

EINBLICK

Unternehmen sind begehrt bei Investoren

Mittelständler können beim Verkauf ihrer Unternehmen hohe Erlöse erzielen. Die Bewertungen sind im historischen Vergleich hoch. „Die Preise haben sich in den vergangenen 18 Monaten noch einmal deutlich erhöht, und das durchgängig über alle Branchen“, sagt Christian Futterlieb, Geschäftsführer von VR Equity-partner. Das liegt vor allem an der hohen Liquidität und dem steigenden Interesse der Investoren.

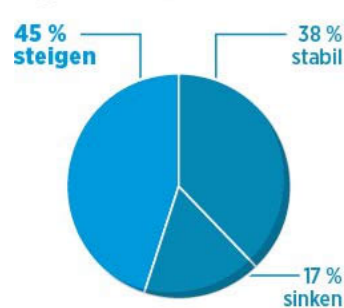
Ein Ende der Fahnenstange ist nicht in Sicht. So rechnen 45 Prozent der Private-Equity-Häuser auch 2016 mit steigenden Bewertungen. Gefragt sind Unternehmen vor allem aus dem Bereich Konsumgüter. Auch die Branche Medizintechnik ist bei potenziellen Käufern angesagt.

Allerdings halten sich viele Unternehmer zurück: „Der Mangel an sinnvollen Anlagemöglichkeiten führt dazu, dass so mancher den Verkauf seines Unternehmens lieber noch aufschiebt oder erst einmal nur eine Minderheitsbeteiligung veräußert“, erklärt Futterlieb. Ein schrittweiser Anteilsverkauf könne in diesem Umfeld eine Alternative sein, um noch ein paar Jahre von der guten Unternehmensentwicklung zu profitieren und die Niedrigzinsphase zu überbrücken.

Dabei führt beim Verkauf eine offene Auktion nicht immer zum besten Ergebnis. Viele Investoren schrecken dieses Verfahren ab. Sich auf einen kleinen, ausgewählten Kreis von Interessenten zu konzentrieren kann sich bezahlt machen, empfiehlt der Experte. Dirk Wohleb

Teure Käufe

Entwicklung der Bewertungen von Unternehmen 2016 gegenüber 2015  
Angaben in Prozent



Handelsblatt | befragt wurden 114 Beteiligungsgesellschaften  
Quelle: BVK

INHALT

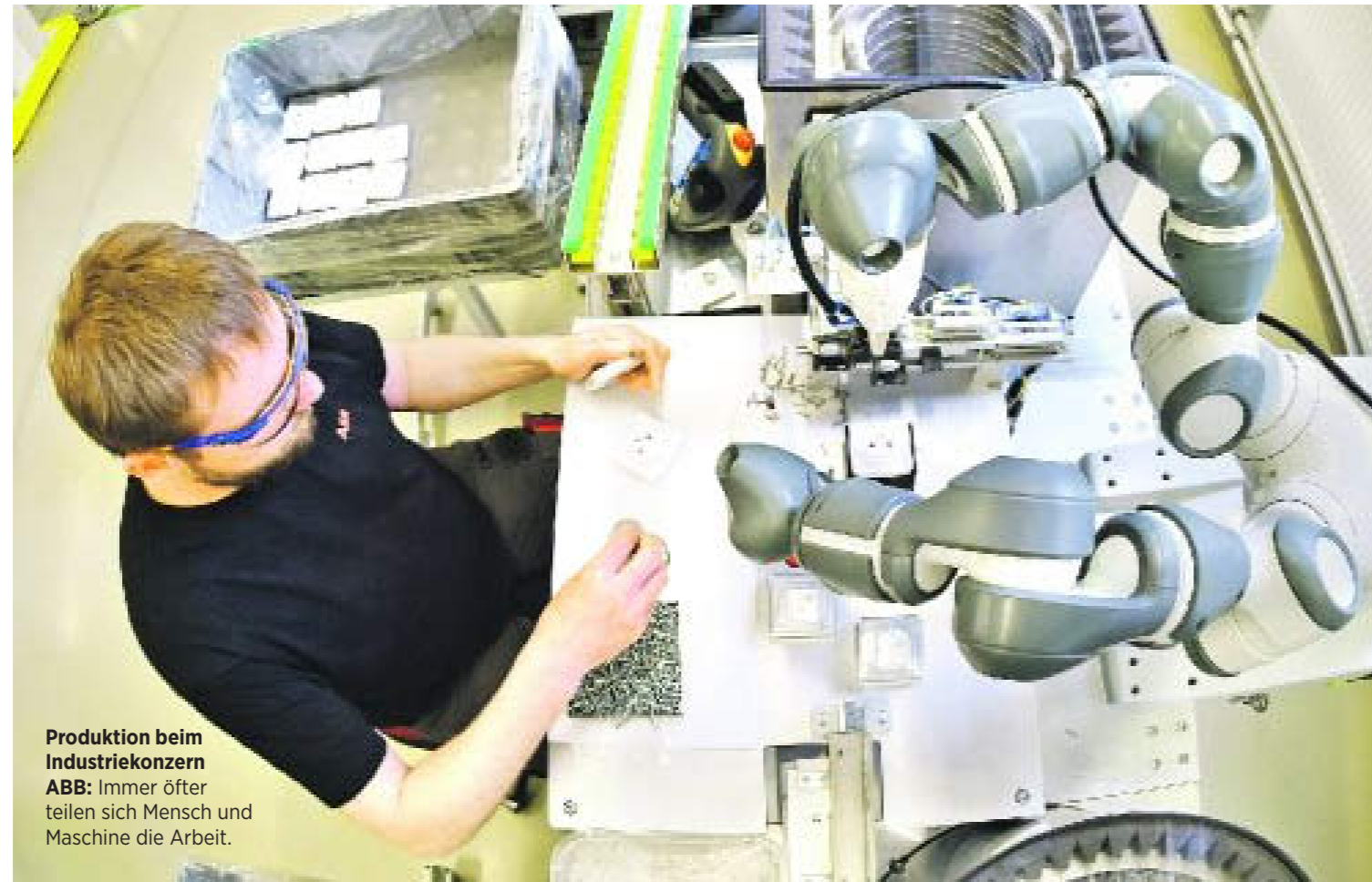
**Innovationen** Mittelstand hinkt hinterher. Seite 42

