

# WSM Nachrichten

4/2017

**Was die Politik jetzt für  
den Jobmotor Mittelstand  
leisten muss**



# VSM



## MASSGESCHNEIDERTE INTERNATIONALE VERSICHERUNGSKONZEPTE

- Sachversicherung mit Betriebsunterbrechung
- Haftpflicht- und Rückrufkostenversicherung
  - Maschinenbruchversicherung
    - Transportversicherung
    - Kraftfahrtversicherung
    - Cyberversicherung

Günter Hennig

+49 (0)231 / 5404-430  
guenter.hennig@leueundnill.de

Ein Unternehmen der LEUE  NILL Gruppe

Dennis Gottschalk

+49 (0)231 / 5404-521  
dennis.gottschalk@leueundnill.de



**Liebe Unternehmer, Verbandsmitarbeiter  
und Freunde der Stahl und Metall  
verarbeitenden Industrie,**

Bei Redaktionsschluss war die Jamaika-Sondierung gerade geplatzt und eine neue Regierung noch nicht in Sicht. Die 23. Weltklimakonferenz in Bonn war beendet. Ein ganz wesentlicher Knackpunkt der neuen Bundesregierung wird die Klimapolitik der kommenden Legislaturperiode sein und zwar für jede Regierungskoalition. Über die Erreichung der Klimaschutzziele wird derzeit heftig gerungen. Die Industrie muss sich darauf einrichten, dass sich der klimapolitische Ordnungsrahmen mit Auswirkungen unterschiedlicher Intensität für die Betriebe verändern wird. 2018 werden wichtige Weichen gestellt werden. Unser Anspruch muss es sein, dass insbesondere mittelständische Industrieinteressen dabei nicht unter die Räder geraten.

Mittelstandspolitik ist erneut das Schwerpunktthema dieser Ausgabe der WSM Nachrichten. Auch die Energiepolitik ist schon länger ein echtes Mittelstandsthema, denn die Kostenbelastungen durch die Energiewende bauen sich weiter auf. Da die ganz überwiegende Anzahl der Betriebe nicht in den Genuss von Reduktionen bei der auf ein dramatisches Niveau ansteigenden Erneuerbaren Energieumlage kommt, gefährdet die Energiewende die Zukunftsfähigkeit vieler mittelständischer Industriebetriebe.

Die EEG-Umlage und die Netzentgelte sind die Preistreiber. WSM hatte alternative Finanzierungsmöglichkeiten der Energiewende vom IW Köln untersuchen lassen und die Ergebnisse bei einem parlamentarischen Abend bereits im Oktober 2012 in Berlin vorgestellt. Eine Steuerfinanzierung hat gegenüber dem heutigen Umlagemodell Vorteile, insbesondere würde jeder nur entsprechend seiner Leistungsfähigkeit herangezogen werden. Die gesamtgesellschaftliche Herausforderung Energiewende müsste vom Parlament verantwortet werden und über den Bundeshaushalt gesteuert werden. Über viele Jahre hat WSM im Bündnis faire Energiewende diese Position verbreitet. Zuletzt im Oktober dieses Jahres hat das Bündnis faire Energiewende, dem WSM angehört, eine Expertenrunde nach Düsseldorf geladen, um die Umfinanzierung der energiewendebedingten Kosten zu diskutieren.

Eine gute Mittelstandspolitik hat die unterschiedlichen Facetten und Bedürfnisse der mittelständischen Industrien in Deutschland in den Blick zu nehmen. Es geht im Kern um die Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für die überwiegende Mehrzahl unserer Unternehmen zur Sicherung von Arbeitsplätzen und Prosperität. Dazu gehören neben der Energie- und Klimapolitik unter anderen der Bürokratieabbau, die Steuerpolitik und faire Wettbewerbsbedingungen in den industriellen Wertschöpfungsketten. Mittelstandspolitik ist und bleibt eine große Herausforderung für den WSM.

Ich lade Sie herzlich ein, in dieser letzten Ausgabe im Jahr 2017 mehr zu diesen Themen zu lesen. Gleichzeitig wünsche ich Ihnen ein frohes Weihnachtsfest und ein gutes neues Jahr!

*Christian Vietmeyer*  
Christian Vietmeyer

Foto: Freeimages.com / Yannic STA UDT





# 10

Metallbranche  
Gut gerüstet für die zu erwartende  
Investitionsdynamik



Foto: AdobeStock.com / Eisenhans

---

# Inhalt

WSM-Nachrichten 4/2017

---

## ■ AKTUELLES AUS WIRTSCHAFT & POLITIK

- 6 *WSM im Gespräch*  
**„Wer das Steuer in der Hand hält, sollte die Interessen des Mittelstands kennen“**
- 10 *Metallbranche*  
**Gut gerüstet für die zu erwartende Investitionsdynamik**
- 14 *Im Interview*  
**Vier Fragen an Carsten Linnemann**
- 16 *EEG-Kosten*  
**Zukunftsfrage Energiewende**

---

## ■ AUS DER BRANCHE

- 19 *WSM-Konjunktur*  
**Produktion steigt in den ersten drei Quartalen 2017 um 5,5 Prozent**
- 20 *Nachhaltigkeit im Mittelstand*  
**Viele Unternehmen wollen – können aber nicht**
- 22 *EU-Krebsrichtlinie*  
**Die EU und der Arbeitsschutz**
- 24 *22. Zulieferforum der ArGeZ Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie*  
**„Zuliefernetzwerke der Zukunft“**

---

## ■ WSM-INTERN

- 26 *Personalia*

---

## ■ FÜR DIE BETRIEBSPRAXIS

- 28 *Recht*
- 30 *Steuern*
- 32 *Abgabenlast auf Strom und Energie*  
**Neue Normen machen Anpassung von Energiemanagementsystemen nötig**
- 35 *Strategiefindung im Mittelstand*  
**Herausforderungen und Lösungsansätze**
- 40 *Industrielle Versicherungen XX*  
**Wenn der Geschäftsführer selbst zahlen soll**
- 42 *Techniktrends/Virtuelles Lagerhaus*  
**Für den hersteller- und händlerübergreifenden Zugriff**

WSM im Gespräch

## „Wer das Steuer in der Hand hält, sollte die Interessen des Mittelstands kennen“

*Dr. Hans-Toni Junius ist geschäftsführender Gesellschafter der C.D. Wälzholz KG, Hagen und Vorsitzender des BDI/BDA-Mittelstandsausschusses*

**Im Bund standen im Wahlkampf und in den gescheiterten Jamaika-Sondierungen Mittelstandsthemen im Hintergrund. Hören Politiker überhaupt die Anliegen des Mittelstands?**

**Junius:** Viel zu viele Politiker in allen Parteien verwechseln „Mittelstand“ mit „Mittelschicht“. Sie wollen die gesellschaftliche Mittelschicht durch Sozialpolitik erreichen und für sich gewinnen. Die Große Koalition der vergangenen vier Jahre bietet dafür viele Beispiele. Ich denke etwa an Mindestlohn, Mütterrente oder Rente mit 63.

Oft übersehen wird, dass der Erfolg des unternehmerischen Mittelstands, gerade des industriellen Mittelstands, die Voraussetzungen dafür schafft, dass der Staat

etwas umverteilen kann. Diesen Zusammenhang erkläre und bewerte ich mit meinen Ausschusskollegen in allen Kontakten und wir verbinden das mit klaren mittelstandspolitischen Forderungen. Wenn wir dazu mit Politikern in Berlin und Brüssel sprechen, finden wir Gehör und Verständnis. Allerdings stimmt auch, dass im Ergebnis zu wenig davon konkret und spürbar in den Unternehmen ankommt.

**Welche Mittelstandsthemen sollte die nächste Bundesregierung zuerst angehen?**

**Junius:** Zentrale Aufgabe ist, den deutschlandweit häufig in ländlichen Regionen fest verwurzelten Mittelstand zukunftsfähig zu machen. Sprudelnde Steuereinnah-





Foto: AdobeStock.com / pure-life-pictures

men, hohes Wirtschaftswachstum und niedrige Zinsen können und dürfen kein Weiter so begründen. Notwendig ist ein Update für den Standort Deutschland und dazu gehören zukunftsweisende wirtschafts- und mittelstandspolitische Entscheidungen.

Im Frühjahr hat der BDI/BDA-Mittelstandsausschuss zehn Handlungsempfehlungen entwickelt und in Berlin mit Mittelstandspolitikern aller Fraktionen lebhaft diskutiert. Wer auch immer in Berlin künftig das Steuer in der Hand hält, sollte diese Interessen des Mittelstands kennen. Es gilt klar Kurs zu halten und sich zuerst darum zu kümmern, Forschung und Entwicklung zu fördern, Energiekosten zu senken und Bürokratie abzubauen. In enger, effektiver Zusammenarbeit mit den Ländern muss der Bund künftig spürbar dafür sorgen, dass der Mittelstand moderne Infrastrukturen vorfindet. Das gilt für Straßen, Schienen, Brücken und Kanäle genauso wie für Breitband und 5G-Mobilfunk. Eine Daueraufgabe im Interesse des stark exportorientierten Mittelstandes bleibt, Europa fortzuentwickeln und offene Märkte weltweit zu schaffen.

**Was sind Ihre nächsten Ziele als Ausschussvorsitzender?**

**Junius:** Es geht mir darum, mittelstandspolitische Anliegen bei der Bundespolitik verständlich zu machen und deren Umsetzung voranzutreiben. Angesichts vieler neuer Abgeordneter im Bundestag und einer – hoffentlich bald gefundenen – neuen Bundesregierung

wartet da viel Arbeit auf meine Kollegen und mich. Dazu wollen wir auf die Unterstützung der Unternehmer vor Ort in Ihren Betrieben und Gemeinden sowie auf unsere Wirtschaftsverbände zählen.

Im Fokus ist auch Brüssel. Erstens werden rund zwei Drittel von Auslandsabsatz, Auslandseinkäufen und Auslandsproduktion mittelständischer Unternehmen in Europa erreicht. Zweitens stammt ein Großteil nationaler Gesetzgebung aus Brüssel, etwa bei Umwelt, Energie oder Klima. Wir arbeiten an der Quelle manchen Ärgernisses und wollen nicht nur kritisieren, dass europäisches Recht national übererfüllt wird.

Übrigens diskutieren Politiker in Brüssel gerade eine Reform der Definition von kleinen und mittleren Unternehmen. BDA und BDI sind dort dabei, um höhere Schwellenwerte für Finanzen und Beschäftigte sowie die Berücksichtigung qualitativer Kriterien zu erreichen. Drittens gelingt es nur mit Brüssel, das heißt im Rahmen der EU, Märkte im Sinne des exportorientierten deutschen Mittelstands weltweit zu öffnen.

Für die Stahl- und Metallverarbeiter, die im WSM organisiert sind, ist sehr wichtig, dass Politik und Öffentlichkeit die Bedeutung der wichtigen Grundstoffindustrien verstehen und sie verlässlich sichern. Wir Mittelständler können ohne wettbewerbsfähige Rohmaterialbasis in Deutschland und Europa keine Zukunft gestalten.

Foto (Hintergrund): Pixabay.de / FelixMittermeier

Mein Wunsch als Ausschussvorsitzender bleibt, dass sich noch mehr Persönlichkeiten aus dem Mittelstand in politische Debatten sichtbar einschalten und für gemeinsame Interessen eintreten.

**Immer wieder betonen Sie, dass faire und nachhaltige Zulieferbeziehungen für den Mittelstand und den Standort Deutschland entscheidend sind. Was genau fordern Sie?**

**Junius:** Meine Auslandsreisen zeigen mir, dass wir Mittelständler aus der verlässlichen Zusammenarbeit von Wissenschaft und Unternehmen aller Größen und Branchen eine enorme Dynamik und internationale Wettbewerbsfähigkeit ziehen. Die Stärke des deutschen Mittelstands ist, dass große, mittlere und kleine Unternehmen in verlässlichen, fair ausgestalteten und wettbewerbsintensiven Wertschöpfungsverbindungen Systemlösungen, vielseitige Produkte und passende Dienstleistung anbieten. Diese Stärke müssen wir in Deutschland erhalten und - politisch wie unternehmerisch - als strategische Ressource nachhaltig pflegen!

Mittelständische Unternehmer müssen genau hinschauen, wie eine wachsende Plattform-Ökonomie auf den Mittelstand wirkt und welchen Rahmen wir benötigen, um differenzierte Branchen- und Unternehmensstrukturen zu sichern. Genauso beachten müssen wir, wie in Wertschöpfungsverbänden geistiges Eigentum geschützt, Innovation durch allseitige Planungssicherheit gestärkt und die Digitalisierung gestaltet wird. Ein großer Test auf diesem Feld ist – das sage ich aus eigenem Erleben – die Zusammenarbeit von Herstellern und Zulieferern im Automobil-

sektor und konkret der Übergang zu neuen Antriebskonzepten.

**Nicht erst zum Reformationsjubiläum setzen Sie sich als Ausschussvorsitzender und Familienunternehmer dafür ein, dass die Wirtschaft auch für nachhaltige Werte und gesellschaftliche Verantwortung einsteht. Worauf zielen sie dabei?**

**Junius:** Als Familienunternehmer in sechster Generation erlebe ich, dass mittelständische Unternehmen typischerweise eng und langfristig mit der Belegschaft verbunden sind, sich für ihre Region engagieren und soziale Verantwortung übernehmen. Sie orientieren sich unternehmenskulturell am Prinzip des Ehrbaren Kaufmanns und stellen nachhaltiges Wirtschaften vor kurzfristigen Profit.

In diesem Verständnis liegt es nahe, mich persönlich für nachhaltige Werte und gesellschaftliche Verantwortung einzusetzen. Das mache ich – auch in Familientradition – als Unternehmer an allen unseren Standorten im In- und Ausland. Diese Haltung leitet mich seit gut zwei Jahren auch als Vorsitzender des BDI/BDA-Mittelstandsausschuss. Nicht zuletzt in der Öffentlichkeit beim Evangelischen Kirchentag vergangenen Sommer in Berlin. Selten zuvor hat eine BDI/BDA-Veranstaltung wohl so ein junges, buntes, lebhaftes und diskussionsfreudiges Publikum angezogen. Daran erinnere ich mich gerne. Daraus ziehe ich Anregung und Motivation für meine Arbeit in den Dachverbänden, beim WSM und in der IHK. Dass nebenher auch eine Debatte zur Rolle von Unternehmertum in der Gesellschaft entsteht, nehme ich als positiven Effekt gern auf.

**Wir danken Ihnen für das Gespräch.**

## Zur Person

**Dr. Hans-Toni Junius**, Jahrgang 1956, ist geschäftsführender Gesellschafter und seit 2005 Vorsitzender der Geschäftsführung der C.D. Wälzholz KG. Sein Studium an der Technischen Universität Darmstadt, Fachrichtung Wirtschaftsingenieurwesen, schloss er 1982 als Diplom-Wirtschafts-Ingenieur ab. Es folgten Praxisaufenthalte in der Stahlindustrie, bevor er berufsbegleitend 1987 an der TU Darmstadt zum Doktor der Ingenieurwissenschaften promovierte. 1990 trat Hans-Toni Junius in die Geschäftsleitung des Familienunternehmens ein. Hans-Toni Junius ist Präsidiumsmitglied des Wirtschaftsverbandes Stahl- und Metallverarbeitung, Vorsitzender des BDI/BDA Mittelstandsausschusses, Mitglied im Präsidium des Bundesverbandes der Deutschen Industrie und Vizepräsident der Südwestfälischen Industrie- und Handelskammer zu Hagen sowie Beirat in mehreren Unternehmen.

Im Ausland kann mein  
Unternehmen wachsen.

Neue Märkte erschließe ich  
mit meiner Globalen Hausbank.

Ihr Deutsche Bank Firmenkundenberater begleitet Sie auf Ihrem Weg in die Welt – mit unserem globalen Netzwerk stehen Ihnen in mehr als 60 Ländern erfahrene Ansprechpartner vor Ort zur Seite.  
[deutsche-bank.de/globale-hausbank](http://deutsche-bank.de/globale-hausbank)

Wenn mehr für den Mittelstand möglich wird.



## Metallbranche

# Gut gerüstet für die zu erwartende Investitionsdynamik

Die Metallindustrie hat allen Grund, zuversichtlich in die nähere Zukunft zu blicken. 2018 dürfte die Wirtschaft in etwa so wachsen wie 2017. Nun kann wieder daran gedacht werden, die Produktionskapazitäten auszuweiten. Die Fremdfinanzierung durch Banken bleibt dabei eine wichtige Finanzierungsquelle.

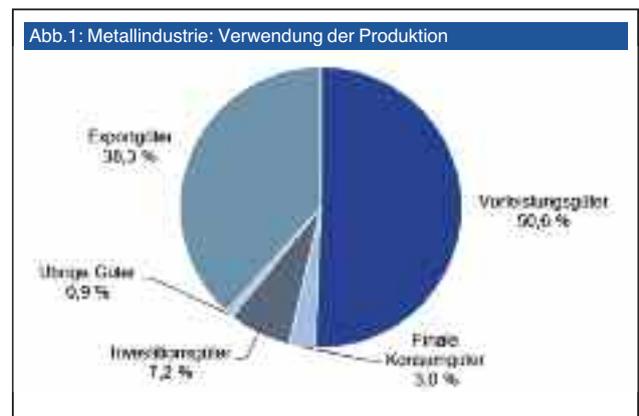
Die Weltwirtschaft hat 2017 deutlich an Dynamik zulegen können und dürfte das stärkste Wachstum seit 2010 verzeichnen. Aufgrund der geografisch breit aufgestellten Entwicklung (Industrie- und Schwellenländer) sowie der anhaltend guten Frühindikatoren ist auch für 2018 von einem Wachstum in ähnlicher Größenordnung auszugehen. Gleiches gilt für die globale Industrieproduktion, die sich im Verlauf von 2017 deutlich belebt hat und im Jahr 2018 auf Expansionskurs bleiben sollte. Für die deutsche Wirtschaft geht die IKB von einem Wachstum von knapp über 2 Prozent in 2017 und etwa 2% in 2018 aus. Dieses gute Konjunkturmilieu sollte sich auf die Angebots- wie auf die Nachfrageseite der Metallindustrie und damit auf ihr Investitionsverhalten positiv auswirken.

