:30 Moderation: Nikolaus Förster	
15:00		Webinar Bei seinen Zielen am Ball bleiben 15:00 - 16:00 Stephan Kowalski - Strategiecoach und Unternehmer			
16:00	Unternehmeraustausch Hilfe, wir wachsen! 16:00 - 17:00 Moderation: Nikolaus Förster	„Jetzt erst recht“-Talk Live-Podcast & Austausch 16:00 - 17:00 mit Patrick Postel - Geschäftsführer Silpion IT Solutions GmbH			Unternehmeraustausch Region: Bayern 16:00 - 17:00 Moderation: Nikolaus Förster
18:00	Unternehmeraustausch Voneinander profitieren 18:00 - 19:00 Moderation: Nikolaus Förster			Unternehmeraustausch Branche: Metallverarbeitung 18:00 - 19:00 Moderation: Nikolaus Förster	



MIKE ADAMS leitet die Destinationsmarketingagentur TourComm und hat vergangenes Jahr eine Übersetzungsagentur übernommen. Er ist seit August 2018 Mitglied im impulse-Netzwerk

impulse umsetzen

MITGLIED DES MONATS Der impulse-Podcast brachte Mike Adams auf eine Idee, die es ihm ermöglichte, seine Mitarbeiter aus der Kurzarbeit zurückzuholen

Mit der Corona-Krise brachen 60 Prozent unserer Umsätze weg. Wir sind in der Tourismusbranche tätig, meine Firma TourComm vermarktet deutsche Reiseziele im Ausland. Als Reisemessen abgesagt wurden und die Grenzen schlossen, brach das Geschäft innerhalb weniger Tage ein. Ich schickte mein Team erst ins Homeoffice, dann in Kurzarbeit. Das war extrem hart.

In dieser Zeit haben mir die Experten-Konferenzen von impulse und der abendliche Unternehmersaustausch Auftrieb gegeben. Das war quasi meine persönliche Happy Hour – nur ohne Alkohol.

Was mir in der Krise den entscheidenden Impuls gegeben hat, war eine Folge des impulse-Podcasts „Jetzt erst recht!“. Darin erzählte Uta Holz, Geschäftsführerin des Vereins Südliche Weinstraße, wie sie ein digitales Weinfest mit 2700 Teilnehmern organisiert hat.

Ich habe mich anschließend mit ihr ausgetauscht und auf dieser Basis einen digitalen Medien-Workshop entwickelt, den mtm Europe. Ich konnte mich aus meiner Schockstarre befreien und mein Team aus der Kurzarbeit zurückholen. Die Idee: Wir bringen bei einer Art digitalem Speeddating am 15. Juli Journalisten und touristische Anbieter aus ganz Europa zusammen. Da nach monatelangem Stillstand der Tourismus

langsam wieder Fahrt aufnimmt, geben wir Destinationen die Möglichkeit, Reisejournalisten im persönlichen Gespräch über den Stand der Lockerungen vor Ort zu berichten. Zusätzlich zu den Gesprächsterminen wird das eintägige Event mit Keynote-Speeches von Branchenexperten und einem abendlichen Networking abgerundet.

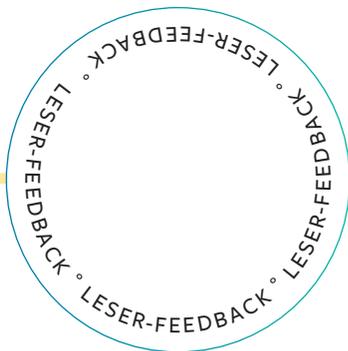
Qualifizierten Journalisten schicken wir im Vorfeld die Yummy Europe Box zu – eine weitere Idee von Frau Holz, die wir adaptiert haben. Unser Korb enthält beispielsweise Tee aus England, Waffeln aus den Niederlanden, italienische Nudeln und Pesto. Das soll Lust auf die Veranstaltung machen.

Das ist übrigens nicht das erste Mal, dass ich von impulse profitiert habe: Im September lernte ich beim Unternehmerfrühstück in Mannheim einen Softwareentwickler kennen. Wir waren einander sympathisch, trafen uns noch mal. Dabei entstand die Idee, dass er für mein zweites Standbein, eine Übersetzungsagentur, eine App programmiert, mit der wir Neukunden gewinnen können und Bestandskunden etwas bieten, was sie regelmäßig an uns erinnert: Eine Art Lernprogramm für Englisch, bei dem man jeden Tag ein neues Wort lernt.