**Finanzierung** Auf den richtigen Mix kommt es an. Seite 43

**Zahlungssysteme** Kunden haben Qual der Wahl. Seite 44

**Altersvorsorge** Mitarbeiter clever binden. Seite 45

**Impressum:** Florian Flicke (planet c), Dirk Wohleb



Produktion beim Industriekonzern ABB: Immer öfter teilen sich Mensch und Maschine die Arbeit.

picture alliance / dpa

# Auf der Überholspur

Thomas Luther  
Düsseldorf

Nachdem Ende April die diesjährige Hannover Messe ihre Pforten geschlossen hat, haben auch die größten Skeptiker anerkennend zur Kenntnis genommen: Der deutsche Mittelstand hat die Herausforderungen der Digitalisierung angenommen. Mehr noch: Nachdem er lange Zeit den technologischen Anschluss zu verpassen drohte, schickt er sich nunmehr an, zum Treiber dieser Revolution zu werden. Immer mehr Gejagte werden nun zum Jäger.

„Die Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau haben das Thema Industrie 4.0 auf dem Schirm“, ist Thilo Brodtmann, Hauptgeschäftsführer des Maschi-

Der deutsche Mittelstand schickt sich an, zum Treiber der digitalen Revolution zu werden. Doch häufig fehlt es an qualifiziertem Personal.

nenbauverbandes VDMA, überzeugt. Dieser Stimmungseindruck ergibt sich auch aus der aktuellen Mittelstandsumfrage der Commerzbank bei 4000 mittelständischen Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mehr als 2,5 Millionen Euro.

Immerhin fast zwei Drittel der befragten Unternehmen nutzen bereits die Möglichkeiten der Digitalisierung, um ihr bestehendes Angebot zu optimieren. Knapp ein Fünftel ist – über alle Branchen hinweg – in wesentlichen Bereichen seiner Geschäftstätigkeit durch die Digitalisierung geprägt. „Die Studie zeigt, wie sehr der Mittelstand verinnerlicht hat, dass Erfolg in Zeiten der digitalen Transformation ganz maßgeblich auch eine Frage der Unternehmenskultur ist“, resümiert Markus Beumer, Vorstand der Commerzbank und dort verantwortlich für das Mittelstandsgeschäft.

Auch Christoph Kilger, Partner bei EY Advisory, beobachtet, dass das Thema Digitalisierung in den letzten zwölf Monaten flächendeckend im Mittelstand angekommen ist. „Industrie 4.0 wird vom Mittelstand zunehmend ‚verstanden‘.“

Immer mehr Produkte und Dienstleistungen basieren mittlerweile auf der Idee, dass Maschinen untereinander selbstständig kommunizieren und Menschen und Roboter quasi Hand in Hand zusammenarbeiten. So entstehen neue Techniken, Produkte und Geschäftsmodelle. „Es geht dabei meistens um Produktivitätssteigerung und Erhöhung der Flexibilität in Vertrieb, Produktion und Service“, erläutert EY-Experte Kilger. Statt standardisierter Massenwaren verlangen immer mehr Industriekunden, dass sich selbst kleinste

Losgrößmengen ohne Mehrkosten individuell konfigurieren und fertigen lassen.