## Starkes Produktionswachstum des Verarbeitenden Gewerbes in 2017

Ein Produktionswachstum von mehr als 3% in 2017 und ein anhaltend positiver Ausblick erfordern einen verstärkten Kapazitätsaufbau im Verarbeitenden Gewerbe. Die gute Konjunkturlage hat zu einer zunehmenden Auslastung der Produktionskapazitäten in vielen deutschen Branchen geführt. Deshalb werden verstärkt Erweiterungsinvestitionen notwendig, und die Nachfrage nach Investitionsgütern sollte steigen. Bereits seit Anfang 2017 nehmen die Ausrüstungsinvestitionen in Deutschland zu. Diese Entwicklung sollte sich mit der globalen Konjunktur in 2018 verstärken.

Die Metallindustrie (Branchen 24 und 25 nach WZ 2008) profitiert aktuell von der starken und homogenen Erholung vieler deutscher Branchen. Mehr als 50% der Produktion des deutschen Metallgewerbes sind Vorleistungsgüter für andere Branchen in Deutschland (siehe Abbildung 1). Wichtigste Abnehmerbranchen sind dabei der Ma-

schinenbau (rund 7,4% der Produktion) und die Automobilbranche (rund 8,5%), gefolgt vom Bausektor (4,2%). Die Metallindustrie liefert zudem 7,2% ihrer Produktion als finale Investitionsgüter. Dies bedeutet, dass zusammen mit den Lieferungen an den Maschinenbau und die Automobilindustrie fast 30% der Güter für die inländische Produktion und Nutzung von Investitions- beziehungsweise langlebigen Konsumgütern bestimmt sind.



## Wachsende Nachfrage nach Produkten der Metallindustrie

Ein guter inländischer und globaler Konjunkturverlauf, der das Unternehmerv Vertrauen und damit auch die Investitionsbereitschaft stärkt, sollte demnach die Nachfrage in der Metallindustrie unterstützen (siehe Abbildung 2). So ist es nicht überraschend, dass die Metallindustrie nach eher moderatem Wachstum in 2016 im aktuellen Jahr ein deutliches Umsatzplus verzeichnet. Dies gilt für die Branche der Metallherstellung, die ein Plus von fast 5% in 2017 aufweisen dürfte, ebenso wie für die Branche der Metallbearbeitung, deren Produktion um rund 3% zulegen sollte. Auch für 2018 ist mit einer Dynamik deutlich über dem durchschnittlichen Wachstum des Verarbeitenden Gewerbes zu rechnen.

Abb.2: Wachstum ausgewählter Branchen und BIP-Komponenten sowie der Gesamtwirtschaft in Deutschland in % zum Vorjahr

	2017	2016	2015	2014
Verarbeitendes Gewerbe	0,1	1,3	2,1	2,0
Ausrüstungsgüter	0,1	2,0	2,0	2,8
Handwerkstat.	-0,2	0,0	2,1	2,9
Deutsche Sachinvestitionen	-1,8	0,2	2,8	2,8
Deutsche Ausländersachinvestitionen	0,2	2,1	2,6	2,0
Deutsches BIP	1,0	1,9	2,2	2,0

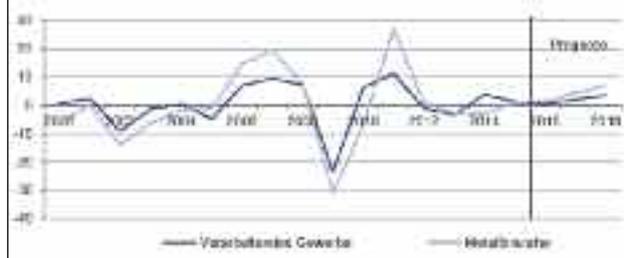
Quelle: Statistisches Bundesamt, P = IKB-Prognosen

### Kapazitätsauslastung sorgt für Investitionsbedarf

Die robuste Nachfrage nach Gütern der Metallindustrie hat zu einer zunehmenden Kapazitätsauslastung geführt und sorgt für Investitionsbedarf. Aktuell liegt die Auslastung der Produktionskapazitäten deutlich über dem Durchschnitt der Jahre nach der Finanzkrise. So werden sich viele Unternehmen der Metallbranchen in diesem, aber vor allem im nächsten Jahr mit einer Ausweitung ihrer Kapazitäten und den damit verbundenen Finanzierungsmöglichkeiten auseinandersetzen müssen (siehe Abbildung 3).

Grundsätzlich zeigt die Investitionsdynamik der Metallindustrie eine höhere Sensitivität zum Konjunkturzyklus, als dies für das gesamte Verarbeitende Gewerbe der Fall ist. Dies ist angesichts der hohen Vernetzung vor allem mit investitionsabhängigen Branchen nicht verwunderlich. Die anhaltend gute Konjunktur dürfte deshalb nicht nur zu einem Anstieg der Ausrüstungsinvestitionen im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt führen, sondern insbesondere auch in der Metallindustrie, die deutlich höhere Investitionsausgaben als das gesamte Verarbeitende Gewerbe in 2018 verzeichnen sollte.

Abb.3: Wachstum der Ausrüstungsinvestitionen und Prognose in % zum Vorjahr



Quellen: Statistisches Bundesamt, IKB-Prognosen

Mit der erwarteten Belegung der Investitionen ist mit einem Anstieg der Sachanlagen in den Bilanzen zu rechnen. Der Anteil der Sachanlagen an der Bilanzsumme war allerdings lange Zeit – vor allem für das Verarbeitende Gewerbe – rückläufig und konnte sich erst jüngst stabilisieren. In der Metallindustrie zeigt dieser Anteil beziehungsweise die entsprechende Quote bereits seit der Finanzkrise ten-

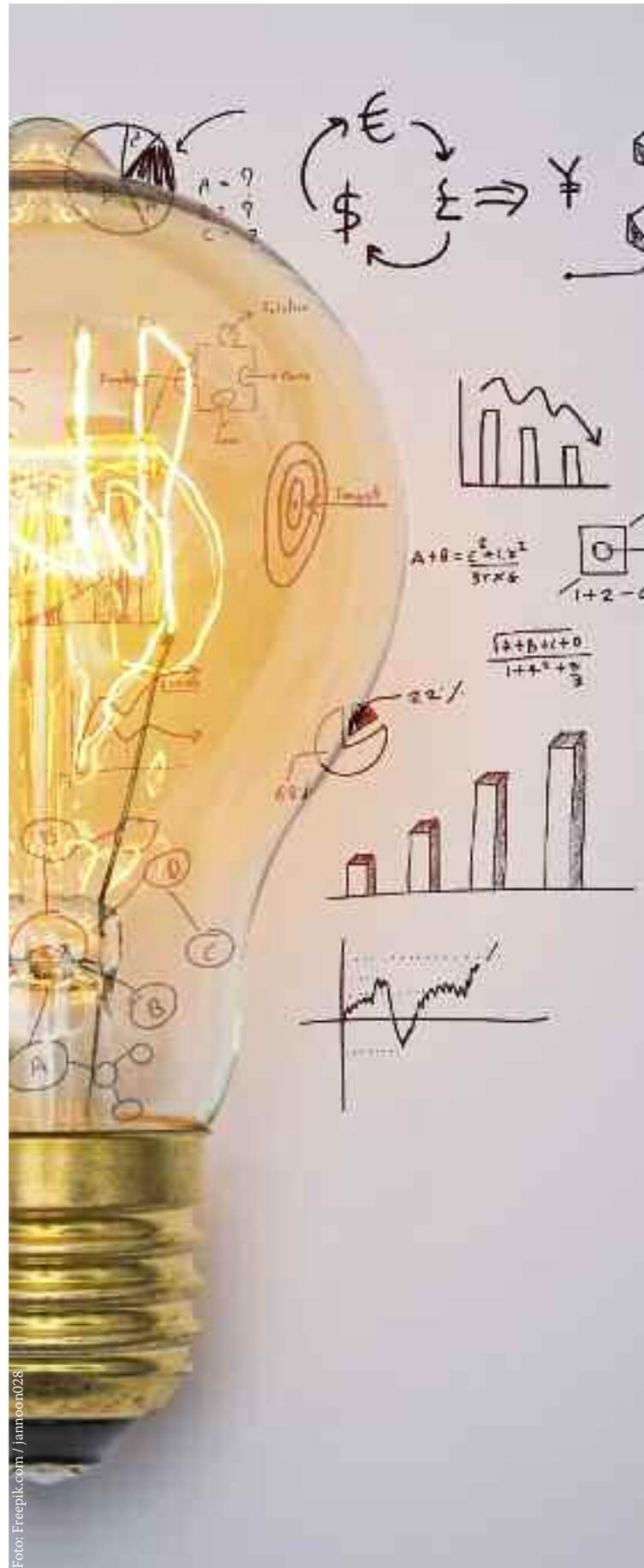


Foto: Freepik.com / jannoon028



denziell einen Anstieg. Die kurzfristig starke Zunahme in 2009 ist dabei auf eine Bilanzschrumpfung in Folge der Finanzkrise zurückzuführen. Angesichts der hohen Volatilität bei den Investitionen ist es nicht überraschend, dass die Quote der Sachanlagen auch Schwankungen zeigt. Zudem ist der Anteil der Sachanlagen an der Bilanzsumme in der Metallbranche überdurchschnittlich hoch (siehe *Abbildung 4*). Hier zeigt sich die Bedeutung von Ausrüstungsinvestitionen für die Angebotsseite der Metallindustrie.

die Finanzkrise konnte diesen Trend nicht nachhaltig beeinflussen. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote der Metallindustrie (rund 35%) liegt zudem seit der Finanzkrise deutlich höher als für das Verarbeitende Gewerbe insgesamt (rund 32%).

- ▶ **Abnehmende Bankverbindlichkeiten:** Ein deutlicher Rückgang der Kreditvergabe zwischen 2001 und 2005 sowie der Einfluss der Finanz- und Euro-Krise haben zu einem Abbau der Bankverbindlichkeiten in der Bilanzsumme geführt. Auch in den letzten Jahren hat die schwache Nachfrage nach Neukrediten die Bankverbindlichkeiten in der Metallindustrie reduziert.
- ▶ **Kredite bleiben wichtige Finanzierungsquelle:** Vor allem für die Metallindustrie bleibt die Fremdfinanzierung durch Banken trotz der abnehmenden Kreditquote (siehe *Abbildung 5*) eine wichtige Finanzierungsquelle. Zwar ist die Quote der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Relation zur Bilanzsumme immer noch leicht rückläufig; sie ist jedoch in der



### Unternehmen in der Metallindustrie gut aufgestellt

Für die Herausforderungen, die ein Ausbau der inländischen Produktionskapazitäten mit Hilfe von Fremdfinanzierungen mit sich bringt, scheinen die Unternehmen in der Metallindustrie besonders gut aufgestellt zu sein:

- ▶ **Steigende Eigenkapitalquoten:** Wie im gesamten Verarbeitenden Gewerbe steigen die Eigenkapitalquoten in der Metallindustrie schon länger tendenziell an. Selbst

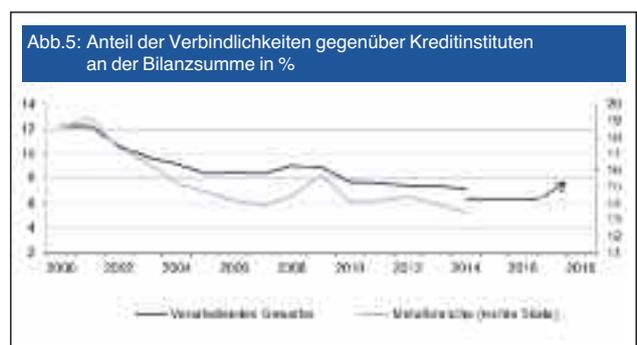




Foto: Freepik.com / mindandi

Metallindustrie weiterhin bedeutend größer als im gesamten Verarbeitenden Gewerbe.

### Kreditvergabe trotz überdurchschnittlicher Bedeutung noch rückläufig

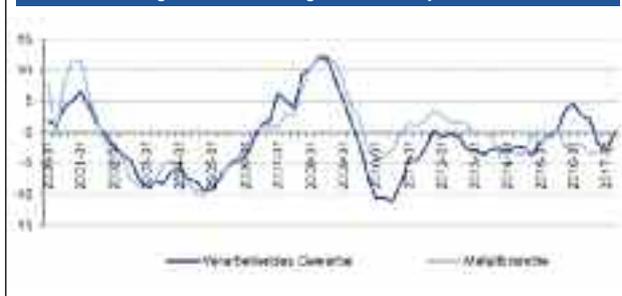
Noch immer ist die Kreditnachfrage der Unternehmen in der Metallindustrie und im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt überschaubar. Trotz der höheren Bedeutung von Bankkrediten in der Metallindustrie verläuft die Kreditnachfrage der Metallunternehmen seit der Finanzkrise weniger dynamisch als im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt. War die Entwicklung vor der Krise noch gleichlaufend, ist sie seitdem eine deutlich andere. So ist die Kreditvergabe an die Metallbranche im dritten Quartal 2017 im Jahresvergleich um mehr als 2% zurückgegangen (siehe Abbildung 6). Dieser Trend ist jedoch angesichts des steigenden Bedarfs an Ausrüstungsinvestitionen und der relativ hohen Bedeutung der Kreditfinanzierung nicht als nach-

haltig anzusehen. Anders ausgedrückt: Der zunehmende Investitionsbedarf in der Metallbranche sollte zu einer Wiederbelebung der Kreditvergabe führen und die Bedeutung von Kreditinstituten in der Bilanz der Unternehmen stabilisieren, wenn nicht sogar erneut steigen lassen.

### Fazit

Die Metallindustrie befindet sich in einer guten Ausgangslage, um an der breiten Erholung der investitionssensitiven Branchen zu partizipieren und die damit verbundene Nachfrage nach ihren Gütern zu nutzen. Zwar sind ihre eigenen Kapazitäten bereits stark ausgelastet, doch die Unternehmen der Metallindustrie verfügen über die finanzielle Ausstattung, die für den erwarteten Kapazitätsausbau erforderlich ist. So sollte sich nicht nur die Nachfrage nach Gütern der Metallindustrie weiterhin positiv entwickeln; auch die Investitionsdynamik in der Branche sollte vor allem in 2018 deutlich zulegen.

Abb.6: Kreditvergabe: Veränderung in % zum Vorjahr



Quelle: Bundesbank



**Ansprechpartner**  
**Dr. Klaus Bauknecht**  
**IKB Deutsche Industriebank AG**  
 Wilhelm-Bötzkies-Str. 1  
 40474 Düsseldorf  
 Tel. 0211/8221-4118  
 klausdieter.bauknecht@ikb.de  
 www.ikb.de

Im Interview

# Vier Fragen an Carsten Linnemann

Carsten Linnemann, MdB, ist Bundesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU (MIT)

**Nach unserer Beobachtung spielten Mittelstandsthemen im Bundestagswahlkampf eine bestenfalls untergeordnete Rolle. Woran lag das?**

**Linnemann:** Ich stimme Ihnen zu. Die Union hat dem Mittelstand in ihrem Regierungsprogramm ein starkes Angebot gemacht, von spürbaren Steuersenkungen über die Stärkung der dualen Ausbildung bis hin zur klaren Absage an Vermögenssteuern und neue Schulden. Dennoch wurde der Bundestagswahlkampf gerade in der heißen Phase von zwei großen Themen überlagert, die freilich durch die Flüchtlingskrise in den Fokus gerückt sind: Sicherheit und Gerechtigkeit. Dies ist aus meiner Sicht auch nachvollziehbar. Angesichts steigender Einbruchszahlen und der Bedrohung durch Terror und Gewalt erwarten die Bürger von der Politik zu Recht Klartext und ein entschiedenes Eintreten für die innere Sicherheit, die ja letztlich auch ein Standortfaktor für Unternehmen darstellt. Ebenso erwarten die Bürger von der Politik, dass sich diese nicht nur um die Probleme der Flüchtlinge, sondern auch um ihre Probleme kümmert – vor allem all jener, die mit ihren Steuern unseren Sozialstaat überhaupt erst möglich machen.

**Der digitale Wandel stellt die mittelständische Wirtschaft vor große Herausforderungen. Was muss passieren, damit der digitale Aufbruch auch in KMU gelingt?**

**Linnemann:** Der Mittelstand hat die Herausforderungen und Chancen, die der digitale Wandel mit sich bringt, verstanden. Deutschland ist neben den USA weltweit führend, was den Wandel der klassischen zur vernetzten Fabrik betrifft. Daher lohnt ein Blick über den Atlantik. Als ich vor zwei Jahren das Silicon Valley besucht habe, sind mir drei Dinge aufgefallen.