Aufgezeichnet von: Lisa Büntemeyer

WAS BEDEUTET IMPULSE FÜR SIE?

Was haben Sie konkret umgesetzt? Wir freuen uns auf Ihr Feedback! Schreiben Sie uns an kundenbetreuung@impulse.de oder rufen Sie an: **040/609 45 22-77**



DIE VIELEN TIPPS UND INFOS GABEN MIR SICHERHEIT

ASTRID STEINHOFF *impulse-Mitglied*

RECHERCHE-ARBEIT ERSPART

Zum Corona-Newsletter und Infoportal von impulse

Sie haben wirklich in diesen letzten sechs Wochen (und natürlich auch sonst) eine grandiose Arbeit geleistet. Die vielen Tipps und Infos gaben mir Sicherheit und haben mir eine Menge Recherche-Arbeit erspart. Ich wünsche mir, dass Ihr Unternehmen die Krise gut bewältigt und etliche neue Kunden impulse genießen werden und können.

Astrid Steinhoff

Geschäftsführerin,
Steinhoff Haardesign Reutlingen

FUNDIERTE INFORMATIONEN

Zum Corona-Newsletter und Infoportal von impulse

Ich wollte schon lange mal ein Feedback auf Ihre solide und großartige Arbeit geben! Ein riesen Lob an Sie und Ihr fantastisches Team, an Ihnen kann sich die Handwerkskammer, ja sogar der BVMW ein Beispiel nehmen! Ab der ersten Stunde in der Corona-Krise haben Sie und Ihr Team sehr fundierte und beruhigende Informationen

geliefert und standen sofort mit Rat und Tat zur Seite!

Teja Habbishaw

Inhaber, Teppichmanufaktur Habbishaw,
Homberg (Efze)

FACHMAKLER MIT NETZWERK

Zum Artikel „Die Krise als Chance“ über Firmenkäufe und -verkäufe in impulse Ausgabe 6/20, S. 54 ff

Unter Schritt eins erwähnen Sie (richtigerweise) M&A-Berater. Hier möchte ich ergänzen: Sinnvoll sind gegebenenfalls je nach Branche vor allem M&A-Berater oder sogar Fachmakler, die in der entsprechenden Branche zu Hause sind, die Handelnden in der Branche verstehen und die vor allem ein Branchennetzwerk haben.

Stefan Boddenberg

Inhaber und Geschäftsführer
Ixxconsult GmbH, Brake

LESERBRIEFE geben ausschließlich die Meinung der Einsender wieder. Die Redaktion behält sich vor, Texte zu kürzen.

Melden Sie sich!

Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen. Schreiben Sie uns:

 feedback@impulse.de
Fax: 040/609 4522-99

Fragen zu Mitgliedschaft und Abo beantwortet Ihnen gerne unsere Kundenbetreuung:
Telefon: 040/609 4522-77
Fax: 040/609 4522-99
kundenbetreuung@impulse.de

Impulse Medien GmbH
Industriehof
Hammerbrookstraße 93
20097 Hamburg

*Das neue Heft erscheint am
27.08.2019*

So finden Sie uns im Internet

-  impulse.de
impulse.de/ueber-uns
-  impulse.de/shop
-  impulse.de/akademie
-  gesetzeslotse.de
-  kreative-zerstorer.de
-  facebook.com/impulse
-  instagram.com/impulse.medien
-  twitter.com/impulse_inside
-  impulse.de/youtube
-  impulse.de/xing
-  impulse.de/linkedin
-  impulse.de/browserapp



Willkommen bei impulse!

AUSTAUSCH Wer gehört zum impulse-Netzwerk? In jeder Ausgabe stellen wir Mitglieder vor, die neu zu impulse gestoßen sind – sowie Unternehmer, die uns weiterempfohlen haben und so andere für impulse begeisterten



BADEN-WÜRTTEMBERG



Sabine Scheufler, 55, ist Inhaberin und Geschäftsführerin der coreweb GmbH.