Anders als es eine Reihe von Experten prognostizieren, erwartet der Mittelstand laut der Commerzbank-Studie keinen Jobabbau durch Digitalisierung. Im Gegenteil: Die Ergebnisse der Umfrage deuten darauf hin, dass die digitale Transformation im deutschen Mittelstand zu einem Zuwachs an Arbeitsplätzen führen wird. Demnach rechnen 43 Prozent der befragten Firmen mit einem steigenden, 48 Prozent mit einem gleichbleibenden Personalbestand.

**Damit hat im Mittelstand ein Umdenken stattgefunden.** Erwarteten im Jahr 2015 noch 40 Prozent der Unternehmen negative Beschäftigungseffekte, so sind es in der jüngsten Befragung nur noch acht Prozent. „Der Optimismus hängt sicherlich damit zusammen, dass die Unternehmer inzwischen Erfahrung im Umgang mit der Digitalisierung sammeln konnten und dadurch eine Vorstellung von den Möglichkeiten haben, die damit einhergehen“, interpretiert der Commerzbank-Vorstand den Trendwechsel. „Das klappt nur, wenn man neben dem Tagesgeschäft neue Dinge ausprobiert.“

Für Beumer zählt der Mittelstand ganz klar zu den Gewinnern der digitalen Transformation, weil er typischerweise auf Geschäftsfeldern agiert, wo Expertenwissen, Innovation und Flexibilität eine große Rolle spielen. „Deshalb wird hier der Bedarf an Fachleuten weiter steigen, während es eher die einfacheren, standardisierten Tätigkeiten sind, die zunehmend von vernetzten Maschinen erbracht werden können“, so Beumer.

Schon heute sucht die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen qualifiziertes Personal. 68 Prozent gaben an, Bedarf an Kräften mit mehrjähriger Erfahrung zu haben. Zugleich registrieren sie starkes Interesse an Weiterqualifizierung der bestehenden Belegschaft. Darüber hinaus haben vieler Mitarbeiter den Wunsch, stärker in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einbezogen zu werden. „In der Weiterentwicklung des vorhandenen Personals liegt noch viel Potenzial“, glaubt daher Jürgen Meffert, Director bei der Unternehmensberatung McKinsey & Company, der Schirmherr der Studie ist.

CHECKLISTE

## Schritt für Schritt zum digitalen Erfolg

Häufig wissen Mittelständler nicht, wie sie die Digitalisierung angehen sollten. Experte Thomas Denk vom Beratungshaus Deliberate in Böblingen empfiehlt ein strukturiertes Vorgehen.

- 1. Situation analysieren**  
Vor der Gestaltung der digitalen Transformation steht die Analyse des Istzustands. Was passiert gerade in meiner Branche, wie stellen sich die Konkurrenten auf, wo stehen wir und welche Ideen haben wir im eigenen Haus?
- 2. Erwartungen der Kunden erfüllen**  
Digitalisierung heißt, die veränderten Bedürfnisse der Kunden zu berücksichtigen. Hilfreich dabei: eine offene Kommunikation – direkt und über soziale Medien.
- 3. Kulturwandel vorantreiben**  
Kontinuierliche Veränderung ist notwendig. Dafür muss man bereit sein, Geschäftsprozesse ständig auf den Prüfstand zu stellen. Manager und Mitarbeiter dürfen keine Angst haben zu versagen.
- 4. Datenqualität sichern**  
Nicht die Menge an Daten ist entscheidend, sondern ihre Qualität und Verknüpfung. Mittelständler sollten nur Daten erheben, die sie für ihr Geschäftsmodell benötigen.
- 5. Ressourcen bereitstellen**  
Digitale Transformation wird von Menschen vorangetrieben. Dafür muss ein Chief Ressourcen bereitstellen und Know-how aufbauen.
- 6. Kommunikation sicherstellen**  
Unternehmen, die in Silos strukturiert sind, werden bei der digitalen Transformation scheitern. Benötigt

wird permanenter Austausch über Motive, Ansätze und Ziele.

- 7. Digitalisierungsstrategie verankern**  
Die digitale Strategie muss elementarer Bestandteil der Unternehmensstrategie sein, klar definiert und schriftlich festgehalten werden. So kann jeder Mitarbeiter nachlesen, welche Auswirkungen die digitalen Veränderungen auf das Alltagsgeschäft haben.
- 8. Klare Verantwortlichkeit schaffen**  
Digitale Transformation braucht Führung. Hilfreich ist dabei ein Chief Digital Officer, der in Personalunion Strategie, Projektmanager, Impulsgeber und Change Manager ist. Kleinere Betriebe können sich eines externen Experten bedienen.
- 9. Risiken im Auge behalten**  
Bei jeder Veränderung darf die Arbeit an betrieblichen Abläufen und internen Strukturen nicht den Blick auf den Kunden verstellen. Er steht im Mittelpunkt. Immer.
- 10. Flexibilität schaffen, Netzwerk pflegen**  
Digitale Geschäftsmodelle entwickeln sich oft rasant, das erschwert Planungen. Neben der Strategiearbeit ist ein gutes Netzwerk aus Kunden, Partnern und Zulieferern wichtig, die als Sensorium für Marktveränderungen dienen.
- 11. Reporting aufsetzen**  
Digitalisierung lässt sich messen. Um Chancen auszuschöpfen, ist ein Reporting für das ganze Unternehmen notwendig. Wichtige Informationen müssen unternehmensweit verfügbar sein. Jürgen Hoffmann

ANZEIGE

# Der Exportmotor stottert

Wegen der Schwäche in Schwellenländern fahren Unternehmen ihr Engagement im Ausland aktuell zurück.