Erstens: Viele dynamische Unternehmen verfahren dort nach dem ebenso simplen wie effizienten System „Gut ist gut genug“. Produkte werden schnell auf dem Markt platziert und später perfektioniert. In Deutschland verlieren junge Unternehmen oft viel Zeit, weil sie gleich nach dem

perfekten Produkt streben. Zweitens: Das Fundament für den Erfolg des Silicon Valley ist die einzigartige Kultur. Ideen werden nicht verheimlicht, sondern geteilt. Die Hierarchien sind sehr flach, Chef und Mitarbeiter begegnen sich auf Augenhöhe. Und: Scheitern wird nicht als Ende, sondern als wichtige Erfahrung für Versuch zwei und drei gesehen. Ich glaube, dass wir auch in Deutschland unsere Ideen und unser Know-how besser austauschen können. Wir sollten auch bei uns mehr Gründergeist fördern und Mitarbeitern ein kreatives Arbeitsklima ermöglichen.

Drittens: Disruption, die rasante Verdrängung konventioneller Geschäftsmodelle durch digitale Innovationen, ist in vollem Gange. Die entscheidende Frage für uns lautet: Schaffen wir es, unsere traditionelle Industrie mit der digitalen Welt zu verzahnen? Gerade im Maschinen- und Anlagenbau traut man dem deutschen Mittelstand extrem viel zu. Unsere Stärke ist die wissensbasierte Technologie. Darauf sollten wir uns besinnen.

**Die Wirtschaft ächzt nach wie vor unter einem Zuviel an Gesetzen, Verordnungen und Ausführungsvorschriften. Ist der Kampf gegen die überbordende Bürokratie aussichtslos?**



Foto: AdobeStock / kamesigns

**Linnemann:** Der Kampf gegen überbordende Bürokratie ist mitnichten aussichtslos, im Gegenteil: Wir haben als MIT in der Union eine Reihe wichtiger Erfolge durchsetzen können. So ersparen wir dem Mittelstand mit der Ausweitung der Absetzbarkeit geringwertiger Wirtschaftsgüter auf pauschal 800 Euro ab 2018 großen Bürokratieaufwand. Als erfolgreiche Maßnahme zum Bürokratieabbau hat sich vor allem auch die Bürokratiebremse („one in, one out“) erwiesen. Für jede neue Regelung muss eine andere Vorschrift, die die Wirtschaft belastet, wegfallen. Ebenso haben wir Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten nach dem Handelsgesetzbuch und der Abgabenordnung gelockert und Existenzgründer von verschiedenen Meldepflichten befreit.

Aber das reicht mitnichten aus. Im Gegenteil. Für die kommende Wahlperiode haben wir als MIT viele weitere konkrete Vorschläge präsentiert, für die wir uns nun einsetzen: Wir wollen einen Parlamentsbeauftragten für Bürokratieabbau etablieren, weitere unnötige Statistikpflichten für Unternehmen abschaffen und die bürokratischen Auflagen beim Mindestlohn reduzieren, etwa die Auftraggeberhaftung, die Begrenzung der Praktikummöglichkeiten und die Aufzeichnungspflichten. Wir wollen, dass der Staat zum Dienstleister und „Möglichmacher“ wird und weder Bürger noch Unternehmen mit unnötiger Bürokratie aufhält.

**Welches sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Mittelstandsthemen für die nächste Legislaturperiode?**

**Linnemann:** Auch wenn die ersten Jamaika-Sondierungen gescheitert sind: Die neue Regierung muss beim Solidaritätszuschlag den Einstieg in den Ausstieg organisieren. Dafür brauchen wir einen konkreten Fahrplan. Wichtig ist uns als MIT aber auch, dass wir gleichzeitig nicht die strukturelle Veränderung der Einkommenssteuertarife aus dem Blick verlieren. Gerade die unteren und mittleren Einkommen müssen wir endlich entlasten, indem wir den „Mittelstandsbauch“ erkennbar abflachen. Außerdem sollte der Spitzensteuersatz nicht schon in der Nähe des Durchschnittseinkommens greifen; wir wollen ihn dementsprechend nach oben verschieben.

Zweitens möchten wir sicherstellen, dass die Sozialabgabenlast insgesamt weniger als 40 Prozent beträgt. Daher fordern wir unter anderem eine Senkung des Arbeitslosenversicherungsbeitrags um 0,3 bis 0,5 Prozent,



Foto: Thorsten Schneider

## Zur Person

**Carsten Linnemann**, Jahrgang 1977, ist als direkt gewählter Abgeordneter im Wahlkreis Paderborn Mitglied des Deutschen Bundestages. Der Betriebs- und Volkswirt ist seit Oktober 2013 Bundesvorsitzender der Mittelstands- und Wirtschaftsvereinigung der CDU/CSU. Weiterhin ist Linnemann Mitglied des Bundesvorstands der CDU Deutschlands und Vorstand des Parlamentskreises Mittelstand (PKM).

im Einklang mit den jüngsten Empfehlungen des Sachverständigenrates. Generell wünschenswert wäre eine automatische Beitragsanpassung analog zur Rentenversicherung.

Drittens muss die Energiewende endlich auf marktwirtschaftlichen Kurs gebracht werden: Das planwirtschaftliche Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG), mit dem der Anlagenbau gepöppelt und die Kostenschraube überdreht wurde, muss schnellstmöglich ausgemustert werden. Im Gegenzug müssen marktwirtschaftliche Instrumente wie der Emissionshandel gestärkt werden. Dazu gehört nicht zuletzt dessen konsequente Ausweitung auf weitere Sektoren, wie zum Beispiel Wärme und Verkehr. Wer Strom sektorenübergreifend nutzbar und für Speichertechniken attraktiv machen will, muss über CO<sub>2</sub>-Preissignale gehen.

**Wir danken Ihnen für das Gespräch.**

EEG-Kosten

# Zukunftsfrage Energiewende

Auf der Veranstaltung des „Bündnis faire Energiewende“ (BfE) am 11.10.2017 in Düsseldorf waren sich alle Diskutanten und Teilnehmer aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft darüber einig, dass der Strompreis inklusive Abgaben in Deutschland dringend gesenkt werden muss.

Die Mitte Oktober veröffentlichte EEG-Umlage für das Jahr 2018 ist kein Grund zur Entwarnung, auch wenn die Umlage ganz leicht von 6,88 Cent/KWh auf 6,792 Cent/KWh sinkt. Das ist ein Einmaleffekt, der auf den Anstieg des Strompreises zurückzuführen ist. In den nächsten Jahren dürfte sich die Umlage auf mehr als 7 Cent/KWh erhöhen. Das berechnen selbst seriöse Unterstützer der Energiewende wie die Agora Energiewende.

Bereits jetzt haben die EEG-Kosten insbesondere für viele mittelständische Industrieunternehmen die Grenze des Erträglichen weit überschritten. Die hohe Belastung der Betriebe und die Ungewissheit über die weitere Entwicklung führen dazu, dass notwendige Investitionen nicht getätigt und dringend benötigte Mitarbeiter nicht eingestellt werden können. Das IW Köln hatte im Auftrag des „Bünd-

nis faire Energiewende“ (BfE) berechnet, dass die mittelständisch geprägten Branchen die Hauptkostenlast der Energiewende tragen. (Schaefer, Thilo, Energiekostenbelastung mittelständisch geprägter Branchen in Deutschland, Köln, Oktober 2016)

### Der hohe Strompreis gefährdet die weitere Elektrifizierung

Auf der Veranstaltung des „Bündnis faire Energiewende“ am 11.10.2017 in Düsseldorf wurde erneut deutlich, dass die Belastungen durch die hohen Umlagen auf den Strompreis nicht länger tragbar sind. Insbesondere der gewünschte weitere Ausbau der Elektrifizierung (Elektromobilität /Sektorkopplung) ist wegen des hohen Strompreises gefährdet.

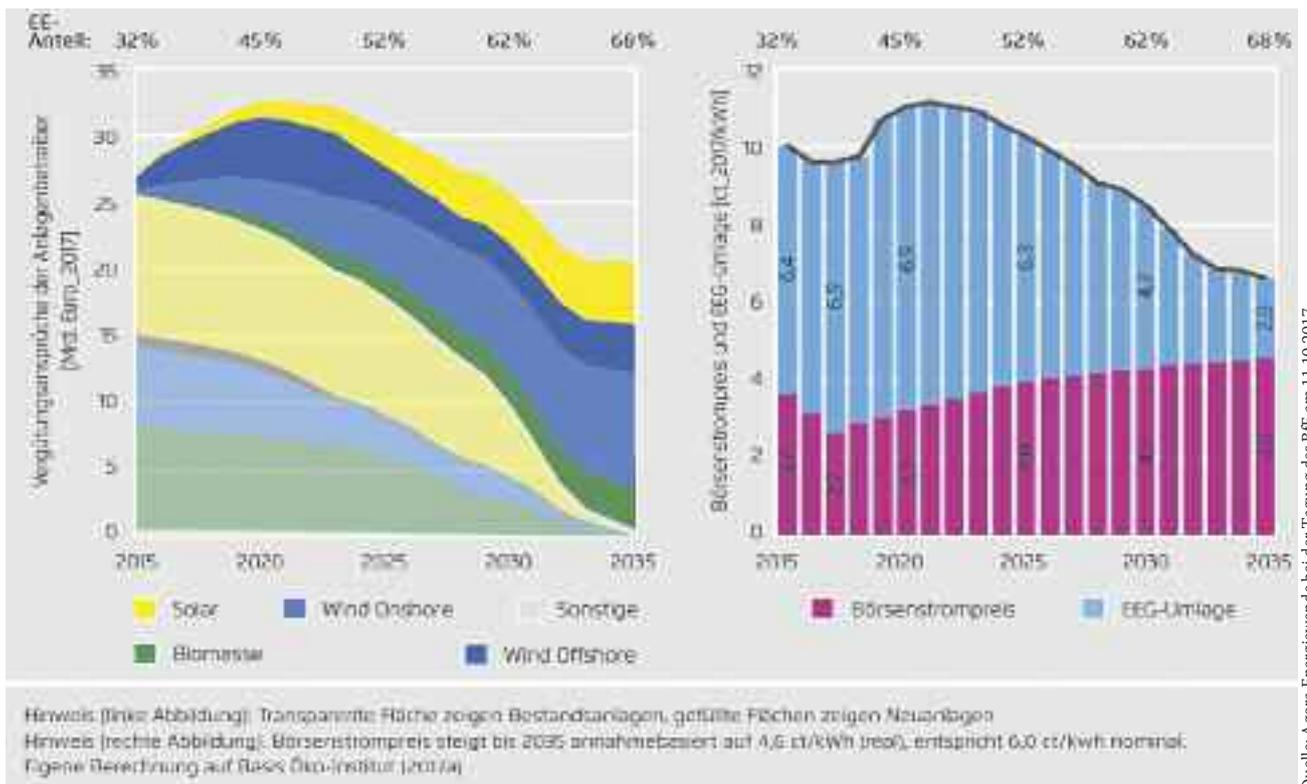




Foto: Freepik.com / www.slon.pics

Vorträge von Professor Dr. Dieter Oesterwind, Hochschule Düsseldorf, Dr. Patrick Graichen, Direktor Agora Energiewende, Berlin sowie Michael Geßner, Leiter der Abteilung für Energiewirtschaft, Kerntechnik und Bergbau im nordrheinwestfälischen Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie, beleuchteten das Thema aus verschiedenen Perspektiven.

An der anschließenden Podiumsdiskussion nahmen zusätzlich zu den Referenten Bernd H. Williams-Book von der Ortrander Eisenhütte GmbH als Vertreter der mittelständischen Industrie, Dr. Michael Pahle vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK) sowie Dr. Thilo Schaefer vom Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, teil. Moderiert wurde die Veranstaltung von Franz Lamprecht, Chefredakteur der Fachzeitschrift *Energiewirtschaftliche Tagesfragen*.

### Teillösungen beheben nicht das Kostenproblem

Das Bündnis faire Energiewende (BfE) steht auf dem Standpunkt, dass Teillösungen – wie von einigen Teilnehmern der Veranstaltung am 11. Oktober vorgeschlagen – keine praxistaugliche Lösung des Kostenproblems sind. Die einzige „nachhaltige“ und sozial gerechte Alternative ist dagegen die vollständige Verlagerung aller Kosten der Energiewende von der Stromrechnung in den Bundeshaushalt, für die auch Dr. Thilo Schaefer vom IW Köln deutlich plädierte.



*Teilnehmer der Podiumsdiskussion (v.l.n.r.): Bernd H. Williams-Book von der Ortrander Eisenhütte GmbH als Vertreter der mittelständischen Industrie, Dr. Michael Pahle vom Potsdam-Institut für Klimafolgenforschung (PIK), Dr. Thilo Schaefer vom Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, Dr. Patrick Graichen, Direktor Agora Energiewende, Berlin, Michael Geßner, Leiter der Abteilung für Energiewirtschaft, Kerntechnik und Bergbau im nordrheinwestfälischen Ministerium für Wirtschaft, Innovation, Digitalisierung und Energie, Prof. Dr. Dieter Oesterwind, Hochschule Düsseldorf, Moderator: Franz Lamprecht, Chefredakteur der Fachzeitschrift *Energiewirtschaftliche Tagesfragen**



**Ansprechpartner**

**Dipl.-Kaufmann Holger Ade**

**WSM Wirtschaftsverband  
Stahl- und Metallverarbeitung e.V.**

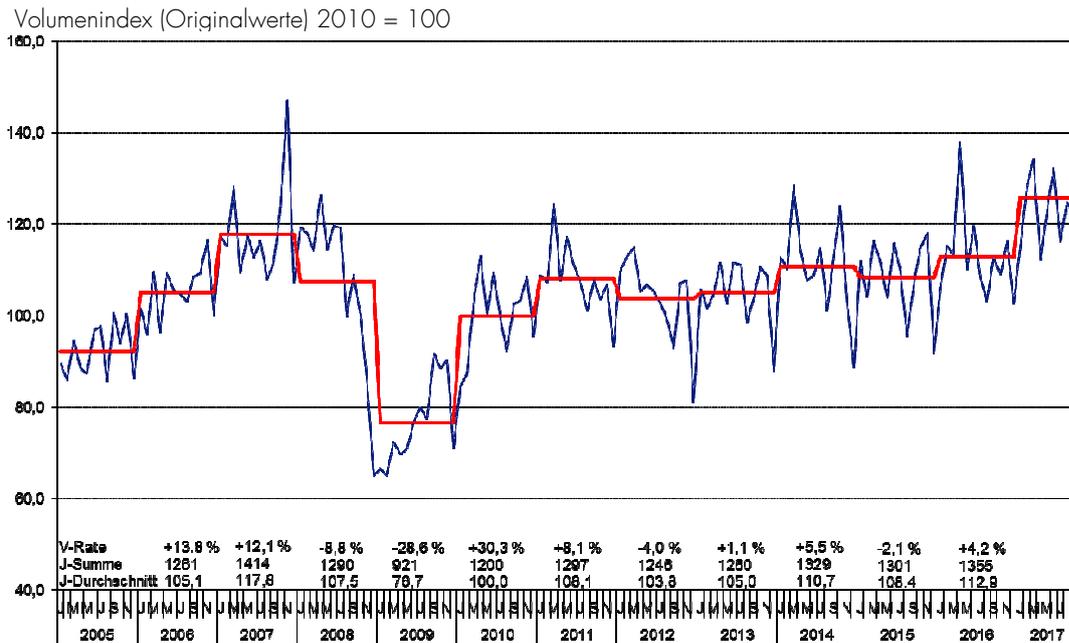
Goldene Pforte 1  
58093 Hagen

Tel.: 02331/95 88 21  
Fax: 02331/51 0 46  
hade@wsm-net.de

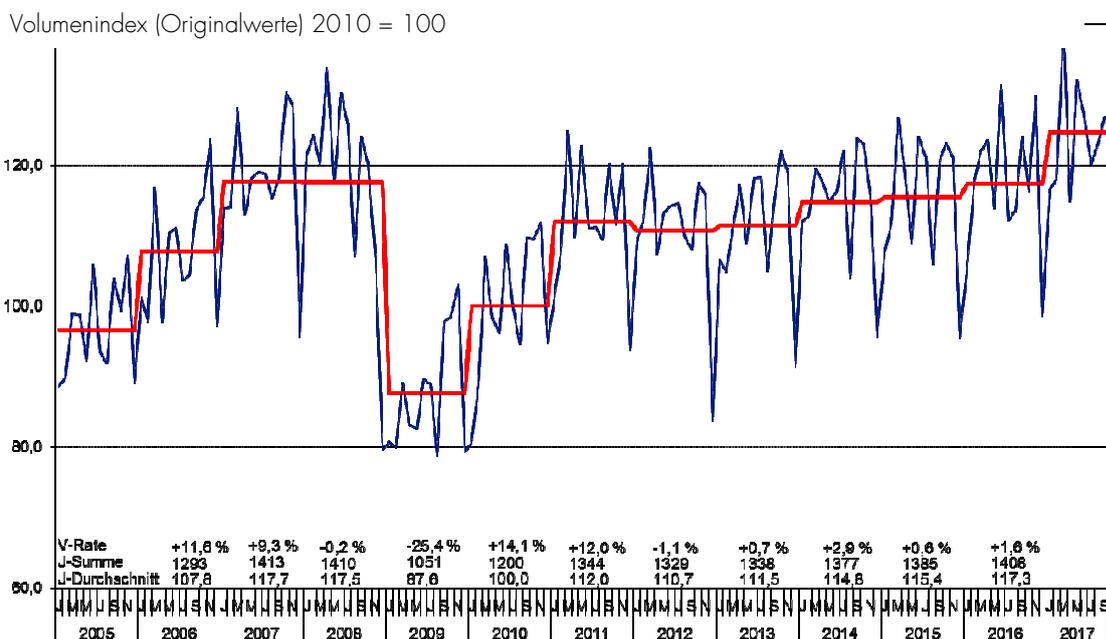
WSM-Konjunktur

# Auf einen Blick

## Auftragseingangsentwicklung in der Stahl- und Metallverarbeitung in Deutschland von Januar 2005 bis September 2017



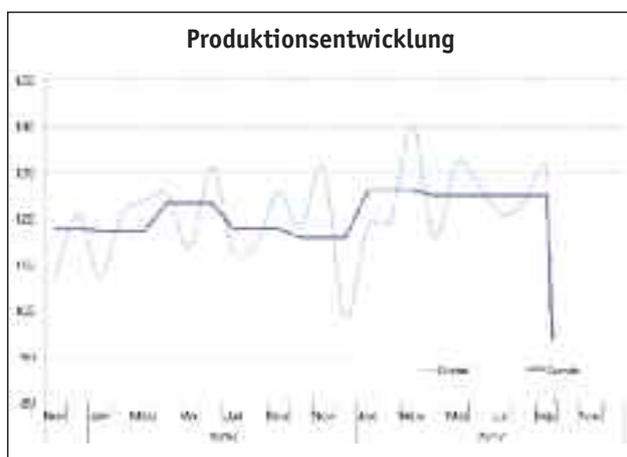
## Umsatzentwicklung in der Stahl- und Metallverarbeitung in Deutschland von Januar 2005 bis September 2017



WSM-Konjunktur

## Produktion steigt in den ersten drei Quartalen 2017 um 5,5 Prozent

Die Stahl und Metall verarbeitende Industrie hat ihre Produktion im dritten Quartal auf dem hohen Niveau des Vorquartals halten können (+0,2 Prozent). Im vergangenen Jahr war hingegen ein Rückgang von 1,8% zu verzeichnen. Dadurch liegt das dritte Quartal 2017 um 7,6% über dem Vergleichszeitraum des Vorjahres. Der September hat mit einem Plus von 8,1% den Durchschnitt der drei Monate nochmals verbessert. Im gesamten Verlauf der ersten neun Monate ergibt sich ein Plus von 5,5%.