Die Digitalagentur mit Sitz in Kressbronn am Bodensee legt ihren Schwerpunkt auf die Konzeption und Umsetzung von Consumer-Marketing-Plattformen und bietet nach eigenen Angaben in diesem Segment neben maßgeschneiderten Projekten auch fertige Komplett-

lösungen für Online-Promotions und Gewinnspiele an. Bevor Sabine Scheufler sich selbstständig gemacht hat, war sie in leitender Position in den Bereichen Customer-Relationship-Management und Digitales Marketing eines weltweit führenden Konzerns tätig. **coreweb.de**
Kontakt: sscheufler@coreweb.de



Heike Schlachter, 58, und ihr Sohn Felix Löffler, 26,

leiten in vierter beziehungsweise fünfter Generation die Helmut Schlachter GmbH in Karlsruhe. Das Familienunternehmen fertigt individuelle Stanz-, Laser- und Blechbiegeteile sowie Komponenten aus Stahlblech, Edelstahl und Aluminium und beliefert damit Firmen in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau sowie örtliche Handwerksbetriebe. Die Firma beschäftigt 30 Mitarbeiter und bildet regelmäßig aus. **schlachtergmbh.de**
Kontakt: heike.schlachter@schlachtergmbh.de

BERLIN



Thorsten Karge, 55, ist Inhaber und Geschäftsführer der

PariPersonal GmbH in Berlin. Das Unternehmen bietet kleinen und mittelständischen Firmen Unterstützung in Sachen IT an, beispielsweise bei der Projektierung von Client-Server-Lösungen

oder Cloud-Technologien, in Sachen Datensicherheit oder in den Bereichen des Payrollmanagements. Zudem berät die Firma zu Personalthemen wie Outsourcing und Umstrukturierung. Hierzu gehören auch Seminare im Bereich der Personalführung.

pari-service.de

Kontakt:

t.karge@pari-service.de

BAYERN



Stephanie Selmer ist Vortragsrednerin und Unternehmensberaterin im bayerischen Aschaffenburg. Ihr Schwerpunkt liegt auf den Themen Digitalisierung, Übernahmen und Fusionen von Firmen sowie demografischer Wandel. Dass ihr diese Themen am Herzen liegen, hänge unter anderem damit zusammen, dass Selmer im Ruhrgebiet aufgewachsen ist und das Zeichnen

ist und das Zeichnen



miterlebt hat, wie sie berichtet. Seitdem möchte sie bei Veränderungsprozessen unterstützen, sodass diese für alle Beteiligten positiv verlaufen.

stephanieselmer.com

Kontakt: **kontakt@**

stephanieselmer.com



Steffen Groß, 54, ist geschäftsführender Gesellschafter

der Akademia, Zentrum für Kommunikation und Bildung GmbH in Nürnberg, der Trägerin der Sprachschule linguademia. Das Unternehmen bietet seit 25 Jahren Sprachdienstleistungen im Großraum Nürnberg, Fürth und Erlangen an. Das Portfolio der Sprachschule richtet sich an Geschäftskunden, die Sprachkurse für Weiterbildung und Karriereplanung einsetzen, sowie an Privatkunden, die Fremdsprachen in der Freizeit nutzen.

linguademia.de

Kontakt: **steffen.gross@linguademia.de**



Benjamin Wittekind, 45, ist geschäftsführender

Gesellschafter der Cyforwards GmbH in München. Die Personalberatung beschäftigt 15 Mitarbeiter und ist auf die Suche nach Fach- und Führungskräften in der IT-Branche in Deutschland, Österreich und der Schweiz spezialisiert. Die Personalberatung möchte nach eigenen Angaben Unternehmen mithilfe von geeignetem Personal bei den Themen Digitale Transformation und Cybersicherheit unterstützen, sodass Geschäftsmodelle digitaler werden könnten. Zudem berate die Firma in allen Personalfragen und biete Führungskräftecoachings sowie Teamentwicklungstrainings an.
cyforwards.de

Kontakt: **benjamin.wittekind@cyforwards.de**

RHEINLAND-PFALZ



Lars Kober leitet die Wirtschaftsförderung des Kreises

Altenkirchen im nördlichen Rheinland-Pfalz. Die Wirtschaftsstruktur ist dort vom gewerblichen Mittelstand geprägt, insbesondere vom Metallbau. Schwerpunktthemen der Wirtschaftsförderung sind Digitalisierung, Mittelstand 4.0, Fachkräftesicherung, Fördermittelberatung und Breitbandausbau.
wirtschaftsfoerderung-ak.de
Kontakt: **wirtschaftsfoerderung@kreis-ak.de**