Florian Flicke  
Düsseldorf

Der deutsche Mittelstand ist ein Synonym für Globalisierung. Doch seit kurzem gerät die Auslandsaktivität mittelständischer Unternehmen ins Stottern – von der Öffentlichkeit noch weitgehend unbemerkt. Das Engagement deutscher Firmen fernab der eigenen Landesgrenzen ist im Frühjahr dieses Jahres zum zweiten Mal in Folge zurückgegangen. Mittlerweile sind nur noch 53,7 Prozent der befragten Unternehmen im Ausland tätig – ob als Exporteure, Importeure, im Rah-

men eines Joint Venture mit einem Partner, einer Kooperation oder einem eigenen Produktionsstandort. Vor einem Jahr waren es noch 57,4 Prozent. Das geht aus einer Studie von DZ Bank, WGZ Bank und des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) hervor, für die 1500 Unternehmen befragt wurden.

„Verantwortlich für diesen Rückgang dürfte die Schwäche der Schwellenländer sein“, heißt es in der Untersuchung. Allein die Ausfuhr deutscher Güter nach China sind 2015 um knapp vier Prozent zurückgegangen. Dadurch ist China

4 %

weniger deutsche Güter wurden 2015 nach China verkauft als im Jahr zuvor.

Quelle: DZ Bank, WGZ Bank, BVR

in der Rangliste der Exportländer auf Rang fünf abgerutscht. Gegen den Trend stemmt sich immerhin der Mittelstand aus Ostdeutschland: Die Zahl der auslandsaktiven Unternehmen stieg von 41,5 Prozent auf 45,3 Prozent, so die Studie.

Doch nicht nur auf Schwellenmärkten läuft es derzeit schlecht. Auch der Brexit, der drohende Ausstieg Großbritanniens aus der Europäischen Union, belastet die Firmenchefs. Jedes dritte Unternehmen erwartet, dass bürokratische Hemmnisse im Geschäft mit Großbritannien im Brexit-Fall zunehmen. Zudem würde das Vereinigte

Königreich für jedes fünfte Unternehmen aufgrund der Zölle als Markt uninteressant.

Die Studie ergab zudem, dass Banken bei der Auslandsexpansion für den Mittelstand nicht nur reine Finanzierer, sondern primär gefragte Ratgeber sind. 40 Prozent der Unternehmer wünschen sich von ihrer Bank Aufklärung über die lokale Wettbewerbssituation im Ausland. Auf den nächsten Plätzen folgen die Vernetzung mit Partnern vor Ort, Informationen über die rechtlichen Bedingungen sowie Hilfe bei bürokratischen Hemmnissen.

# Gute Idee sucht frisches Kapital

Beim Thema Innovation hinken viele Mittelständler hinterher - oder scheitern an der richtigen Finanzierung.

Florian Flicke  
Düsseldorf

Wer nach dem Prototyp des innovativen Unternehmens sucht, landet unweigerlich bei 3M. Der Technologiekonzern aus Minnesota mit weltweit rund 90 000 Beschäftigten bringt Jahr für Jahr mehr als 100 neue Produkte auf den Markt. Zudem hat sich 3M zum Ziel gesetzt, 40 Prozent der Umsätze mit Produkten zu erzielen, die weniger als fünf Jahre am Markt sind. Doch zwischen der Innovati-

onskultur von 3M, dessen Hauptsitz hierzulande Neuss ist, und der vieler deutscher Mittelständler klaffen Welten.

Die KfW und der Deutsche Industrie- und Handelskammertag warnen, dass die Zahl innovativer Mittelständler sinkt und große Konzerne bei der Innovationsaktivität bald enteilt sein könnten. Viele Mittelständler machten den Fehler, sich mit ihren Produkten auf ihrer Weltmarktführerschaft in Nischen auszuruhen - ein trügerischer Glaube, denn durch die immer kürzeren Innovationszyklen holt die Konkurrenz schnell auf.

„Wir haben es bei den aktuellen Herausforderungen rund um die vielfältigen Themen des technologischen Wandels nicht allein mit Innovationen auf Produktebene zu tun. Es geht auch um tiefgreifende Strategie-, Organisations- und Prozessinnovationen“, sagt Sven Olewnik, Deutschland-Chef der Investitionsgesellschaft Gimv.