**Die auf 4% angehobene Produktionsprognose** scheint damit bereits nach unten abgesichert zu sein. Allerdings weiß man aus der Erfahrung des letzten kräftigen Aufschwungs, dass die Unternehmen bei vergleichbar hoher Auslastung nicht notwendigerweise die besten Ergebnisse erzielen. Der Kostendruck von der Stahl- und Energieseite bleibt immens hoch und der Preisdruck der Kunden ebenfalls. Zudem nagen Aufwendungen für Mehrarbeit, Zusatzschichten und Sonderfahrten am Gewinn, und es muss in die Ausweitung der Produktionskapazitäten investiert werden. Die von der Gewerkschaft geforderte Lohn-

anpassung kann in dieser Situation von mittelständischen Betrieben nicht geschultert werden. Zumal die weitere konjunkturelle Entwicklung derzeit nicht absehbar ist.

Die Umsätze der Branche sind im September um 6,3% über das Vorjahresniveau gestiegen. Die Inlandlieferungen holen mit +8,1% gegenüber dem Export auf, der im Monatsvergleich lediglich um 3,5% ausgeweitet werden konnte. Im Zeitraum Januar bis September übertrifft der Export mit 5,8% den Zuwachs bei den Inlandlieferungen noch leicht (+5,5%).

**Auch nach der Bundestagswahl** bleibt die Stimmung der Stahl und Metall verarbeitenden Unternehmen gut. Die Einschätzung der aktuellen Geschäftslage steigt im Oktober gegenüber dem Vormonat um 4,1 auf 48,8 Saldenpunkte und liegt nur noch knapp unter dem Rekordwert 50,2 vom Mai 2007. Die Beurteilung der zukünftigen Geschäftsentwicklung fällt gegenüber dem September um 8,6 Punkte vorsichtiger aus, allerdings war der Indikator im Vormonat ungewöhnlich stark angestiegen. Neben der langwierigen Regierungsbildung könnte der Ausblick auf möglicherweise im Jahr 2018 steigende Personal- und Rohstoffkosten zu dem insgesamt leicht rückläufigen Geschäftsklima geführt haben.



	Produktion		Umsatz (Vol.) *			Auftragseingang (Vol.) *		
	original	berein.*	gesamt	Inland	Ausland	gesamt	Inland	Ausland
Sept. 16/17	+ 4,0	+ 8,1	+ 6,3	+ 8,1	+ 2,9	+ 12,9	+ 17,1	+ 5,4
QIII 16/QIII 17	+ 6,2	+ 7,6	+ 7,2	+ 7,8	+ 6,2	+ 13,3	+ 14,4	+ 11,3
QII 17/QIII 17	+ 0,0	+ 0,2	- 0,8	+ 1,9	- 5,7	- 1,0	+ 0,8	- 4,3
<b>Jan. - Sept. 16/17</b>	<b>+ 5,0</b>	<b>+ 5,5</b>	<b>+ 5,5</b>	<b>+ 5,5</b>	<b>+ 5,8</b>	<b>+ 8,4</b>	<b>+ 8,3</b>	<b>+ 8,8</b>

\*arbeitstäglich bereinigt, Veränderungsdaten in Prozent

Foto: Freepik.com / evening\_tao



Die Unternehmen haben im Jahresverlauf kontinuierlich Beschäftigung aufgebaut. Im August lag die Anzahl der Mitarbeiter um 2% über dem Vorjahresmonat. Damit ist auch die Auslastung der Produktionskapazitäten deutlich von 83,5% auf 86% angestiegen. Es ist vor diesem Hintergrund zu erwarten, dass die Investitionszurückhaltung allmählich aufgegeben wird und die Produktionskapazitäten in den nächsten Monaten vorsichtig erhöht werden, soweit die für 2018 und folgende Jahre zu erwartende Erlössituation dem nicht entgegensteht.

**Die globalen Konjunkturrisiken** scheinen angesichts der aktuell positiven Kennzahlen und Nachrichten auch aus anderen Industriebereichen in der Wahrnehmung in den Hintergrund zu treten. Dennoch bleiben sie virulent. Für die möglichen Koalitionspartner bleibt zu hoffen, dass sich ein liberaler, wirtschaftsfreundlicher Kurs in der neuen Bundesregierung durchsetzt. Es ist unbedingt ein nationaler Alleingang bei den kontrovers diskutierten Energie- und Klimaschutzthemen zu vermeiden. Nur mit einem international wettbewerbsfähigen Industriekern können wir unseren Wohlstand erhalten, der letztlich auch die Basis für einen ambitionierten Klimaschutz bildet.

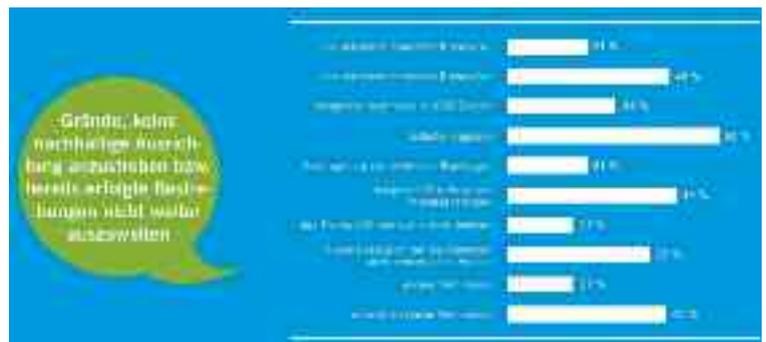


**Ansprechpartner**  
**Dipl.-Kaufmann Holger Ade**  
 Leiter Betriebswirtschaft  
 Leiter Energie- und Klimapolitik  
 Tel.: 02331 / 95 88 21  
 E-Mail: hade@wsm-net.de  
 www.wsm-net.de

## Nachhaltigkeit im Mittelstand

### Viele Unternehmen wollen – können aber nicht

*Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie Corporate Social Responsibility (CSR) beschäftigen seit Jahren Unternehmen und Öffentlichkeit. Die aktuelle CSR-Richtlinie (siehe WSM Nachrichten 1-2017, Seite 24 ff.) rückt das Thema noch weiter in den Fokus. Obwohl mittelständische Unternehmen von den neuen gesetzlichen Regelungen nicht betroffen sind, wird auch von ihnen erwartet, dass sie ihren sozialen und gesellschaftlichen Verpflichtungen nachkommen. Um den Stellenwert des Themas Nachhaltigkeit bei deutschen Mittelständlern herauszufinden, hat Baker Tilly gemeinsam mit der Technischen Universität Dortmund insgesamt 229 Unternehmen befragt.*



**Das Ergebnis der Untersuchung:** Obwohl die meisten deutschen Mittelständler die hohe Bedeutung von Nachhaltigkeit und CSR für sich erkannt haben, tun sie sich mit der Umsetzung entsprechender Konzepte noch recht schwer. Bei vielen Mittelständlern fehlt die verbindliche Orientierung, so wie sie in anderen Unternehmensbereichen vorgegeben ist, wo es primär und unmittelbar um Profitabilität geht. Dagegen muss man beim Thema unternehmerische Nachhaltigkeit konstatieren: Ohne feste Parameter lässt sich auch keine verbindliche Planung erstellen.

Daher verwundert es auch nicht, dass 23 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen ihre CSR-Maß-

nahmen noch gar nicht in die unternehmerische Planung einbinden. Echte Nachhaltigkeit kann aber nur dann funktionieren, wenn sie fester Bestandteil der Unternehmensstrategie wird. Folglich sind auch gerade einmal 28% bereit, ein jährliches Budget für ihre CSR-Maßnahmen bereit zu stellen. Hinzu kommt: Entsprechende, interne Aufgabenstellungen werden meist „on top“ innerhalb der bestehenden Abteilungen und Funktionen verteilt, deren primäre Aufgaben in ganz anderen Bereichen liegen.



Oftmals werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen noch als wenig greifbar wahrgenommen und deren konkreter Nutzen für das Unternehmen unterschätzt. Viele Mittelständler stellen sich nicht der Herausforderung einer konkreten Kosten-Nutzen-Rechnung in diesem Bereich. Natürlich schauen sich Unternehmen intern die Ergebnisse ihrer CSR-Maßnahmen durchaus genau an. Umfragen, Marktanalysen und externe Kontrollen, die ein objektiveres Bild abgeben würden, finden dagegen eher selten statt.

### Reporting als Schlüssel zu weniger Willkür und mehr Nachhaltigkeit

Willkür herrscht auch in der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Knapp drei Viertel der Unternehmen nutzen dazu nämlich eigene Leitsätze und Konzepte zur Erstellung der Berichte. Jedoch machen firmenindividuelle Maßstäbe Vergleiche mit anderen Unternehmen unmöglich. Nachhaltigkeit avanciert damit zur Willkür – und hat es schwer, zu einem festen und verbindlichen Bestandteil der Unternehmensphilosophie zu werden.

Mögliche Hilfestellung könnten standardisierte Rahmenwerke wie zum Beispiel die GRI Richtlinien oder die Leitsätze des UN Global Compact zur Berichterstattung und Kommunikation geben, die jedoch vergleichsweise selten genutzt werden. Gerade diese Werke sind national und international anerkannt und nicht ohne Grund bei großen kapitalmarktorientierten Unternehmen beliebt. Auch für den Mittelstand wären diese Rahmenkonzepte durchaus zu empfehlen.

### Wirtschaftlicher Erfolg kommt zeitlich verzögert

Viel Luft nach oben haben die mittelständischen Unternehmen auch bei der geografischen Umsetzung: Nur etwa jedes zweite Unternehmen weitet seine CSR-Aktivitäten national aus. Oft werden in erster Linie nur lokal und regional ansässige Adressaten erreicht, während eine vollumfänglichere Ansprache aller relevanten Stakeholder-Gruppen nicht stattfindet – ein weiteres Indiz für die fehlende strategische Einbindung von CSR-Themen.

Dabei sind die Potenziale enorm. Eine nachhaltige Unternehmensführung kommt nicht nur Umwelt und der Gesellschaft zugute, vielmehr werden zweifelsohne auch die Unternehmen langfristig von ihrem Engagement profitieren. Mit einer ausgereiften Nachhaltigkeitsstrategie lässt sich großer Nutzen erzielen, der langfristig die Ausgaben für Nachhaltigkeitsbemühungen übersteigen wird.

### Druck auf Mittelstand erhöht sich

Insgesamt steigt die Bedeutung von Nachhaltigkeitsinformationen auch für den Mittelstand. Zwar stehen aktuell vor allem Großunternehmen im Fokus der CSR-Debatte. Nichtsdestotrotz können die aktuell voranschreitenden gesetzlichen Verschärfungen zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung für Großunternehmen durchaus auch eine Ausstrahlwirkung auf den Mittelstand entfalten. Schließlich handelt es sich bei mittelständischen Unternehmen oftmals um Zulieferer von Großkonzernen, die von ihren Partnerunternehmen eine Ausweitung der CSR-Informationen verlangen können.



**Ansprechpartner**  
**Martin Weinand**  
 Partner  
**Baker Tilly GmbH & Co. KG**  
**Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**  
 Saarlandstraße 23  
 44139 Dortmund  
 Tel. 0231/ 77666-145  
 martin.weinand@bakertilly.de  
 www.bakertilly.de

EU-Krebsrichtlinie

## Die EU und der Arbeitsschutz

*Arbeitsschutz steht momentan sehr weit oben auf der Agenda der Institutionen der EU. Mit der Überarbeitung der EU-Krebsrichtlinie soll in mehreren Schritten dafür gesorgt werden, dass die Expositionen gegenüber krebserzeugenden Stoffen am Arbeitsplatz zurückgefahren werden. Nach Einschätzung der EU-Kommission ist Krebs die häufigste arbeitsbedingte Todesursache in der Europäischen Union. Mit mehreren aufeinanderfolgenden Ergänzungen zur EU-Krebsrichtlinie wird nun das Ziel verfolgt, die Zahl arbeitsbedingter Todesfälle EU-weit über die nächsten Jahrzehnte signifikant zu reduzieren.*

Zwar besteht die EU-Richtlinie 2004/37/EG über den Schutz der Arbeitnehmer gegen Gefährdung durch Karzinogene oder Mutagene bei der Arbeit („EU-Krebsrichtlinie“) bereits seit dem Jahr 2004, jedoch hat sich seitdem an der Richtlinie nicht viel geändert. Dies gilt vor allem für die in der Richtlinie genannten Grenzwerte für Karzinogene des Anhangs III. Bis heute sind dort nur drei sogenannte „Binding Occupational Exposure Limit Values“ (BO-ELV) aufgeführt. Diese für die berufsbedingte Exposition von Benzol, Hartholzstaub und Vinylchlorid geltenden Expositionsgrenzen sind von allen EU-Mitgliedstaaten als Mindeststandards verpflichtend zu beachten und umzusetzen. Verschärfungen von Grenzwerten und Anforderungen auf Ebene der EU-Mitgliedstaaten sind auf dieser Grundlage jederzeit möglich. Die Art und Weise

der Übernahme in das jeweilige nationale Regelwerk kann dabei ganz unterschiedlich ausfallen. So hat sich auf deutscher Ebene das sogenannte risikobezogene Maßnahmenkonzept für Tätigkeiten mit krebserzeugenden Gefahrstoffen durchgesetzt (siehe WSM Nachrichten 3-2017, Seite 16 ff.).

**Der erste Schritt zur lang erwarteten Weiterentwicklung** der EU-Krebsrichtlinie erfolgte Mitte Mai 2016 mit der Veröffentlichung eines Entwurfs zur Änderung der EU-Krebsrichtlinie. Nach mehreren Diskussionsrunden zwischen den Institutionen der EU konnte im Juli dieses Jahres eine Einigung über den Vorschlag der EU-Kommission zur Festlegung verschärfter oder neuer Grenzwerte für mehrere krebserregende Stoffe erzielt werden. Danach sollen die bereits bekannten Grenzwerte für Hartholzstaub, Vinylchlorid und Benzol zum Teil gesenkt werden. Dazu kommen Grenzwerte für Chrom(VI)-Verbindungen, feuerfeste Keramikfasern, alveolengängiges kristallines Siliciumdioxid (Quarzfeinstaub), Ethylenoxid, 1,2-Epoxypropan, Acrylamid, 2-Nitropropan, o-Toluidin, 1,3-Butadien, Hydrazin und Bromethylen.

Die EU-Kommission schätzt, dass durch die Übernahme der vorgenannten Grenzwerte in den kommenden 50 Jahren rund 100.000 Menschenleben gerettet werden können. Die nun eingebrachten Änderungen und Erweiterungen, mit deren Veröffentlichung spätestens Anfang 2018 zu rechnen ist, sollen aber keinesfalls das Ende neuer Grenzwertsetzungen innerhalb der EU-Krebsrichtlinie darstellen. Vielmehr soll es sich dabei nur um einen ersten



Schritt in einem längerfristigen Prozess zur Aktualisierung der Richtlinie handeln.

So hat die EU-Kommission im Januar dieses Jahres eine zweite Welle von Grenzwert-Vorschlägen für sieben weitere Karzinogene vorgestellt. Eine dritte Welle von neuen Vorschlägen wurde für Anfang 2018 angekündigt. Unter anderem sollen darin Beryllium, Cadmium, Arsensäure und anorganische Arsenverbindungen und Formaldehyd Berücksichtigung finden.

**Aus den Aktivitäten zeigt sich**, dass momentan ein starker politischer Wille aller EU-Institutionen besteht, das Thema der berufsbedingten Krebserkrankungen weiter zu treiben. Als „Treiber“ kann hier auch das „Aktionsprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Krebserkrankungen“ genannt werden, das mit Veröffentlichung der ersten Welle neuer Grenzwerte im Mai 2016 gegründet worden ist. Insgesamt sechs europäische Organisationen – das österreichische Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMAK), Businesseurope (ein europäischer Arbeitgeberverband mit Sitz in Brüssel), die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA), die Europäische Kommission, der EGB (Europäischer Gewerkschaftsbund) und das niederländische Ministerium für Soziales und Beschäftigung – haben sich zu einem freiwilligen Maßnahmenprogramm zur Sensibilisierung für die Gefährdung durch Karzinogene am Arbeitsplatz und zum Austausch von guten praktischen Lösungen verpflichtet. Weitere Informationen dazu sind auf <https://roadmapon-carcinogens.eu/> verfügbar.