NIEDERSACHSEN



Cord Lohmann, 33, ist Geschäftsführer der Hans-Jürgen

Lohmann GmbH & Co.KG im niedersächsischen Scheeßel. Das Unternehmen verkauft Landtechnik und Gabelstapler und bietet dazu Service- und Reparaturarbeiten an. Gegründet wurde die Firma 1997 von Hans-Jürgen Lohmann, der die Geschäfte noch heute führt. Sein Sohn Cord Lohmann unterstützt ihn bei dieser Aufgabe seit 2019. Das Familienunternehmen beschäftigt 20 Mitarbeiter.
lohmann-landtechnik.de
Kontakt: **cord@lohmann-landtechnik.de**

PROFITIEREN AUCH SIE von unternehmerischen Ideen, indem Sie sich mit anderen Mitgliedern austauschen – über den direkten Kontakt (siehe Mailadressen) oder auf impulse-Veranstaltungen:
impulse.de/termine

SIE HABEN IMPULSE weiterempfohlen? Melden Sie sich gern bei unserer Kundenbetreuung:
kundenbetreuung@impulse.de

MACH ES!

MEHR ALS EIN MAGAZIN: WOFÜR DIE MARKE STEHT

impulse unterstützt Unternehmer dabei, erfolgreicher zu werden und zu wachsen: mit erprobten Ideen und Tipps, die sich in keinem BWL-Buch finden, und überregionalen, branchenübergreifenden Kontakten. Genutzt wird impulse von engagierten Machern, die anpacken, Neues wagen und Werte schaffen. Es sind Unternehmer, die Lust haben, etwas zu gestalten, sich weiterzuentwickeln und für ihre eigenen Entscheidungen einstehen. Sie leben den impulse-Slogan: „Mach es!“

Gegründet im Jahr 1980 als Unternehmermagazin, nutzt impulse heute auch digitale Kanäle und den persönlichen Austausch, um unternehmerische Impulse zu vermitteln, u. a. bei Firmenbesuchen, Seminaren und Reisen. Unternehmerischer Nachwuchs (Schüler, Studenten, Azubis, Trainees) kann impulse kostenlos als digitales „Zukunftssabo“ beziehen.

Premium-Mitgliedern ermöglicht impulse über eine digitale Plattform den Austausch mit ande-

ren Inhabern und Geschäftsführern sowie den Zugang zu Experten. Zudem bietet impulse Mastermind-Gruppen an.

Als inhabergeführter Mittelständler ist impulse seit 2013 unabhängig: Im Zuge eines Management-Buy-outs übernahm Chefredakteur Nikolaus Förster die Marke vom Verlagskonzern Gruner + Jahr und gründete in Hamburg Impulse Medien mit heute mehr als 40 Mitarbeitern. Mitgesellschafter ist der Kaufmann Dirk Möhrle. 2015 nahm die impulse-Akademie ihre Arbeit auf (impulse.de/akademie). Seit 2016 veröffentlicht impulse Bücher, seit 2017 auch Filme. Als preisgekrönte journalistische Marke steht impulse für Unabhängigkeit, Recherchetiefe, Fairness – und eine enge Kundenbeziehung. Die verbreitete Auflage des Magazins liegt bei 10 000 Exemplaren, auf die Ausgabe kostenloser oder vergünstigter Hefte wird verzichtet. 96 Prozent der impulse-Kunden sind Unternehmer oder Entscheider.

„ARBEITSMITTEL“

WIE SICH IMPULSE STEUERLICH ABSETZEN LÄSST

Zahlreiche Leser setzen die Jahresgebühr für impulse steuermindernd als Betriebsausgaben (bei Angestellten als Werbungskosten) ab und machen die Vorsteuer, sofern sie umsatzsteuerpflichtig sind, beim Finanzamt geltend. Für die Anerkennung ist entscheidend, ob das Magazin tatsächlich beruflich genutzt wird, es also nicht nur fortbildet und allgemein auf dem Laufenden hält, sondern relevantes Fachwissen vermittelt. Je allgemeiner ein journalistischer Titel konzipiert ist, desto schwerer tun sich Finanzämter, ein Magazin als „Arbeitsmittel“ anzuerkennen. Unabhängig von der eigenen beruflichen Nutzung lässt sich impulse stets als Betriebsausgabe geltend machen, wenn das Magazin etwa bei Ärzten, Anwälten oder Steuerberatern im Wartezimmer für Kunden oder Mandanten ausgelegt wird. Ebenfalls steuerlich absetzen lassen sich impulse-Seminare und -Reisen. Diese können Sie als Betriebsausgaben oder Werbungskosten geltend machen, da die Fortbildungsmaßnahmen „im ganz überwiegenden betrieblichen Interesse des Arbeitgebers durchgeführt werden“ (Richtlinie 19.7 Abs. 1 der Lohnsteuerrichtlinien, R 19.7 LStR 2015). Dies betrifft die Fortbildung von Unternehmern und die von Mitarbeitern. Absetzen lassen sich die Seminargebühren, Fahrtkosten, Übernachtungskosten und Fachliteratur. Wer umsatzsteuerpflichtig ist, kann die Vorsteuer auch beim Finanzamt geltend machen.