Die Digitalisierungswelle erfasst alle Branchen. „Viele Unternehmen haben kaum eine Chance, diese hohe Innovationsgeschwindigkeit allein mit eigenen Mitteln zu realisieren“, meint Philipp Haberstock, Professor an der International

School of Management in Hamburg. Um mitzuhalten, benötigten sie Mut zum Umdenken, eine neue Innovationskultur und Kooperationen mit Start-ups sowie Konkurrenten. Diese Welle des Corporate Venturing schwappt aus den Vereinigten Staaten herüber nach Deutschland. Große deutsche Konzerne, wie Bosch oder BMW haben längst eigene Inkubatoren gegründet. Mehr und mehr Mittelständler eifern den Konzernen jetzt nach.

Der Aufwand fürs Corporate Venturing ist manchem oft noch zu groß. „Doch diese Risikoscheu könnte sich angesichts des Tempos, in dem die Digitalisierung auch traditionelle Branchen auf den Kopf stellt, letztlich als das größere Risiko erweisen“, sagt Jochen Oberlack. Er ist bei der WGZ Bank Experte für Investitionsförderung.

Viele Firmen sind nach Beobachtung von Arnd Schienstock, Partner bei der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft PKF Fasselt Schlage, zurückhaltend, „ob sich eine Investition angesichts verkürzter Produktlebenszyklen noch bezahlt macht“.



Innovationen müssen durch unternehmerisches Kapital finanziert werden.

Sven Olewnik  
Investitionsgesellschaft Gimv

## Der Sprung über die Grenze lohnt

Internationalisierung sorgt für höhere Investitionen und mehr Jobs.

Thomas Luther  
Düsseldorf

Deutsche Mittelständler mit nennenswertem internationalem Geschäft sind mit ihrer Geschäftslage deutlich zufriedener als Unternehmen, die ausschließlich in Deutschland tätig sind. Dies geht aus dem jüngsten Mittelstandsbarometer der Wirtschaftsberatung EY, früher Ernst & Young, hervor.

Demzufolge erwarten zwei von fünf Mittelständlern mit Auslandsengagement trotz der aktuellen Schwäche auf einigen Exportmärkten eine verbesserte Geschäftslage in den kommenden sechs Monaten. Etwa die Hälfte erwartet, dass sie

gleich bleibt. Bei den ausschließlich in Deutschland tätigen Unternehmen erwartet nur jedes dritte eine Verbesserung, 56 Prozent rechnen zumindest mit stabilen Geschäften. Für die Studie wurden 3 000 mittelständische Unternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mehr als 30 Millionen Euro befragt.

Mittlerweile ist jeder dritte deutsche Mittelständler im Ausland aktiv. Die Internationalisierung sorgt für einen Investitionsschub und höhere Beschäftigung. So planen 29 Prozent der international aktiven Unternehmen, ihre Gesamtinvestitionen in Ausrüstung, Maschinen oder Gebäude zu steigern - bei den nur auf dem heimischen Markt täti-

gen Unternehmen wollen 24 Prozent mehr investieren. Und mehr als ein Drittel (35 Prozent) der internationalisierten Mittelständler will in den kommenden sechs Monaten neue Stellen schaffen - bei Unternehmen ohne Auslandstätigkeit liegt der Anteil nur bei 30 Prozent. „Viele Mittelständler haben früh angefangen, Standorte in anderen Ländern aufzubauen und ihre Produkte auf einen internationalen Markt auszurichten“, sagt EY-Partner Peter Englisch. „Im globalen Wettbewerb haben sie sich dadurch deutliche Vorteile verschafft und sind nicht mehr abhängig vom Binnenmarkt. Gleichzeitig profitieren sie von den hohen Zuwachsraten in schnell wachsenden Ländern.“

Wer die Innovationskraft stärken möchte, steht vor der Finanzierungsfrage. Trotz der guten Bilanzqualität vieler Firmen soll das Kerngeschäft mit Ideen, die floppen können, nicht belastet werden. Zudem kommen Finanzinstitute nur bedingt als Finanziers infrage. „Banken sind nicht dazu da, Risiken zu finanzieren, die mit Innovationen verbunden sind“, sagt Olewnik. „Das ist eine unternehmerische Herausforderung, die durch unternehmerisches Kapital finanziert werden muss“, wirbt er für den Einstieg externer Investoren.



**Rennauto:** Das Unternehmen 3M entwickelt Spezialfolien für individuelle Kundenwünsche.

JÜRGEN ABROMEIT

## „Eigenkapital ist Lebensversicherung“

Der Vorstandschef der Indus Holding über den richtigen Finanzierungsmix.

Auch wenn sich Unternehmen derzeit sehr günstig mit Krediten finanzieren können, ist ein Eigenkapitalpolster unverzichtbar, sagt der Finanzierungsexperte.