Wie gezeigt, gewinnt das Thema „krebserzeugende Arbeitsstoffe“ weiter an Dynamik sowohl auf nationaler wie auf EU-Ebene. Der WSM wird die Thematik weiter eng begleiten und seinen Mitgliedern mit Rat und Tat zur Seite stehen.



**Ansprechpartner**  
**Andre Koring**  
Leiter Umwelt und Arbeitsschutz  
**WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.**  
Uerdinger Str. 58-62  
40474 Düsseldorf  
Tel. 0211/95 78 68 30  
akoring@wsm-net.de  
www.wsm-net.de

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

WSM Wirtschaftsverband  
Stahl- und Metallverarbeitung e.V.  
Uerdinger Str. 58-62  
40474 Düsseldorf  
Telefon: +49 (0)211 – 95 78 68 22  
Telefax: +49 (0)211 – 95 78 68 40  
E-Mail: info@wsm-net.de  
Internet: www.wsm-net.de  
Hauptgeschäftsführer: Christian Vietmeyer

### Verlag und Druck:

Union Betriebs-GmbH (UBG)  
Egermannstraße 2  
53359 Rheinbach  
Telefon: +49 (0)2226/802-0  
Telefax: + 49 (0)2226-802-111  
E-Mail: verlag@ubgnet.de  
HRB 10605 AG Bonn  
Geschäftsführer: Rudolf Ley

### Redaktion:

Christian Vietmeyer (WSM/V.i.S.d.P.)  
Christine Demmer (UBG)

### Projektleitung (UBG):

Andreas Oberholz  
Telefon: +49 (0)2226-802-213  
E-Mail: verlag@ubgnet.de

### Anzeigenverwaltung:

Franziska Kliem (UBG)  
Telefon: +49 (0)2226-802-213  
Telefax: +49 (0)2226-802-222  
E-Mail: Franziska.Kliem@ubgnet.de

Titelfoto: Martinelle

Die WSM Nachrichten werden vier Mal jährlich herausgegeben.  
Mitgliedsunternehmen erhalten sie kostenlos im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

### Urheberrechte:

Die veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Herausgebers nicht erlaubt.

© WSM 2017

## 22. Zulieferforum der ArGeZ Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie

# „Zuliefernetzwerke der Zukunft“

## 31. Januar 2018 in Düsseldorf

Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie –kurz ArGeZ– bündelt seit mehr als 20 Jahren die Interessen weitgehend mittelständischer Zulieferunternehmen. Die Werkstoffe, Bauteile und Komponenten der Zulieferer sind in allen Endprodukten enthalten, aber nicht für jeden sichtbar. Umso wichtiger ist es für die Zulieferbranchen, ihre Stellung in der industriellen Wertschöpfungskette zu zeigen und den Dialog mit Politik, Öffentlichkeit und den Abnehmerindustrien zu suchen.

**Daher möchten wir Sie ganz herzlich zum 22. Zulieferforum der ArGeZ einladen!**

Das Forum ist Ihre Plattform, um sich über alle Fragen aus dem Bereich der Zulieferung auszutauschen. Im Mittelpunkt stehen dieses Mal klassische Zulieferthemen wie der Umgang in den Wertschöpfungsketten miteinander, neue Anforderungen an technische Standards und die IT-Sicherheit sowie die Frage der Zukunft von KMU-Automobilzulieferern. Das Forum bietet einen Mix aus Fachvorträgen, Diskussionen und Gesprächen. Kommen Sie nach Düsseldorf und diskutieren Sie mit. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

### Programm

**12:00 Registrierung und Imbiss**

**12.30 Begrüßung und Einführung  
Herausforderungen für die  
Supply Chain aufgrund Vertical  
Integration & Electro Mobility**

Sabine Angermann, Daimler AG (Impulsvortrag)  
Dr. Wolfram Römhild,  
goetzpartners Management Consultants GmbH  
Christoph J. Brandenburg, Paul Craemer GmbH

**14.00 IATF 16949: Ausstieg der Automobilindustrie aus gemeinschaftlicher Regelsetzung?**

Reiner Hager, DIN e.V. (Impulsvortrag)  
Michael Vitz, Johann Vitz GmbH & Co. KG  
Norbert Haß, VDA QMC

**15.00 Kaffeepause**

**15.15 IT-Sicherheitsmanagement:  
Forderungen der Abnehmerindustrien**

Dirk Schugardt, Konica Minolta IT-Solutions  
GmbH (Impulsvortrag)  
Bernd Nebel, Plastic Concept GmbH

**16.15 Spreu & Weizen: Welche KMU-Automobilzulieferer schaffen den Strukturwandel, welche nicht?**

Konrad Fröhlich, Struktur Management Partner (Impulsvortrag)  
Bernhard Beck, Beck//Strategie/Markt/Technik  
Marc-René Faerber, Struktur Management Partner

**17.00 Ende**

#### **Moderation:**

Rebecca Eisert, Automobilwoche

#### **Teilnahmegebühr:**

Die Teilnahme ist kostenfrei

#### **Veranstaltungsort:**

Radisson Blu Scandinavia Hotel  
Karl-Arnold-Platz 5 · 40474 Düsseldorf · Tel. 0211/45530

#### **Veranstalter:**

- ▶ WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallbearbeitung e.V.
- ▶ Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie e.V.
- ▶ Gesamtverband Kunststoffverarbeitende Industrie e.V.
- ▶ Industrieverband Veredelung-Garne-Gewebe-Technische Textilien e.V.
- ▶ Wirtschaftsverband der deutschen Kautschuk-Industrie e.V.
- ▶ Wirtschaftsvereinigung Metalle e.V.

#### **Organisation:**

WSM Wirtschaftsverband  
Stahl- und Metallbearbeitung e.V.  
Uerdinger Str. 58-62 · 40474 Düsseldorf  
Tel. 0211/9578-6822 · Fax 0211/9578-6840  
E-Mail: [sflesch@wsm-net.de](mailto:sflesch@wsm-net.de)  
Internet: [www.wsm-net.de](http://www.wsm-net.de),  
**hier finden Sie auch den Download zum  
Anmeldeformular**

# WSM-Mitgliedsverbände

- ◆ **Eisendraht- und Stahldraht-Vereinigung e.V. – ESV**  
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, +49 (0) 211 4564237, [www.drahtverband.org](http://www.drahtverband.org)
- ◆ **Verband der Deutschen Federnindustrie e.V. – VDFI**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2231 958851, [www.vdfi.wsm-net.de](http://www.vdfi.wsm-net.de)
- ◆ **Industrieverband Garten e.V. – IVG**  
Wiesenstraße 21a, 40549 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 90999800, [www.ivg.org](http://www.ivg.org)
- ◆ **Industrieverband Härtetechnik e.V. – IHT**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958825, [www.haertetechnik.org](http://www.haertetechnik.org)
- ◆ **Fachvereinigung Kaltwalzwerke e.V. – FVK**  
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564120, [www.fv-kaltwalzwerke.de](http://www.fv-kaltwalzwerke.de)
- ◆ **Industrieverband Massivumformung e.V. – IMU**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958813, [www.massivumformung.de](http://www.massivumformung.de)
- ◆ **Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien e.V. – FMI**  
Leostr. 22, 40545 Düsseldorf, +49 (0) 211 5773910, [www.fmi.de](http://www.fmi.de)
- ◆ **Fachverband Pulvermetallurgie e.V. – FPM**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958817, [www.pulvermetallurgie.com](http://www.pulvermetallurgie.com)
- ◆ **Deutscher Schraubenverband e.V. – DS**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958849, [www.schraubenverband.de](http://www.schraubenverband.de)
- ◆ **Schweißelektroden-Vereinigung e.V. – SEV**  
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, +49 (0) 211 4564251, [www.schweisselektroden.de](http://www.schweisselektroden.de)
- ◆ **Stabziehereien-Vereinigung e.V. – STV**  
Kaiserswerther Str. 137, 40474 Düsseldorf, Tel.: +49 (0) 211 4564251, [www.blankstahl.org](http://www.blankstahl.org)
- ◆ **Industrieverband Bau- und Bedachungsbedarf – IV B+B**  
Lechfeldstraße 67, 86899 Landsberg am Lech, Tel.: +49 (0) 8191 4286719, [info@ivbb-net.de](mailto:info@ivbb-net.de)
- ◆ **Herstellerverband Haus & Garten e.V.**  
Deutz-Mülheimer Str. 30, 50679 Köln, Tel.: +49 (0) 221 2798010, [www.herstellerverband.de](http://www.herstellerverband.de)
- ◆ **Fachverband Industrie verschiedener Eisen- und Stahlwaren e.V. – IVEST**  
An der Pönt 48, 40885 Ratingen, Tel.: +49 (0) 2102 186200, [www.ivist.de](http://www.ivist.de)
- ◆ **Industrieverband Blechumformung e.V. – IBU**  
Goldene Pforte 1, 58093 Hagen, Tel.: +49 (0) 2331 958831, [www.industrieverband-blechumformung.de](http://www.industrieverband-blechumformung.de)

## Personalia

### FMI-Vorstand im Amt bestätigt

Der Fachverband Metallwaren- und verwandte Industrien (FMI) e.V., Düsseldorf, hat auf seiner Mitgliederversammlung am 23. Oktober 2017 in Düsseldorf den amtierenden Vorstand im Amt bestätigt. Als Vorsitzender wiedergewählt wurde *Kurt Berkenhoff*, Kussmann & Berkenhoff GmbH, Bergisch Gladbach, der gleichzeitig die Fachabteilung Industrieschilder im FMI repräsentiert. Ebenfalls wiedergewählt als FMI-Vorstände wurden *Willi Gaule*, Rächle GmbH + Co. KG, Dietenheim, der die Interessen der Drehteile-Industrie vertritt, sowie *Thomas Uebing*, Durable Hunke & Jochheim GmbH & Co. KG, Iserlohn, der die Markenfirmen der Papier-, Büro- und Schreibwaren-Industrie repräsentiert.



*Im Bild (v. l.): Thomas Uebing, Kurt Berkenhoff (Vors.), Willi Gaule*

Der FMI vertritt die Interessen von 250 mittelständischen Industriebetrieben ganz unterschiedlicher Branchen der Konsumgüter- und der Zulieferindustrie für Automobil- und Maschinenbau. Die ordentlichen Mitgliederversammlungen finden alle drei Jahre statt.

### Staatssekretär Christoph Dammermann besucht WSM Präsidium



*In der WSM Präsidiumssitzung vom 14.11.2017 trug der mit dem Regierungswechsel in Düsseldorf ins Amt gekommene Staatssekretär im Ministerium für Wirtschaft, Innovationen, Digitalisierung und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen Christoph Dammermann seine industriepolitische Agenda für die kommenden fünf Jahre vor. In den Bereichen Energie- und Klimapolitik, Innovationsförderung, Ausbau von digitaler Infrastruktur und der Verkehrswege sowie Fachkräftesicherung stellte er sich den kritischen Fragen der Unternehmer und gab Antworten auf drängende Fragen der Industrie. Einig war man sich dabei, das Straßennetz zügig zu modernisieren, Rahmenbedingungen zu schaffen, die Innovationen begünstigen, und den Fachkräftemangel zu beheben. Zuvor konnten dem Staatssekretär einige Industriethemen auf einem gemeinsamen Firmenrundgang im Mitgliedsunternehmen Drahtwerk Wagener in Altena ganz praktisch veranschaulicht werden.*



**Energieberatung**



**ECG Energie Consulting GmbH**

Prof. Dr. Jürgen Joseph

Wilhelm-Leonhard-Straße 10  
77694 Kehl-Goldscheuer

Tel.: +49 (0) 7854 98750  
Fax: +49 (0) 7854 9875200  
juergen.joseph@ecg-kehl.de

**Unternehmensberatung**



**hahn,consultants gmbh**

Holger Hahn

Memeler Straße 30  
42781 Haan

Tel.: +49 (0) 2129 557333  
Fax: +49 (0) 2129 557311  
h.hahn@hahn-consultants.de

**Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung**



**Baker Tilly**

Frank Schröder

Cecilienallee 6-7  
40474 Düsseldorf

Tel.: +49 (0) 211 6901-1200  
Fax: +49 (0) 211 6901-1216  
frank.schroeder@bakertilly.de

**Dienstleistung**



**Lloyd´s Register  
Deutschland GmbH  
Zertifizierung, Projekte und  
Praxistrainings von  
Managementsystemen**

Carl Ebelshäuser

Adolf-Grimme-Allee 3  
50829 Köln

Tel.: +49 (0) 221 9675 7705  
carl.ebelshaeuser@lrqa.com

**Finanzierung**



**Deutsche Bank AG  
Verbände und Institutionen**

Dr. Alexander Winkler

Große Gallusstraße 10 –13  
60311 Frankfurt

Tel.: +49 (0) 69 91039018  
Fax: +49 (0) 69 91041581  
alexander.winkler@db.com

**Industrielle Versicherungen**



**VSM Versicherungsstelle Stahl-  
und Metallverarbeitung GmbH**

Günter Hennig

Hohenzollernstraße 2  
44135 Dortmund

Tel.: +49 (0) 231 5404430  
Fax: +49 (0) 231 54047430  
guenter.hennig@leue.de

## Recht

### Neues Datenschutzrecht bringt neue Organisationspflichten für Unternehmen

*Das Datenschutzrecht wird europaweit neu geregelt. Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ist bereits verabschiedet und tritt ab dem 25. Mai 2018 in allen Mitgliedstaaten in Kraft.*

Ab dem 25. Mai 2018 ist die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) unmittelbar geltendes Recht auch in Deutschland. Das deutsche Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) wird novelliert und regelt dann nur noch Bereiche, soweit es die vorrangige DSGVO noch zulässt. Die Landesdatenschutzgesetze treten außer Kraft. Unternehmen müssen sich auf neue Organisationspflichten einstellen.

### Datenschutzmanagement-System

**Über die bereits bestehenden Verpflichtungen** zur Einführung von Datenschutzrichtlinien hinaus müssen Unternehmen ein effektives Datenschutzmanagement-System aufbauen und deren Einhaltung nachweislich kontrollieren. Die Risikobewertung wird die zentrale Aufgabe der Datenschutz-Compliance. Strukturen und Prozesse bei der Verarbeitung personenbezogener Daten müssen dokumentiert werden. Potenzielle Bedrohungen für die Freiheit und die Rechte der Betroffenen sind zu analysieren, eine Gefährdungsanalyse ist durchzuführen.



Foto: Freepik.com

Weiterhin sollen technische und organisatorische Schutzmaßnahmen festgelegt werden. Verbleibende Risiken sind im Hinblick auf ihre Vertretbarkeit zu bewerten. Für den Fall von Datenpannen muss ein Maßnahmenplan aufgestellt werden; Datenpannen müssen zukünftig innerhalb von 72 Stunden gemeldet werden. Der Datenschutzbeauftragte, die Geschäftsführung und die Mitarbeiter im Unternehmen müssen ausreichende Kenntnisse haben und im Zweifel geschult werden. Auch die Auskunftsrechte Betroffener und deren Lösungsrechte werden erweitert. Mitarbeiter müssen wissen, wie sie solche Anfragen korrekt bearbeiten.

### Datenschutz-Folgenabschätzung

Bei strukturellen Veränderungen mit einem Bezug zu personenbezogenen Daten muss eine Datenschutz-Folgenabschätzung erstellt und dokumentiert werden. Wird zum Beispiel ein neues Datenverarbeitungssystem angeschafft oder werden Funktionen auf Auftragsdatenverarbeiter übertragen, sind die Folgen für den Datenschutz zu definieren und zu bewerten. Dabei müssen die Verarbeitungsvorgänge beschrieben, die Zwecke der Verarbeitung definiert und eine Risikobeurteilung abgegeben werden.

**Für den Arbeitnehmerdatenschutz** enthält die DSGVO eine Öffnungsklausel für nationales Recht. In Deutschland wird der Arbeitnehmerdatenschutz im BDSG neu weitgehend unverändert aus dem alten BDSG übernommen. Der Bußgeldrahmen bei Verstößen gegen das Datenschutzrecht wird deutlich erhöht, und es ist damit zu rechnen, dass die Aufsichtsbehörden in Zukunft schärfer kontrollieren.

Wichtig für Unternehmen und Verbände ist es, sich jetzt mit dem neuen Recht und den neuen Pflichten zu befassen. Niemand sollte am 25. Mai 2018 von der neuen Rechtslage überrascht werden.

### Transparenzregister durch das Geldwäschegesetz eingeführt

Das neue Geldwäschegesetz ist nach der Verkündung im Bundesgesetzblatt am 26. Juni 2017 in Kraft getreten. Mit dem Gesetz wurde unter anderem die Vorgabe der 4. EU-Geldwäscherichtlinie umgesetzt, ein neues Register zur Erfassung der wirtschaftlichen Eigentümer von juristischen Personen einzurichten.