ABO

MITGLIEDSCHAFT IM IMPULSE-NETZWERK

In Deutschland 299 € im Jahr (in Österreich 309 €, in der Schweiz 339 €), monatlich ohne Frist kündbar. 10 Magazine im Jahr frei Haus samt Digitalausgaben und Archivzugang. Als Mitglied können Sie auf impulse.de auf sämtliche impulse-Plus-Inhalte zugreifen: Recherchen, Checklisten und Audiodateien. Firmenbesuche (impulse.de/netzwerktreffen) sind exklusiv für Mitglieder. Bei Akademie-Seminaren erhalten Mitglieder 20 %, bei Reisen 300 € Rabatt (impulse.de/akademie). Die Premium-Mitgliedschaft, die den digitalen Austausch mit anderen Inhabern, Geschäftsführern und Experten ermöglicht, kostet zusätzlich 149 € im Monat und ist halbjährlich kündbar (impulse.de/premium). Mastermind-Gruppen laufen über ein Jahr hinweg und kosten 299 € im Monat (impulse.de/mastermind).



WISSEN, WAS ZÄHLT

Gepürfte Auflage
Klare Basis für den Werbemarkt

SERVICE + KONTAKT

KUNDENBETREUUNG

Tel. 040/6094522-77
Fax: 040/6094522-99
kundenbetreuung@impulse.de

KUNDENFEEDBACK

feedback@impulse.de,
Fax: 040/6094522-99
Impulse Medien GmbH
Hammerbrookstr. 93, 20097 Hamburg
chefredaktion@impulse.de,
akademie@impulse.de

IMPULSE MEDIEN

Herausgeber und geschäftsführender Gesellschafter: Dr. Nikolaus Förster **Referentin:** Myriam Apke **Assistenz:** Elisabeth Dauer, Carina Ecksmann, **Chefredakteurin:** Nicole Basel **Leitung:** Jonas Hetzer (Produktentwicklung, Mitglied der Chefredaktion), Andreas Kurz (Textchef, Mitglied der Chefredaktion), Kathrin Sander (Art-Direktorin), Angelika Unger (Online CVD), Eva Weikert (CVD) **Redaktion:** Leonie Albrecht, Jelena Altmann, Verena Bast, Lisa Büntemeyer, Heike Burmeister, Julia Müller, Peter Neitzsch, Gesche Peters, Olivia Samnick, Catalina Schröder,

Vanessa Thie, Anna Wilke **V.i.S.d.P.:** Nicole Basel
Verlagsleitung: Laura Blindow, Broder Buch-Winckel (Stv.)
Team: Tobias Auböck, Shanna Braun, Katrin Das, Ina Hemeyer, Monira Mansour (Marketingleitung), Maika Mattauch, Magdalena Rasmussen, Niklas Treugut, Veronika Thüsing **Kundenbetreuung:** Andrea Braunger, Nathalie Gersch, Katharina Slupina
Akademie: Laura Blindow (Geschäftsleitung), Nicole Basel (Programmleitung), Jana Binias, Carolin Ostermann
Anzeigen und Kooperationen: anzeigen@impulse.de
Cathleen Kliche (Campaign and Ad Manager),
Tel. 040/609 4522-24, kliche.cathleen@impulse.de
Lifestyle-Anzeigen: Wencke von der Heydt, Inspiring Network GmbH & Co. KG, Hohe Luftchausee 95, 20253 Hamburg, www.heydt@inspiring-network.com.
Tel. 040/6002887-41 **Online-Vermarktung:** Business Advertising GmbH, Tersteegenstr. 30, 40474 Düsseldorf, Thorsten Dütsch (Sales Director), Tel. 0211/79347-40, duetsch@businessad.de, Gerd Bielenberg (Marketing Director), Tel. 0211/79347-45, bielenberg@businessad.de
Druck: Neef+Stumme premium printing