**Herr Abromeit, wie sollte der Finanzierungsplan eines Mittelständlers gestaltet sein?**  
Ein Finanzierungsplan sichert strategische Ziele eines Unternehmens. Im Mittelpunkt steht die Ausgeglichenheit zwischen Mittelherkunft und Mittelverwendung. Ist festgelegt, welcher Cashflow zu erwarten ist und wie hoch das Working-Capital ist, lassen sich Finanzierungsbedarf und Deckungskonzept entwickeln. Es enthält neben Volumina, Dauer und Zeitpunkt des Finanzie-

rungsbedarfs auch die Fristigkeits- und Fälligkeitsstruktur und zeigt Instrumente sowie potenzielle Partner auf. Wichtig ist es, den Finanzierungsplan ständig zu überprüfen.

**Wie sollte das Unternehmen das Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital in Zeiten niedriger Zinsen gestalten?**  
Das Verhältnis zwischen Eigen- und Fremdkapital wird im Rahmen der Gesamtstrategie festgelegt und sollte in jedem Unternehmen mindestens etwa ein Drittel zu zwei Dritteln betragen - unabhängig vom Zinsniveau. Zwar ist ein ausgeprägtes Eigenkapital in Niedrigzinsphasen teurer,

stellt aber die Lebensversicherung in Schwächephasen dar.

**Welche Finanzierungsinstrumente empfehlen Sie zur Deckung des kurzfristigen, mittelfristigen und langfristigen Finanzierungsbedarfs?**



**Jürgen Abromeit:** Bankdarlehen oder Unternehmensanleihe?

Kontokorrentlinien bei der Hausbank oder Factoring eignen sich zur Deckung des kurzfristigen Liquiditätsbedarfs. Für größere Unternehmen mit guter Bonität kommen zudem Geldmarktpapiere, sogenannte Commercial Paper, infrage. Den mittelfristigen Kreditbedarf deckt man vorzugsweise mit Bankdarlehen. Großunternehmen nutzen auch Schuldscheindarlehen und ABS-Konstruktionen. Der langfristige Finanzierungsbedarf sollte über Versicherungs- und Hypothekendarlehen und bei größeren Unternehmen über Unternehmensanleihen abgedeckt werden.

Die Fragen stellte **Jürgen Hoffmann**.



Rennradfahrer: Kundenfreundlichkeit an der Webshop-Kasse ist das A und O.

Wesendell/Ramon Espeit

## Große Freiheit

Kunden haben die Qual der Wahl: Sie können unter verschiedenen Formen des Bezahlers wählen und schneller an Produkte kommen.

Jürgen Hoffmann  
Hamburg

ANZEIGE

Die E-Commerce-Firma Internetstores verkauft jedes Jahr europaweit rund 150 000 Fahrräder. In Onlineshops wie fahrrad.de, dem größten Web-Geschäft der Branche, bietet das Unternehmen seinen Kunden bis zu acht verschiedene Wege, ihre Einkäufe zu bezahlen: per Kreditkarte, Paypal, Rechnung, Lastschrift, Ratenkauf, Sofortüberweisung, Banküberweisung oder Nachnahme. „Wir möchten niemanden bevormunden, jeder Kunde soll entscheiden können, wie er bezahlen möchte“, sagt Ulrich Spies, Direktor Kundenservice und Zahlungsabwicklung, bei fahrrad.de.

Was altruistisch klingt, ist kaufmännisch klug: Die Conversion-Rate - also das Verhältnis der Anzahl der Besucher eines Onlineshops zum Umsatz, den diese machen - steigt mit der Vielzahl der Zahlungswege. Bei fahrrad.de reicht zudem ein Klick, um als registrierter Kunde bestellen zu können. Kundenfreundlichkeit an der Webshop-Kasse ist das A und O.

„Einfach und sicher muss ein Payment-System sein“, sagt Stefan Grieben, Vorstand des E-Business-Lösungsanbieters Novomind. Das Unternehmen baut jährlich mehr als ein Dutzend Webshops, vornehmlich für Mittelständler. Fast al-

le Onlineladen-Bauer von Magento bis Shopware bieten vorgefertigte Lösungen für die Integration von Zahlungssystemen und ermöglichen Anbindungen an andere Teile der IT-Landschaft.

„Welche Zahlungswege ein Händler seinen Kunden anbieten sollte, hängt auch von seinen Kundengruppen ab: Bei Babynahrung und Windeln beispielsweise kommt es seltener vor, dass Kunden nicht zahlen als bei Playstations und Handys“, so Grieben.

Wer als Unternehmen auf Nummer sicher gehen wolle, solle seinen Kunden nur Paypal und Vorkasse anbieten sowie Optionen, die über Provider laufen, empfiehlt der Experte. Diese übernehmen die Implementierung, den Betrieb und vor allem auch das Ausfallrisiko. Ulrich Spies von fahrrad.de arbeitet bei Kreditkartenzahlungen mit In-

genico zusammen, beim Rechnungs- und Ratenkauf sowie bei Lastschrift mit dem Onlinezahlungsdienstleister Billpay.