Foto: Pixabay.com / ulleo

Seit dem 1.10.2017 müssen juristische Personen des Privatrechts, zum Beispiel Aktiengesellschaften (AG), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Stiftungen, eingetragene Vereine (e.V.) und Personengesellschaften wie zum Beispiel die Offene Handelsgesellschaft (oHG) oder die GmbH & Co. KG Angaben über den „wirtschaftlich Berechtigten“ zum Transparenzregister melden. Der wirtschaftlich Berechtigte ist in § 3 Geldwäschegesetz definiert. Es ist eine natürliche Person, die in der Regel mehr als 25 Prozent der Anteile oder Stimmrechte kontrolliert. Es sollen nach dem Gesetzeszweck die hinter den gesellschaftlichen Strukturen stehenden natürlichen Personen transparent werden. Soweit diese Daten bereits in öffentlichen Registern wie Handelsregister oder Vereinsregister stehen, gelten die Verpflichtungen als erfüllt. Andernfalls, beispielsweise bei Nießbräuchen, Stiftungen, Treuhandverträgen, Unterbeteiligungen oder vertraglichen Gestaltungen, die den Berechtigten nach außen nicht bekannt machen, müssen die Unternehmen beziehungsweise die Berechtigten zum Transparenzregister melden.

**Bei eingetragenen Vereinen**, bei denen kein Mitglied mehr als 25 Prozent der Stimmrechte kontrolliert, gilt als wirtschaftlich Berechtigter nach § 3 Abs. 2 S. 5 GwG der gesetzliche Vertreter, der im Vereinsregister regelmäßig bereits publiziert ist. Damit ist die Verpflichtung erfüllt.

Die Mitteilung muss elektronisch vorgenommen und danach auf dem aktuellen Stand gehalten werden. Das Register wird vom Bundesanzeiger Verlag als Beliehener geführt. Zum Transparenzregister sowie zu weiteren Informationen gelangt man unter [www.transparenzregister.de](http://www.transparenzregister.de).

## Bundesverfassungsgericht stoppt einheitliches EU-Patent

Eigentlich sollte das einheitliche europäische Patent in diesem Jahr starten, doch das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) hat es vorläufig gestoppt. Viele Hürden hatte das Projekt genommen, auch die britische Regierung hatte noch zugestimmt.

**Doch am 3. April hat das BVerfG** den Bundespräsidenten gebeten, das von Bundestag und Bundesrat verabschiedete Gesetz einstweilen nicht auszufertigen. Denn mit einer Verfassungsbeschwerde, verbunden mit einem Eilantrag, rügt ein Kläger die Überschreitung nationaler Hoheitsrechte durch die EU. Er wendet sich insbesondere gegen die Einrichtung eines Einheitlichen Patentgerichts. Das EPG wird als supranationales Gericht über die Verletzung und Rechtsgültigkeit von Einheitspatenten und europäischen Patenten zuständig sein. Bei Redaktionsschluss lag eine Entscheidung des BVerfG noch nicht vor. Experten erwarten, dass das BVerfG zugunsten des EU-Patents entscheidet.

## Anwalt 4.0

Lange hat sich die Anwaltschaft gegen die Digitalisierung in eigener Sache gewehrt. Jetzt muss sie ab dem 1.1.2018 zumindest empfangsbereit sein. Jeder in Deutschland zugelassene Rechtsanwalt muss mit Beginn des Jahres 2018 ein besonderes elektronisches Anwaltspostfach (beA) unterhalten. Ab diesem Datum ist zunächst nur die passive Nutzungspflicht verpflichtend, das heißt, der Rechtsanwalt muss Zustellungen darüber entgegennehmen und gegen sich wirken lassen. Voraussichtlich ab 2022 muss dann die gesamte Kommunikation mit Gerichten elektronisch erfolgen. Die Kammer weist darauf hin, dass dies gleichsam für Syndikusrechtsanwälte gilt.

### Ansprechpartner

#### Christian Vietmeyer

Rechtsanwalt  
Hauptgeschäftsführer

#### WSM Wirtschaftsverband Stahl- und Metallverarbeitung e.V.

Uerdinger Str. 58-62, 40474 Düsseldorf  
Tel. 0211/95 78 68 22, Fax 0211/95 78 68 40  
E-Mail: [cvietmeyer@wsm-net.de](mailto:cvietmeyer@wsm-net.de)  
[www.wsm-net.de](http://www.wsm-net.de)



## Steuern

Umsatzsteuerliche Organschaft

### BMF setzt Rechtsprechung des BFH um

Das Bundesfinanzministerium hat mit Schreiben vom 26.05.2017 die Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs umgesetzt. Demnach lässt das BMF Personengesellschaften als umsatzsteuerliche Organgesellschaften zu und ändert somit seine bisherige Auffassung.

#### Personengesellschaften können auch Organgesellschaften sein

Dem BMF-Schreiben gingen Urteile des V. und XI. Senats des BFH voran. Zwar waren sich beide Senate einig, dass auch Personengesellschaften Organgesellschaften sein können. Nach Ansicht des V. Senats ist dies aber nur möglich, wenn Gesellschafter der Personengesellschaft neben dem Organträger nur solche Personen sind, die auch in das Unternehmen des Organträgers finanziell eingegliedert sind. Dagegen ist es nach Ansicht des XI. Senats unschädlich, wenn neben dem Organträger noch ein weiterer Gesellschafter eine Minderheitsbeteiligung einer GmbH & Co. KG hält.

Das BMF schließt sich mit Schreiben vom 26.05.2017 der Rechtsprechung des V. Senats an und präzisiert dabei die finanziellen und organisatorischen Eingliederungsvoraussetzungen.

**Für die organisatorische Eingliederung** einer Organgesellschaft wurden die Anforderungen durch das BMF verschärft. Bislang war es für die organisatorische Eingliederung ausreichend, wenn der Organträger eine abweichende Willensbildung in der Organgesellschaft verhindern konnte. Dagegen ist es künftig für die organisatorische Eingliederung erforderlich, dass der Organträger seinen Willen in der Organschaft aktiv durchsetzen kann. Hat die Organgesellschaft mit dem Organträger einen Beherrschungsvertrag abgeschlossen, ist vom Vorliegen der organisatorischen Eingliederung auszugehen.

#### Übergangsfrist bis Ende 2018

Auf Unternehmen kommt damit einiges an Arbeit zu. Zwar wurde zur Umsetzung der neuen Anforderungen eine Übergangsfrist bis zum 31.12.2018 gewährt. Eine frühere Anwendung wird insbesondere hinsichtlich der Personengesellschaften jedoch nicht beanstandet, wenn sich die Beteiligten des Organkreises übereinstimmend darauf berufen. Betroffene Unternehmen sollten daher prüfen, ob und welche Anpassungen gegebenenfalls getroffen werden müssen.



#### Ansprechpartner

**Marion Fetzter**

Partnerin  
Steuerberaterin

**Baker Tilly**

**Steuerberatungsgesellschaft mbH**

Nymphenburger Straße 3b  
80335 München

Tel. 089/ 55066-322

Marion.fetzter@bakertilly.de

# Stahl – nur einen Klick entfernt.



**Stahl kaufen  
rund um die Uhr**

**Vollsortiment  
ab Lager**

**Lieferung  
wann und wohin  
Sie wollen**

**Bewährter  
Kundenservice**

**[shop.salzgitter-mannesmann-stahlhandel.de](http://shop.salzgitter-mannesmann-stahlhandel.de)**



**e-WORLD**

SYSTEME. SERVICE. STAHL. DIGITAL.



**SALZGITTER  
MANNESMANN  
STAHLHANDEL**

Ein Unternehmen der Salzgitter Gruppe



## Abgabenlast auf Strom und Energie

# Normen machen Anpassung von Energiemanagementsystemen nötig

*Wenn die Nachfrage aus der Branche nach Informationen groß ist, spricht das für die Wichtigkeit eines Themas. Nimmt man den Run auf das von WSM mitveranstaltete ECG-Kompaktseminar am 10. Oktober in Darmstadt als Maßstab, dann treiben die deutlich verschärften Regeln zur Anerkennung als energieintensiver Betrieb viele Unternehmen um. Zu Recht: Nur wer die Details der veränderten Regelungen im Blick behält, wird auch zukünftig Kosten durch eine Reduktion der Abgabenlast auf Strom und Energie sparen können.*



Von rund 100 Unternehmen der stahl- und metallverarbeitenden Industrie ist derzeit ungefähr ein Fünftel als energieintensiv eingestuft und profitiert deshalb von der besonderen Ausgleichsregel des EEG-Gesetzes. Die Zahl der Berechtigten in der Branche dürfte sogar noch etwas weiter wachsen: Einerseits ist ab diesem Jahr für Unternehmen der sogenannten Liste 1 die Antragsgrenze von 17 auf 14 Prozent Energiekostenanteil an der Bruttowertschöpfung gesunken. Andererseits kann jetzt erstmals eigenerzeugter und -verbrauchter Strom bei der Berechnung der Energieintensität berücksichtigt werden.



Im Mittel fallen die Energiekosten in der stahl- und metallverarbeitenden Industrie ungefähr doppelt so hoch aus wie im Durchschnitt aller Branchen. Unter die besondere Ausgleichsregel zu fallen, ist deshalb ein zentraler Wettbewerbsfaktor.

### Energiemanagementsysteme müssen Erfolg dokumentieren

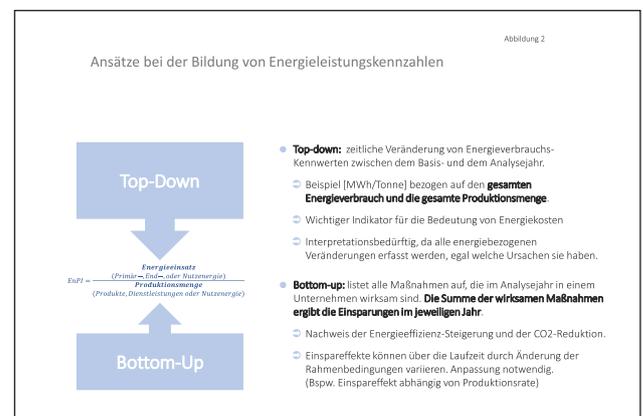
Grundvoraussetzung für die Anwendbarkeit der Ausgleichsregel ist der Nachweis, dass das Unternehmen über ein Energiemanagementsystem nach ISO 50001 verfügt. Hier stehen jetzt Verschärfungen an. Stahl- und metallverarbeitende Unternehmen werden es künftig schwerer haben, die Zertifizierung ihrer Energiemanagementsysteme (EnMS) nach ISO 50001 zu erhalten. War bisher, überspitzt gesagt, das reine Vorhandensein eines EnMS ausreichend, hat sich der Normgeber entschieden, dass nun mehr nachzuweisen ist.

Zukünftig geht es um eine kontinuierliche und messbare Verbesserung der energetischen Leistung. So will es die neue Norm ISO 50003, die die Anforderungen an den Prüfer bei der Auditierung und Zertifizierung von Energiemanagementsystemen definiert. Das jeweilige Unternehmen muss in Zukunft sicherstellen, dass der Auditor bei seiner

Prüfung tatsächlich eine Verbesserung feststellen kann. Je nach Gültigkeit des derzeit aktuellen Zertifikats eines Unternehmens besteht eine Übergangsfrist bis spätestens Oktober 2020. Neue EnMS müssen die Vorgaben schon jetzt erfüllen. Handlungsbedarf ist also gegeben.

### Die neuen Forderungen: Planungsprozess + Kennzahlensystem

Konkret müssen Unternehmen einen konsistenten Energieplanungsprozess und ein valides Kennzahlensystem entwickeln, um die geforderte Verbesserung der energetischen Leistung in Zukunft sicherzustellen. Insbesondere die Anforderungen an das Kennzahlensystem steigen deutlich. Oftmals haben Unternehmen in den ersten Jahren ihres ISO 50001-Systems Kennzahlen sehr pragmatisch in einem Top-Down-Ansatz definiert, also anhand von verfügbaren historischen Daten. Nachteil hier: Die Einflussparameter auf die einzelnen Kennzahlen sind nicht ausreichend messbar oder im Extremfall unbekannt. Wenn man aber das Gewicht der einzelnen Einflussvariablen nicht kennt, ist eine verlässliche Prognose nicht möglich. Im Extremfall verhalten sich die Werte komplett anders, als angenommen.



**Deutlich wird das an einem Beispiel.** Ein metallverarbeitender Betrieb verfügt über Produktions- und Lagerräume mit insgesamt rund 28.000 Kubikmeter Volumen. Der Stromverbrauch lag bisher bei rund 1,2 Millionen Kilowattstunden (kWh) pro Jahr. Als signifikante Energieleistungskennzahl (EnPI) wurde der Stromverbrauch pro Kubikmeter Raum verwendet, in diesem Fall 42,86 kWh/m<sup>3</sup>. Im Rahmen einer Modernisierung wurde mit erheblichem Aufwand eine Raumluftheizung (RLT-)Anlage installiert. Entsprechend hoch waren die Erwartungen: Konkret ging man von 35,71 kWh/m<sup>3</sup> im Folgejahr aus, also einer Energieeinsparung von mehr als 15 Prozent.



Foto: Freepik.com / creatveart

Stattdessen musste man dann aber eine Zunahme um fast zehn Prozent auf 46,43 kWh/m<sup>3</sup> erklären, die sich in der Praxis ergeben hatte.

**Die Fehlersuche machte deutlich**, dass die neue Anlage durchaus hielt, was man sich von ihr versprochen hatte. Nicht berücksichtigt hatte man hingegen bei der Prognose, dass im Rahmen von Produktionsinnovationen zeitgleich zur Errichtung der RLT-Anlage auch die Fertigung umgestellt wurde. Die dafür nötigen niedrigeren Temperaturen und die geringere Luftfeuchte erforderten deutlich mehr Kühlleistung. Hinzu kam, dass das konkrete Jahr überdurchschnittlich warm war, der Kühlungsbedarf also zusätzlich anstieg. Die gewählte Kennzahl „Stromverbrauch pro Kubikmeter Raum“ war also nicht falsch, aber unzureichend, weil sie sowohl interne Veränderungen wie neue Produktionsprozesse oder ein höheres Auftragsvolumen als auch externe Einflussfaktoren nicht mit abbildete.

Deshalb kommt es in Zukunft darauf an, EnPIs so zu fassen, dass sie sich über bekannte Einflussparameter und gegebenenfalls bereinigt um Sondereffekte erklären lassen, beispielsweise über eine Formel mit Konstanten und Variablen. Hierfür bietet sich ein Bottom-Up-Vorgehen an. Die Entwicklung eines solchen Systems ist nicht trivial, weil bereits rechtzeitig vor einem Zertifizierungsaudit Aufzeichnungen der Kennzahlen vorliegen müssen. Hin-

zu kommt, dass auch die Dokumentationspflichten für das Unternehmen steigen. Mehraufwand für die betroffenen Unternehmen ist also abzusehen.

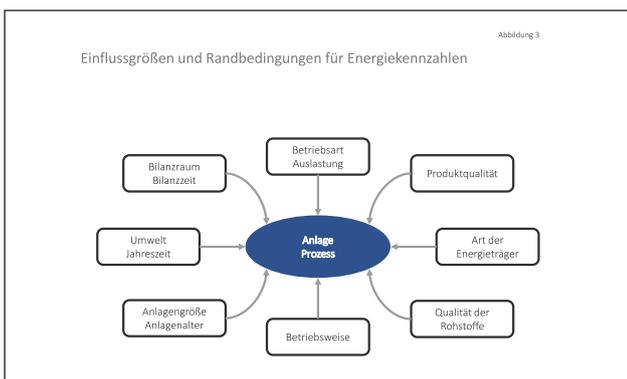
**Mit der ISO 50006 hat der Normgeber** einen „Leitfaden für Anwender mit methodischen Ansätzen und Praxisbeispielen zu Energiekennzahlen“ vorgelegt, um es den Unternehmen in der Praxis leichter zu machen, sinnvolle Kennzahlen zu identifizieren. Diese Norm stellt eine Hilfe zur Identifizierung von Einflussgrößen und Erstellung von Energieleistungskennzahlen (EnPI) dar. So werden unter anderem Verfahren beschrieben, mit welchen die Einflussparameter auf Kennzahlen mathematisch erfasst und dargestellt werden können.

In der stahl- und metallverarbeitenden Industrie dürften von besonderer Bedeutung sein:

- ▶ die Temperaturbereinigung (Klimatisierung, Kälteerzeugung, Prozesswärme)
- ▶ verändertes Produktvolumen/ Chargen (Gewichtung)
- ▶ veränderte Prozessbedingungen (Temperatur, Luftfeuchte, Druck)

In der Praxis hat es sich darüber hinaus bewährt, auf der Basis von Modellrechnungen die Zuverlässigkeit des gewählten Kennzahlensystems zu überprüfen.

Die verschärfte ISO 50001 stellt eine echte Herausforderung für Unternehmen mit einem EnMS dar. Was in der Vergangenheit eher pragmatisch aufgebaut worden war, muss nun auf seine Systematik und Qualität überprüft und bei Bedarf neu strukturiert werden. Mancher wird deshalb vor dem Aufwand zurückschrecken. Mit Blick auf das Risiko, die Befreiung von der EEG-Umlage beziehungsweise den Spitzenausgleich bei Strom- und Energiesteuer und damit signifikante Einsparmöglichkeiten zu verlieren, gibt es aber keinen anderen sinnvollen Weg, als das Thema anzugehen.



**Ansprechpartner**  
**Jörg Scheyhing**  
 Geschäftsführer  
**ECG Energie Consulting GmbH**  
 Wilhelm-Leonhard-Straße 10  
 D-77694 Kehl-Goldscheuer  
 Tel. 07854 9875-289  
 Fax 07854 9875-200  
 joerg.scheyhing@ecg-kehl.de  
 www.energie-consulting.com

## Strategiefindung im Mittelstand

# Herausforderungen und Lösungsansätze

80 Prozent des Unternehmenserfolgs hängen von der Strategie und nur 20 Prozent von der operativen Performance ab.

Zu diesem Ergebnis kommt das Sankt Gallen Management Institut nach Auswertung diverser wissenschaftlicher Studien.