© 2020 für alle Beiträge bei Impulse Medien GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, Aufnahme in Online-Dienste sowie Internet und Vervielfältigungen auf Datenträgern wie CD-Rom, DVD-Rom etc. nur nach vorheriger schriftlicher Zustimmung des Verlags. Auch die auf §49 UrhG gestützte Übernahme von Artikeln in gewerbliche Pressespiegel bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlags.

TITELTHEMA

TRANSPARENZ:

WENN SIE IHRE GESCHÄFTSZAHLN
INTERN OFFEN KOMMUNIZIEREN,
GEWINNEN SIE MOTIVIERTERE
MITARBEITER

Die neue
impulse-Ausgabe
erscheint am
27. August
2020



OHNE CHEFS

Ein badischer Produktionsbetrieb schaffte die Hierarchien ab, organisierte sich ganz neu – und ist heute erfolgreicher denn je. Was sich aus dem Beispiel lernen lässt

MIT SICHERHEIT

Viele Unternehmen hat die Corona-Krise in wirtschaftliche Schwierigkeiten gebracht. So können Sie sich gegen die Pleite von Geschäftspartnern und Kunden absichern

STEUERN SPAREN

Der Zeitpunkt ist günstig, das Vermögen steuer- und kostenschonend an die nächste Generation zu übertragen. So können Sie bei der Übergabe bares Geld sparen

HAFTUNG VERMEIDEN

Corona-Infektionen im Betrieb: Wann zahlt die Berufsgenossenschaft, wann haften womöglich sogar die Unternehmer? Worauf Sie jetzt dringend achten sollten

RAUS AUS DER ROUTINE

Mit diesen vier Regeln durchbrechen Sie schlechte Gewohnheiten und entwickeln produktive neue