Klickt der Kunde den Button „zur Kasse“ an, werden sein Warenkorb und seine persönlichen Daten unter Bonitätsgesichtspunkten geprüft. Fällt die Prüfung positiv aus, werden dem Kunden auch die Zahlungsarten Rechnung, Lastschrift und Ratenkauf angeboten.

Laut dem Institut für Handelsforschung (IFH) in Köln wird im deutschsprachigen Online-Consumer-Sektor rund ein Dutzend verschiedene Zahlungsarten genutzt. Im Schnitt bieten Onlinehändler demnach 5,3 Payment-Optionen an. Die Kunden zahlen hierzulande seit Jahren am liebsten per Rechnung - statistisch vier von zehn bevorzugen diesen Weg. „Die Rechnung wird vor allem von sicherheitsaffinen Konsumenten gewählt, die nur selten online einkaufen“, erläutert Sabrina Mertens, Leiterin des E-Commerce-Center Köln.

Allerdings werden andere Bezahlfahrer bei den Verbrauchern immer beliebter. So wird Paypal von knapp 31 Prozent der Käufer favorisiert - das sind zwei Prozent mehr als noch im vergangenen Jahr, wie aus der aktuellen IFH-Studie „ECC-Payment“ hervorgeht. Für je zwölf Prozent der Befragten sind Kreditkarte und Lastschrift erste Wahl.

Internetstores bevorzugen Payment-Systeme, bei denen der Warenversand unmittelbar ausgelöst wird. „Bei Banküberweisung müssen wir aufgrund der Banklaufzeiten warten, bis das Geld da ist“, sagt Spies. Außerdem müssen Zahlungen oft manuell zugewiesen werden. Das verzögert den Versandprozess. „Welche Zahlungsarten ich als Händler meinen Kunden anbiete, hängt davon ab, was ich verkaufe und an wen: Beim B2B-Handel beispielsweise ist neben Rechnungskauf auch Giro-pay oder Sofort-Überweisung üblich“, sagt Nelson Holzner, Geschäftsführer des Zahlungsdienstleisters Billpay.

Das im August 2015 eingeführte Bezahlssystem mehrerer deutscher Banken spielt kaum eine Rolle. „Rechnungskauf ist die Zahlungsart Nummer eins etwa in der Fa-

ANZEIGE

shion- und Home-&Living-Branche, Lastschrift bei häufig wiederkehrenden Zahlungen etwa im Bereich Carsharing und Lieferdienste“, so Holzner.

Für Händler insbesondere in der Mode- oder Reisebranche wird die Option Ratenkauf immer wichtiger, wie Holzner betont: „Vor allem bei höheren Beträgen entscheiden sich User eher zum Kauf, wenn sie in Raten zahlen können.“ Arbeite der Händler mit einem Provider, könne

ANZEIGE

der Kunde sofort kaufen: „Beim Ratenkauf über zwischengeschaltete Banken wie CommerzFinanz, Santander oder Targobank muss er erst noch Unterlagen ausdrucken und bei der Post das Postident machen.“

Auch für den Verkäufer hat dieses System einen Vorteil: die Kundenbindung, wie Stefan Grieben betont: „Wenn ich mit einem Käufer über eine Laufzeit von 24 oder 36 Monaten in Verbindung stehe, kann ich ihm problemlos auch neue Angebote offerieren.“ Billpay-Chef Holzner hat noch einen Tipp: „Händler sollten Rechnungs- und Ratenkauf so in ihren Shop einbinden, dass der Kunde diese Zahlungsoption als Vertrauensbeweis empfindet.“

Shop-Betreiber favorisieren Systeme wie Paypal oder Click & Buy, bei denen der Kaufpreis sofort auf ihrem Konto landet. Doch Holzner warnt: „Wer nur Paypal und vielleicht noch Kreditkartenzahlung anbietet, schneidet sich etwa die Hälfte der Deutschen als potenzielle Kundengruppe ab. Denn Paypal hat nur einen Marktanteil von rund 25 Prozent, und eine Kreditkarte besitzt lediglich jeder vierte Bundesbürger.“

Novomind-Vorstand Grieben relativiert: „Für Geschäfte im internationalen Bereich ist Paypal extrem wichtig, weil sich damit Transaktionen in 190 Ländern und 20 Währungen abwickeln lassen.“ Neben der bequemen Abwicklung des Zahlungsvorgangs sollten Händler auch die Kosten im Auge behalten: Am günstigsten sind Giro-pay und die Sofort-Überweisung. Kreditkartenunternehmen wie Mastercard oder Visa verlangen als Gebühr zwischen etwa ein bis zwei Prozent der Kaufsumme, Paypal bis zu 1,9 Prozent plus 35 Cent. Provider bekommen für ihre Dienstleistungen zwischen ein und vier Prozent. Abhängig ist die Höhe vom Volumen und von der Art der Produkte. Dafür muss sich der Webshop-Betreiber aber auch nicht um Nachfragen von Kunden, um Mahnwesen und Inkasso kümmern.