Auch wenn aufgrund der vielen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg die absolute Genauigkeit der Messbarkeit sicherlich in Frage zu stellen ist, so ist die hohe Bedeutung der Strategie auf den Unternehmenserfolg dennoch evident und den meisten in Unternehmensverantwortung handelnden Akteuren auch bewusst. Der hohe Wert der Strategiefindung liegt insbesondere darin, vorausschauend zu agieren, das heißt heute Änderungen im Unternehmen anzugehen, um den Erfolg langfristig zu sichern. Ziel einer jeden Strategiefindung ist es, eine Positionierung in bestehenden oder neuen Märkten zu finden, in der das Unternehmen dauerhaft auf Basis seiner Stärken und Kernkompetenzen eine Daseinsberechtigung im Wettbewerbsumfeld hat und ein Wertpremium für die Abnehmer kreiert. Statt sich in die falsche Richtung abzumühen, gibt die Unternehmensstrategie idealerweise die richtige Richtung vor und dient im Kern dazu...

- ▶ den Rahmen für zukünftige Entscheidungen festzulegen,
- ▶ Orientierung und Klarheit für die Mitarbeiter zu geben (und damit auch Motivation und Aufgabenklarheit für jeden einzelnen Mitarbeiter) und
- ▶ den Mitteleinsatz zu priorisieren (Finanzrahmen für Investitionen, Budgets, Personaleinsatz).

## Bisher zumeist intuitiver Ansatz der Strategiefindung im Mittelstand

In der Praxis erleben wir im deutschen Mittelstand in der Regel häufig einen intuitiven Ansatz der Strategiefindung durch den Unternehmer beziehungsweise den oder die



Geschäftsführer. Diese verfügen regelmäßig über eine umfassende Kenntnis ihrer Märkte, Wettbewerber und des eigenen Unternehmens und passen die Unternehmensstrategie bei Marktänderungen im Wesentlichen im Rahmen zu treffender aktueller Entscheidungen intuitiv an.

Dieser – auf Erfahrung basierende – intuitive Ansatz bleibt aus unserer Sicht auch weiterhin ein wesentlicher Erfolgstreiber zur Strategieanpassung im Mittelstand.

Gleichzeitig nimmt jedoch die Dynamik und Intensität der externen, insbesondere der technologischen Veränderungen im globalen Marktumfeld und die Bedeutung der Unternehmensstrategie als Orientierungs- und Motivationsfaktor der zunehmend stärker vernetzten Mitarbeiter im Unternehmen zu. Wo früher intuitive Anpassungen eher kleinere Ausmaße hatten und größere Anpassungen frühestens alle fünf bis sieben Jahre notwendig waren, so nimmt die Notwendigkeit der Anpassungshöhe und -geschwindigkeit insgesamt deutlich zu. Deshalb wird auch der Mittelstand den intuitiven Ansatz verstärkt um einen strukturierten Prozess der Strategiefindung – unter Einbeziehung der unterschiedlichen Perspektiven der Führungskräfte sowie externer Fakten – ergänzen müssen.

Im Rahmen der langjährigen Begleitung unserer Mandanten sehen wir, dass die Notwendigkeit für einen kontinuierlichen Strategieentwicklungsprozess im Mittelstand häufig erkannt wird, der Mittelstand jedoch mit besonderen Herausforderungen bei einem strukturierten Strategiefindungsprozess zu kämpfen hat:

- ▶ Kein klar definierter Prozess mit Umsetzungsterminen (Tagesgeschäft geht vor)
- ▶ Keine Verfügbarkeit eigener Ressourcen zur Durchführung des Strategiefindungsprozesses (Zeit, Erfahrung, Methodik)
- ▶ Häufig geringe Akzeptanz in der Linienorganisation (Mehrwert wird in Frage gestellt)
- ▶ Keine klare Kommunikation der Strategie in die Organisation und an die Mitarbeiter
- ▶ Begrenzter Zugriff auf externe Marktdaten und Informationen (Marktrecherche)
- ▶ Risikostreuung im Mittelstand häufig schwieriger (begrenzte Handlungsoptionen).

### Unterstützender Lösungsansatz mittels kontinuierlichem, in Arbeitsschritten unterteilten Prozess

Auf den ersten Blick scheint ein strukturierter Strategieprozess eine große Aufgabe. Mit der richtigen Methodik, nämlich aufgeteilt in kleine Teilaufgaben, und dem grundsätzlichen Verständnis als Strategiefindung als kontinuierlicher Prozess ist dieser nach unserer Auffassung jedoch auch für mittelständige Unternehmen gut handhabbar. Mit einer richtigen Priorisierung zu Beginn gelingt es in einem strukturierten Strategiefindungsprozess in der Regel, die Balance zwischen überschaubarem Aufwand und relevantem Nutzen zu finden.

#### 1. Rahmen setzen:

##### Projektziele und Projektorganisation

Die Festlegung der entscheidenden Fragestellungen, deren richtige Priorisierung und eine klare Eingrenzung des übergeordneten Projektziels bilden das Fundament eines erfolgreichen Strategiefindungsprozesses. Hiermit sollte sich das Projektteam im ersten Schritt dezidiert auseinandersetzen und klare Festlegungen treffen.



#### 2. Zukunft einschätzen:

##### Analyse der externen Umwelt in Bezug auf Chancen und Risiken

In einem ersten Workshop wird eine gemeinsame Einschätzung erarbeitet, wie sich die relevanten Märkte (einschließlich der Wettbewerber) zukünftig entwickeln könnten. Der Fokus bei der externen Analyse liegt dabei auf den wesentlichen Chancen und Risiken in den bearbeiteten Märkten sowie auf der Identifikation von attraktiven neuen Zukunftsmärkten und der Herleitung der kritischen Erfolgsfaktoren auf diesen Märkten. Im Nachgang zum Workshop gilt es, die gemeinsam erarbeitete Einschätzung mit (häufig am Markt nur bedingt verfügbaren) Informationen so gut wie möglich zu validieren und bei Bedarf zu korrigieren. Die Branchenstrukturanalyse nach dem Fünf-Kräfte-Modell („Five Forces“) von Michael E. Porter und die PEST-Analyse (Politisch, Ökonomisch, So-





Foto: Freepik.com / skadyfernix

zial, Technologisch) sind gute Instrumente, die eine systematische externe Analyse unterstützen.

### **3. Eigenes Unternehmen analysieren:**

#### **Klare Benennung von Stärken und Schwächen**

Neben dem Blick auf externe Einflussfaktoren ist ein Blick ins Innere des Unternehmens notwendig, um die eigenen Stärken und Schwächen herauszuarbeiten. Hierbei ist ein besonderes Augenmerk auf die Erfüllung der unter 2. genannten kritischen Erfolgsfaktoren des Marktumfeldes durch das Unternehmen zu legen: Wie gut erfüllt es die wesentlichen Kundenanforderungen, und wie gut passen die Kernkompetenzen, um diese langfristig zu erfüllen? Neben der qualitativen Bewertung, die im ersten Workshop vorgenommen werden kann, sollten die Einschätzungen durch interne Kennzahlen und gegebenenfalls externe Benchmarks gestützt werden. Als zusammenfassendes Analyseinstrument hat sich hier insbesondere die SWOT-Analyse, einer Kombination des eigenen Stärken-Schwächen Profils unter Berücksichtigung der externen Chancen und Risiken, welche in Schritt 2 erarbeitet wurden, bewährt.

### **4. Strategische Handlungsalternativen suchen:**

#### **Entwicklung verschiedener Strategiealternativen**

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse dienen als Grundlage für die Ableitung von Handlungsoptionen und deren Bündelung in übergeordneten strategischen Pfaden. Damit

werden die unterschiedlichen Strategiealternativen erkennbar, deren Wirtschaftlichkeitspotenziale unter den Aspekten von Chancen- und Risiken im Folgenden zu bewerten sind. Als hilfreiche Instrumente haben sich für uns in diesem Schritt insbesondere die Ansoff-Matrix zur Ideengenerierung sowie eine Portfolio- (auch bekannt als Boston Consulting Group-) Matrix zur Bewertungsdarstellung bewährt.

### **5. Strategie auswählen:**

#### **Auswahlentscheidung der erfolgversprechendsten Strategie**

Im nächsten Schritt muss eine Entscheidung getroffen werden, welche strategischen Handlungsalternativen Teil der neuen Gesamtstrategie werden sollen. Die ausgewählte Strategie sollte dabei:

- ▶ auf Stärken aufbauen („Stärken stärken“),
- ▶ konzentriert Ressourcen einsetzen (nicht gestreut)
- ▶ klare Wettbewerbsvorteile generieren und innovative Komponenten (neue Werte) enthalten
- ▶ klar strukturiert und durchführbar sein
- ▶ angemessene Risiken haben.

### **6. Strategie operationalisieren:**

#### **Ableitung eines Strategiemassnahmenplans mit Verantwortlichkeit**

Nach der Definition der Strategie muss diese konsequent in die Umsetzung gebracht werden, wobei genau dieser

Punkt einen wesentlichen Erfolgsfaktor darstellt. Hierfür müssen aus der übergeordneten Strategie konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, um die Strategie zu operationalisieren und in das Unternehmen zu tragen. Dabei gilt es je Maßnahme eindeutige Verantwortlichkeiten, Ziele (quantitativ und qualitativ) und zeitliche Vorgaben festzulegen. Gegebenenfalls ist es notwendig, die Organisationsstruktur an der neuen Strategie auszurichten und ein aktives Veränderungsmanagement einzuführen.

**7. Strategie kommunizieren:  
Bekanntmachen der Strategie im Kreise  
interner und externer Stakeholder**

Es ist dann die Aufgabe der Geschäftsführung und der Führungskräfte, die neue Strategie überzeugend zu vertreten und aktiv bei der Umsetzung zu unterstützen. Hierbei ist eine adressatengerechte und konsistente Kommunikation notwendig. Zuerst sind die Führungskräfte selbst detailliert über die gesamtstrategische Ausrichtung und die damit einhergehenden Veränderungen im Unternehmen zu informieren. Im Anschluss sollten sämtliche Mitarbeiter kurz und prägnant über die strategischen Eckpfeiler informiert werden („Wer sind unsere Zielkundengruppen“ und „Wofür stehen wir“). Die Darstellung der Strategie hat dabei durch alle Mitglieder der Geschäftsführung und der Füh-

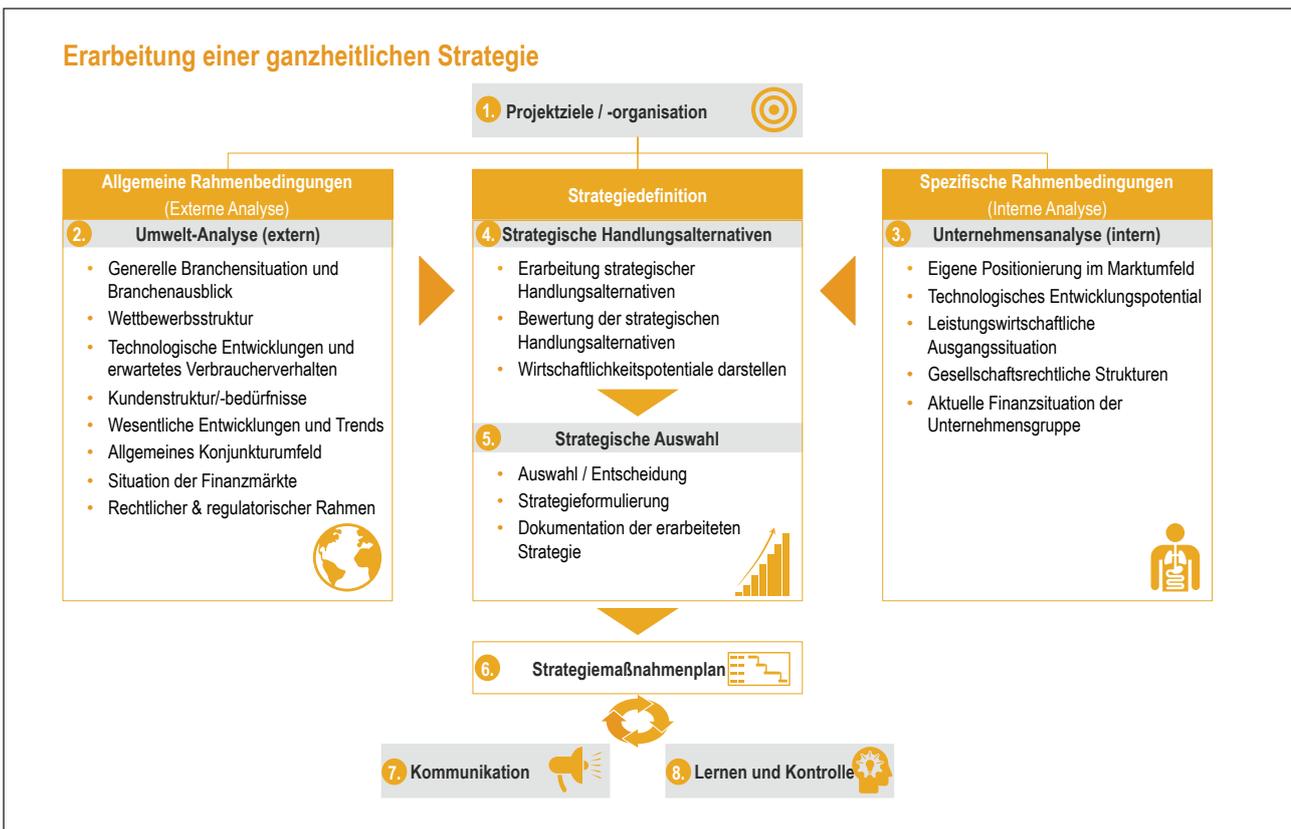
rungskräfte möglichst gleichlautend zu erfolgen und sollte auch im zeitlichen Verlauf bis zu einer gemeinsam verabschiedeten Anpassung gleichlautend bestehen bleiben.

**8. Lernen und kontrollieren:  
Regelmäßige Maßnahmenkontrolle und  
jährliche Strategieüberprüfung**

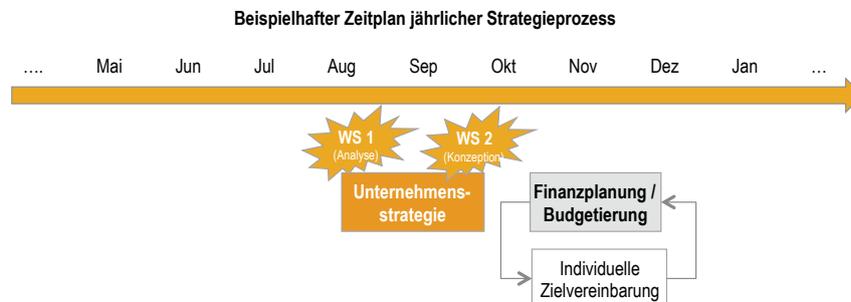
Um die vollständige Implementierung und Umsetzung in der gesamten Unternehmung sicherzustellen, ist es essenziell, ein regelmäßiges Maßnahmencontrolling (Einhaltung des definierten Zeitrahmens und Wirksamkeit) der strategischen Kernmaßnahmen aufzusetzen, das von einem definierten Prozesstreiber (Verantwortlicher im Unternehmen oder Externer) verantwortet wird. Und da Strategien im heutigen dynamischen Marktumfeld eine immer kürzere Lebensspanne haben, sollte auch die Vorbereitung und Initiierung der jährlichen Überprüfung der bestehenden Strategie sowie gegebenenfalls die Einleitung eines Anpassungsprozesses in dessen Verantwortung liegen.

**Erfahrungen / Best Practice – hahn,consultants**

Aus unseren Erfahrungen in der Beratungspraxis hat sich insbesondere ein Vorgehen mit unterteilten Arbeitsschritten zu festen Terminen sowie der gemeinsamen Erarbei-



### Beispiel Zeitplan formeller, jährlicher Strategieprozess



tung mit allen wesentlichen Führungskräften bewährt. Insbesondere die gute Planung der Workshops, gegebenenfalls mit externer Unterstützung, ist hierbei erfolgskritisch. Die konsequente Durchführung aller definierten Arbeitsschritte erhöht – auch bei Begrenzung des eingesetzten Aufwandes – die Erfolgchance und Wirkung der richtigen Unternehmensstrategie deutlich.

Es ist wichtig, nicht bei der Strategieformulierung und Maßnahmendefinition aufzuhören (bis Schritt 5/6), sondern die Umsetzung, Kommunikation und Kontrolle/Anpassung mit gleicher Konsequenz (ab Schritt 6/7) im Unternehmen zu betreiben. In unsere Praxis erfahren wir häufig, dass dieser Punkt missachtet wird. Wesentliche Best Practice-Empfehlungen aus unserer Beratungserfahrung sind:

1. Strategieentwicklung als Prozess verstehen (jährlicher Workshop einschließlich Vorbereitung mit Update der Marktanalysen und zeitliche und inhaltliche Abstimmung mit der Finanzplanung).
2. Alle relevanten Führungskräfte einbeziehen (Wissen, Perspektiven und Akzeptanz)
3. Wertvolle externe Informationen sammeln und berücksichtigen (Trends, Marktdaten, Wettbewerber)

4. An das Unternehmen und die Akteure angepasste Analysemethoden auswählen
5. Sich auf das Wesentliche fokussieren (den Blick aufs Ganze behalten)
6. Ausschließen, was nicht gemacht wird (Abwählen)
7. Ein dynamisches Umfeld bei der Strategiedefinition berücksichtigen (Einbeziehen der erwarteten Reaktion des Wettbewerbs und Einplanung von Revisionspunkten)
8. Handhabbare und umsetzbare Ziele setzen (Definition von wenigen strategischen Maßnahmen, die unterjährig umgesetzt und kontrolliert werden)
9. Die Strategie adressatengerecht im Unternehmen und zu den Stakeholdern kommunizieren (Vertrauen, Überzeugung, Bindung)
10. Umsetzungs- und Controllingtools nutzen (KPI-System, Maßnahmentracking, Integration der Ziele in die Finanzplanung)

Wir unterstützen unsere mittelständischen Mandanten seit vielen Jahren bei der Strategiefindung im Rahmen von jährlichen Workshops mit oder auch ohne eine Einbettung in den jährlichen Finanzplanungsprozess. Dabei dienen wir insbesondere als Sparringspartner für die Geschäftsführung, Führungskräfte, Gesellschafter und Finanzpartner und sind wesentlicher Treiber und Moderator des gesamten Prozesses.