HINFALLEN, AUFSTEHEN,

WEITERMACHEN: WIE EX-GRÜNDERSTAR
MAX VON WALDENFELS NEU STARTETE



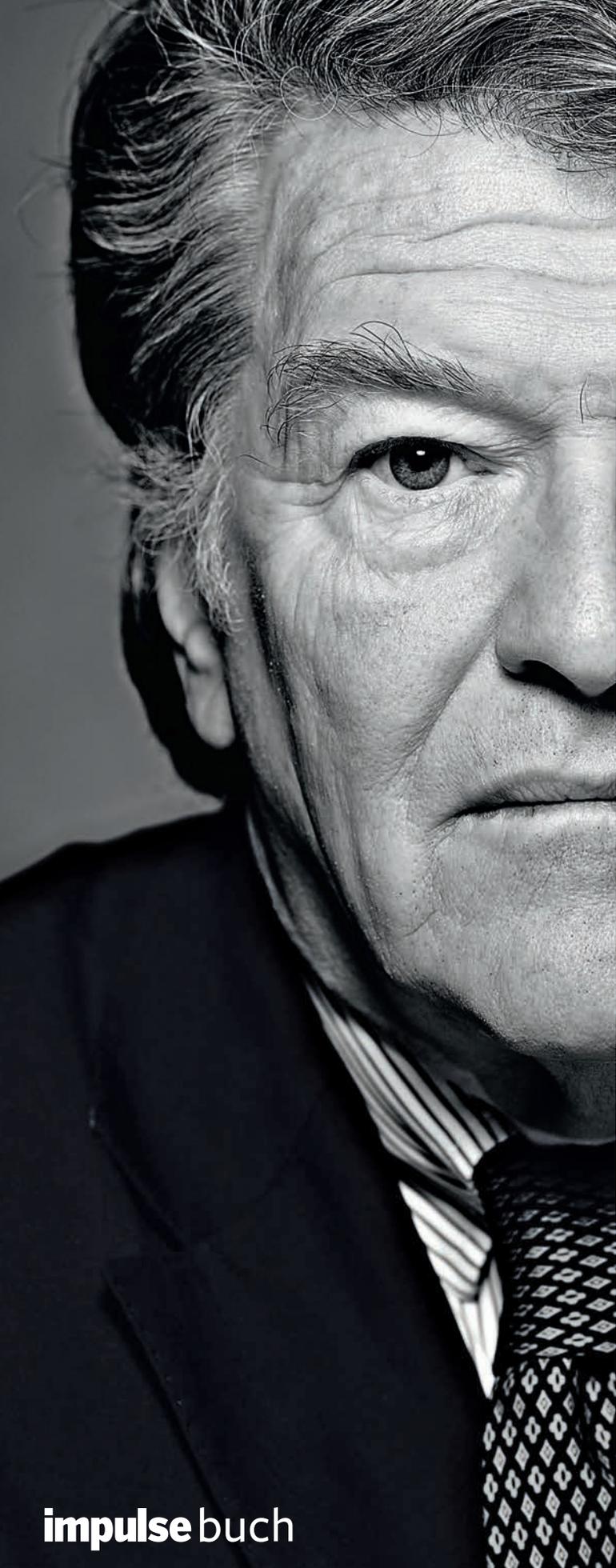


Ich stamme aus einer Generation, in der man Mädchen keinen eigenen Berufswunsch zugestand. Mein Weg war vorgezeichnet: Mittlere Reife an der Realschule der Englischen Fräulein, Steno, Schreibmaschine, das konnte man für die Firma immer brauchen. Als ich meinem Vater eröffnete, dass ich das Abitur nachholen will, antwortete er: Du spinnst. Aber ich machte es und trat 1980 in das Unternehmen ein. Nach dem frühen Tod meines Vaters 1981 rückte ich in die Geschäftsführung nach und leitete gemeinsam mit meiner Mutter die Käserei. Wir wollten externen Sachverstand in die Geschäftsleitung holen. Doch damals herrschte die Meinung, dass externe Manager nicht mit Frauen in der Geschäftsführung zusammenarbeiten wollen. Unser Beirat empfahl: Wenn Sie gute Leute gewinnen wollen, müssen Sie die Geschäftsführung verlassen. Ich hörte auf den Rat, und das war mein größter Fehler. Die konzerngeprägten Manager betrachteten unser Unternehmen als ihre Spielwiese und waren nur auf den kurzfristigen Erfolg aus. Im Betrieb herrschte auf Jahre Unruhe. Wir verloren viele wichtige Mitarbeiter. Meine Mutter und ich, jetzt im Beirat, wurden von wesentlichen Informationen abgeschnitten. Man hat uns Mädels nicht ernst genommen, und wir hatten uns selbst auch zu wenig zugetraut. 1998 kehrte ich in die Geschäftsführung zurück. Sicherheit und Kontinuität waren wiederhergestellt. Heute führe ich gemeinsam mit einem familienexternen Geschäftsführer die Geschäfte bei Bergader. Bald werde ich an meinen Sohn Felix übergeben, der diese Rolle in vierter Generation übernehmen wird. Ein Familienunternehmen braucht beides: Sachverstand von draußen, aber auch einen Geschäftsführer aus der Familie, der eng mit der DNA des Betriebs verbunden ist. Aufgezeichnet von: Andreas Kurz

➕ Hundert Unternehmer sprechen über ihren größten Fehler. impulse.de/fehlerbuch

Mein größter Fehler

BEATRICE KRESS, 68, Inhaberin der Bergader Privatkäserei, hörte auf ihre Berater und schied in jungen Jahren aus der Firmenleitung aus. Bald erkannte sie: Man hatte sie kaltgestellt – weil sie eine Frau war



WENDELIN VON BOCH-GALHAU, ehemaliger Vorstandschef von Villeroy & Boch

MUT

ZU

FEHLERN

DAS IDEALE GESCHENK FÜR UNTERNEHMER

„Mein größter Fehler“ – Das ehrlichste Management-Buch des Jahres. 100 Unternehmer reden Klartext über ihre größten Niederlagen, Enttäuschungen und Fehlentscheidungen. Für 69,90 Euro.

Leineneinband • gebunden
288 Seiten • 24 x 30,6 cm



impulse buch

Jetzt bestellen unter impulse.de/fehlerbuch

It's now or never.

Wie werde ich zum Gewinner in der digitalen Welt?

Heute managen Sie Ihre komplette Buchhaltung smart, morgen Ihren ganzen Betrieb. **Träumen Sie groß. Planen Sie mittelfristig. Aber starten Sie gleich.**

www.lexware.de



LEXWARE

Einfach machen