## Von Großkonzernen lernen

Mit einer attraktiven betrieblichen Altersvorsorge können Mittelständler Mitarbeiter für sich gewinnen.

Norbert Müller  
Schwetzingen

Sparer stöhnen. Und das nicht erst seit gestern. Die Zinsen sind im Keller, die Renditen für sichere Bundesanleihen ebenfalls. Leider werden sie dort auch noch einige Zeit wie in Stein gemeißelt bleiben. Das schafft erhebliche Probleme bei der privaten und auch bei der betrieblichen Altersvorsorge. Sobald es für die regelmäßigen Sparraten praktisch keinen Zins mehr gibt, kann auch der Zinseszins nicht wirken. Mit etwas Glück stehen bei Rentenbeginn gerade einmal die bis dahin angesammelten Beiträge als Vorsorgekapital zur Verfügung.

Diese über Jahrzehnte lieb gewonnene Beitragsgarantie - insbesondere bei versicherungsgestützten Altersvorsorgeprodukten - wird zunehmend problematisch, in Einzelfällen sogar existenzbedrohend für Versicherer. Doch schlimmer geht immer, weil der Garantiezinssatz bei Neuverträgen ab dem kommenden Jahr auf nur noch 0,9 Prozent gesenkt wird. Folge: Wegen der vergleichsweise hohen Abschluss- und Verwaltungskosten können ältere Arbeitnehmer ab einem Alter von 45 Jahren künftig wohl keine Riester-Rente mehr neu abschließen, weil die vom Gesetzgeber geforderte Garantie der Beiträge und Zulagen bei Rentenbeginn nicht mehr darstellbar ist. Vergleichbares gilt für den Durchführungsweg „Direktversicherung“ in der betrieblichen Altersvorsorge.

Das bereitet den Chefs kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) zunehmend Kopfschmerzen. Zurecht, wie ein Urteil des Bundesarbeitsgerichts (BAG) vom 30. September 2014 zeigt (Az.: 3 AZR 613/12). Danach muss ein Arbeitgeber Rentenzusagen einhalten, selbst wenn die Refinanzierung, auch über einen Versicherer, nicht aufgeht. Inzwischen ist die aktive Nachfrage von Arbeitgebern und Arbeitnehmern nach bAV-Versicherungskonzepten gering. Überdies ist die betriebliche Altersvorsorge nach einer Studie im Auftrag des Bundesfinanzministeriums in KMU verglichen mit der bAV-Durchdringung in Großunternehmen weit im Hintertreffen.

Firmenchefs halten die Versicherungskonzepte längst für zu riskant, Arbeitnehmer genauso lange schon für unrentabel. Ziemlich heikel für die Politik, die auch weiter auf die Betriebsrente als naheliegender Lückenfüller für die gesetzliche Altersversorgung bauen will.

Ungeachtet der Überlegungen des Arbeitsministeriums zur Neueinführung des „Sozialpartnermodells Betriebsrente“ steht fest: Die vorhandenen bAV-Konzepte reichen für den Mittelstand völlig aus. Die KMU müssen sich lediglich an dem orientieren, was Konzerne und die Großindustrie schon lange mit Erfolg für beide Seiten, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, praktizieren: das Betreiben eigener Versorgungsunternehmen. Heruntergebrochen auf kleinere und mittlere Unternehmen bedeutet dies den verstärkten Zugang zu und die Beteiligung an Gruppen-

0,9 %

beträgt die Höhe des Garantiezinses von Lebensversicherungen bei Verträgen ab 2017.

Quelle: Bundesfinanzministerium

einrichtungen, den sogenannten Unterstützungskassen.

Im Gegensatz zu Versicherern sind Versorgungswerke frei in der Kapitalanlage, so dass sich die Mittel in der Regel deutlich rentabler anlegen lassen. Der Vorteil für Unternehmen ist, dass sie ihre Betriebsrentenzusagen innenfinanzieren können. Deshalb fließt keine Liquidität ab, überdies ergeben sich

attraktive steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten. Zudem sind die Rentenzusagen im Ernstfall, also bei Insolvenz des Unternehmens, durch den Pensionssicherungsvertrag abgesichert.

Unternehmen haben durch die Zusage einer vergleichsweise hohen Garantierente Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte. Wer hier das Feld Konzernen und Großunter-

nehmen mit ihren gut dotierten Firmenversorgungswerken überlässt, dürfte auf Dauer erhebliche Probleme haben, ausreichend Fachkräfte zu finden und auch zu halten. Welche Risiken daraus resultieren, wissen Mittelständler sehr genau.

Norbert Müller ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Premium BAV in Schwetzingen.