**Ansprechpartner**  
**Frank Birkenstock**  
 Senior Partner  
**hahn,consultants gmbh**  
 Memeler Straße 30  
 42781 Haan  
 Tel. 02129/557326  
 f.birkenstock@hahn-consultants.de



**Ansprechpartner**  
**Thorsten Wahlmann**  
 Partner  
**hahn,consultants gmbh**  
 Lister Straße 9  
 30163 Hannover  
 Tel. 0511 89939916  
 t.wahlmann@hahn-consultants.de

## Industrielle Versicherungen XX

# Wenn der Geschäftsführer selbst zahlen soll

*Regressforderungen gegenüber Geschäftsführern und Aufsichtsorganen können zur existenziellen Gefahr werden. D&O-Versicherungen sorgen für Schutz.*

Längst ist sie nicht mehr nur für Konzern-Manager ein unverzichtbarer Schutz – die D&O-Versicherung. Im Mittelstand ist die „Directors & Officers-Versicherung“ besonders für Geschäftsführer und Aufsichtsorgane ein absolutes Muss. Liegt ein solcher Schutz nicht vor, kann eine Schadenersatzforderung für einzelne Personen schnell existenzgefährdend werden. Denn aufgrund der gesetzlichen Regelungen haften Geschäftsführer und Aufsichtsratsmitglieder persönlich und mit ihrem gesamten privaten Vermögen. Gerade in Deutschland herrschen besonders strenge rechtliche Rahmenbedingungen.

### Haftung und Beweislastumkehr

Das Prinzip der gesamtschuldnerischen Haftung und der Beweislastumkehr zu Lasten der Betroffenen kommt beispielsweise auch dann zum Tragen, wenn Geschäftsführer nach bestem Wissen handeln. So genügt es mitunter, dass der Fehler eines Mitarbeiters nicht erkannt oder eine ihm unbekannt gesetzliche Vorgabe im Ausland nicht exakt befolgt wurde – schon können Geschäftsführer und Aufsichtsorgane in eine Situation kommen, in der sie vom eigenen Unternehmen oder Dritten in Haftung genommen werden. Es bewahrheitet sich die Volksweisheit: „Unwissenheit schützt vor Strafe nicht.“

### Steigende Anspruchsmentalität

D&O-Versicherungsfälle häufen sich. Insbesondere in den vergangenen Jahren hat die Anspruchsmentalität dabei stetig zugenommen. Verantwortliche in Unternehmen sehen sich immer häufiger mit dem Vorwurf von Pflichtverletzungen konfrontiert. Als Antwort darauf hat sich die D&O-Versicherung mittlerweile auch im Mittelstand fest etabliert. Passgenaue Lösungen mit ausreichend hohen Deckungssummen sind schon für vergleichsweise überschaubare Beiträge zu bekommen. Auch haben sich die

Versicherungsbedingungen der als Betriebsausgaben anerkannten Policen extrem verbessert.

### Gesellschafter und Geschäftsführer in Personalunion

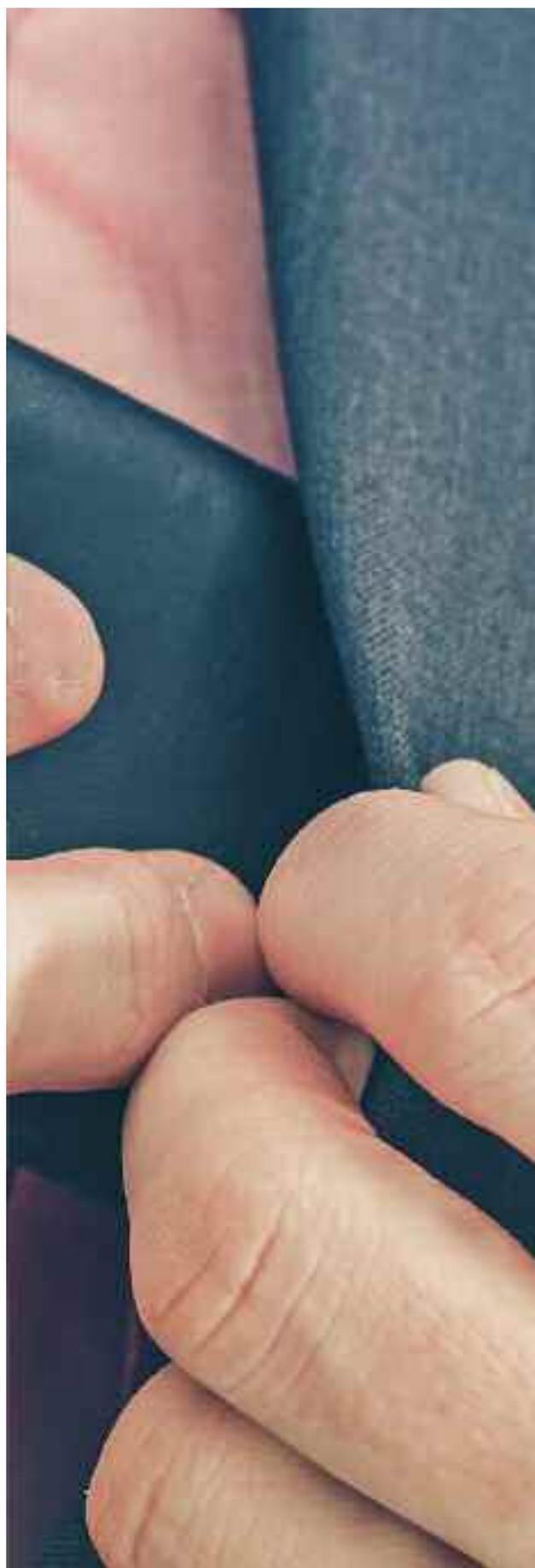
Ist es aber sinnvoll, als mittelständisches, inhabergeführtes Unternehmen eine D&O-Police für den Gesellschafter-Geschäftsführer abzuschließen? Den Bereich der Innenansprüche vom Gesellschafter gegenüber dem Geschäftsführer entfällt in der Personalunion (soweit keine weiteren Gesellschafter vorhanden sind), da dies einen Anspruch gegen sich selbst bedeuten würde. Eine D&O-Versicherung macht in diesem Fall trotzdem Sinn, um sich vor Ansprüchen Dritter aufgrund einer behaupteten Pflichtverletzung des Gesellschafter-Geschäftsführers zu schützen. In dieser Situation ist die Position eines Inhabers nicht besser als die eines angestellten Geschäftsführers. Vor diesem Hintergrund ist auch für inhabergeführte Unternehmen eine D&O-Deckung sinnvoll.

### Die D&O-Versicherung im Profil

- ▶ Versicherte Person und damit der Nutznießer der Police sind die Organe der Gesellschaft wie beispielsweise der oder die Geschäftsführer, aber auch leitende Angestellte sowie besondere Beauftragte im Unternehmen (Datenschutz, Qualitätssicherung oder ähnliches).
- ▶ Versicherungsnehmer einer D&O-Police ist immer das Unternehmen. Persönliche D&O-Versicherungen für Geschäftsführer und Aufsichtsräte sind jedoch ebenfalls am Markt erhältlich.
- ▶ Eine D&O-Versicherung übernimmt die Kosten der Befriedigung berechtigter Schadenersatzansprüche ebenso wie die Abwehr unberechtigter Ansprüche. Beides kann sowohl gerichtlich als auch außergerichtlich erfolgen.
- ▶ Im D&O-Schadenfall kommen hoch spezialisierte Anwälte zum Einsatz. Maßgeschneiderte Policen decken stets auch deren Honorare ab.



**Ansprechpartner**  
**Dennis Gottschalk**  
**VSM Versicherungsstelle Stahl- und Metallverarbeitung GmbH**  
Hohenzollernstr. 2  
44135 Dortmund  
Tel. 0231/5404-521  
Fax 0231/5404-7521  
E-Mail: [dennis.gottschalk@leue.de](mailto:dennis.gottschalk@leue.de)



Techniktrends / Virtuelles Lagerhaus

# Für den hersteller- und händlerübergreifenden Zugriff

„B Ü N D E L U N G“ ist der neue Code für effiziente Logistik. Auftraggeber und Auftragnehmer treffen sich auf einer virtuellen Plattform und besiegeln ihre Geschäftsbeziehung per digitalem Handschlag. Zusammenarbeit nach dem Motto „Wettbewerber im Regal, Freunde im Frachtraum“.

Logistische Herausforderungen von kleinen und mittleren Produzenten liegen oftmals in der Überwindung von großen Entfernungen mit relativ kleinen Transportmengen. Nach der Devise, je mehr Unternehmen ihre Frachtvolumen zusammen fassen, desto größer ist die Einsparung von Kosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen, bündelten jetzt vier große Gebäckproduzenten ihre Anliefertransporte zu vier belgischen Händlern für mehr LKW-Auslastung und weniger Fahrten. Im Falle der Projektpartner in Belgien kamen noch erschwerend die saisonalen Schwankungen für ihre Produkte hinzu, die zum Teil recht unterschiedliche Lagerkapazitäten bei der Herstellern zur Folge hatten.

Die Vorgabe des Pilotprojektes im Rahmen des EU-Horizon 2020-Projekts NexTrust sollte die Transporte möglichst so bündeln, dass nur noch maximal ausgelastete LKW zu ihrer Tour aufbrechen. Für dieses Projekt entwickelten die vier Gebäckhersteller Vondelmolen, Vermeiren Princeps, Poppies und Desobry und die vier Händler Delhaize Le Lion/De Leeuw, Colruyt, OKay und Retail Partners Colruyt Group RPCG eine vollkommen neue Multi-Supplier/Multi-Retailer-Plattform. Die erste Schlüsselkomponente für die hersteller- sowie händlerübergreifende Zusammenarbeit bildet ein Lagerhaus, das als Güterverteilzentrum dient. Hier hält jeder teilnehmende Produzent einen Warenbestand verfügbar, den jeder Händler einsehen und abrufen kann. So können Transporte gebündelt und mit Ware unterschiedlicher Lieferanten in ausgelasteten Lkw auf optimaler Route zu den Händlern fahren. Bekannte Vorteile liefern bereits Plattformen, auf denen Händler ihre Lieferanten beauftragen, Transporte gemeinsam zu realisieren. Der Unterschied zum belgischen Modell ist, dass sich hier nicht nur ein einzelner Händler organisiert, sondern dass es sich um ein Konzept handelt, das zugleich horizontale sowie vertikale Kooperation zulässt.

## Neutralität von Herstellern und Händlern

Das bahnbrechende an der Pilot-Plattform ist die Neutralität für eine Vielzahl an Herstellern und Händlern. Dafür kommt die zweite Schlüsselkomponente – das sogenannte Trustee Business Modell – ins Spiel. Die Rolle des Trustees ist es, eine kartellrechtlich einwandfreie Zusammenarbeit von Wettbewerbern auf der Hersteller- sowie Handelsseite zu gewährleisten. Tri-Vizor und Giventis haben in diesem NexTrust-Piloten die Trustee-Rolle ausgeführt, begleitet von einer spezialisierten Anwaltskanzlei. Die Pilotphase lief im März 2017. Kühne + Nagel stellte in dieser Zeit sein Distributionscenter im belgischen Mechelen zur Verfügung und übernahm einen Großteil der Koordination der Transporte vom Hersteller zur Plattform und von der Plattform zum Händler. Auch für die Transporteure geht eine solche Zusammenarbeit weit über die herkömmlichen Verträge mit Auftraggebern hinaus. Das hat Kühne + Nagel als einer der größten Logistikdienstleister schnell für sich erkannt und war sofort an diesem Projekt interessiert.

Das Prinzip der Frachtbörsen hat sich in den letzten Jahren auf Grund neuer Kommunikationslösungen weiter perfektioniert. Das neueste Feature von Saloodo! sind Marktpreisvorhersagen. Der digitale Frachtmarktplatz Saloodo!, ein innovatives Start-up von DHL, integrierte für Versender eine Funktion, die mithilfe von Machine Learning saisonale Schwankungen vorhersagen sowie Ungleichgewichte auf bestimmten Routen erkennt. Somit erhalten die Versender vorab eine aussagekräftige Preisindikation für ihre Transportaufträge auf Saloodo!.

Ein ebenfalls neues Feature unterstützt Versender wie Transportunternehmer beim schwierigen Thema Paletten-tausch; das Palettenregistrierungs-Modul spart beiden Seiten Zeit und Kosten. Über die Saloodo!-Fahrer-App doku-



Foto: AdobeStock / zapp2photo

mentiert der Frachtführer vor Ort die Palettenbewegungen bei Beladung und Auslieferung. Zusätzlich kann er Paletten nachweise scannen und im System hinterlegen.

### Reale Bewertung von virtuellen Partnern

Die Digitalisierung verändert die Logistik massiv. Logistiker haben schon vor Jahren Plattform-Ansätze wie zum Beispiel Frachtenbörsen gestartet. Doch digitale Plattformen, auf die Auftraggeber und Auftragnehmer online zugreifen können, fehlten bislang.

Die digitale Plattform „Drive4Schenker“ füllt nun diese Lücke: Mit ihr bietet DB Schenker eine zukunftsweisende Lösung an, über die sich Geschäftsstellen, Kunden und Transportunternehmer für eine effektivere Zusammenarbeit in einem digitalen Ökosystem vernetzen können. Keine einfache Aufgabe – immerhin geht es hier um Sendungen von mehr als 400 Standorten in 35 Ländern. „Mit „Drive4Schenker“ erfolgt über eine Internetplattform die gesamte Interaktion zwischen DB Schenker und selbstständigen Transportunternehmern (den sogenannten „Frachtführern“) in Zukunft komplett elektronisch“, erläutert Kaiser. „In unserer Datenbank befinden sich aktuell in ganz Europa 30.000 Frachtführer. Davon haben sich bereits mehr als 10.000 bei Drive4Schenker registriert. Sie sind von uns in Bezug auf Compliance, Qualität, Bonität, Versicherungen, Equipment und viele andere Kriterien bewertet worden.“

Für die Frachtführer hat das einige Vorteile: Sie können sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, statt sich um administrative Vorgaben zu kümmern. Sie wissen, für welche Fracht sie Laderaum anbieten. Und schließlich können sie auf Folgeaufträge setzen. Denn DB Schenker ist durch die Auswertung der Transportdaten in der Lage, Verkehrsströme aufzuspüren und entsprechend zu disponieren.

### Erstmals zentrale Abwicklung

Der IT-Dienstleister TimoCom hat eine der größten Transportplattformen Europas um eine neue Anwendung erweitert. Mit TC Transport Order® wickeln die mehr als 120.000 TimoCom Nutzer ihre Transportaufträge erstmalig zentral in der Plattform ab und optimieren mit dem neuen digitalen Ablauf ihre täglichen Geschäftsprozesse. Damit werden die Transportgeschäfte genau an dem zentralen Ort abgeschlossen, wo sich Fracht und Laderaum gefunden haben. „Die neue Anwendung besteht aus der Auftragsverwaltung und der Transportanfrage. Diese vereinen jeweils hilfreiche Funktionen für beide Geschäftspartner, so dass TC Transport Order® die spezifischen Bedürfnisse von Auftragnehmern und Auftraggebern erfüllt“, erklärt Daniel Crosina, TimoCom Product Manager. Auftraggeber können in TC Transport Order® Transportanfragen gleichzeitig an mehrere ihrer Geschäftspartner richten. Dadurch erhalten sie relevante Angebotsauskünfte, zwischen denen sie vergleichen und entscheiden können. In der Auftragsverwaltung erteilen Auftraggeber ihren Geschäftspartnern die Transportaufträge schnell und einfach digital. Die Aufträge können sie mit ihrem eigenen Logo, einer Fußzeile und Dokumenten personalisieren sowie Vorlagen für wiederkehrende Transportaufträge erstellen. Nach Zustimmung des Auftragnehmers wird dem Transportauftrag zur beiderseitigen Absicherung ein verbindliches Vertragsdokument angehängt. Beide Geschäftspartner behalten durch die zentrale Ansicht ihrer Auftragsvorgänge und deren Status jederzeit den Überblick.

Die Auswahl an Frachtbörsen und Mitfahrgelegenheiten von Teilsendungen und kleineren Frachteinheiten wird immer größer. Auf der Homepage [www.brummifreund.de](http://www.brummifreund.de) kann man eine Sammlung der bekanntesten Anbieter mit dem Hinweis auf mögliche Kosten abfragen.

# SIE WOLLEN IHRE ZUKUNFT ERFOLGREICH GESTALTEN?

WIR FINDEN DIE LÖSUNG. GEMEINSAM.



## UNSERE ERFAHRUNG – IHR WEG ZUM ERFOLG

hahn,consultants ist anerkannter Consultingpartner des Mittelstands. Seit 18 Jahren sind wir erfolgreich tätig, vornehmlich für mittelständische Industrieunternehmen. Unsere hohen Beratungsstandards werden gewährleistet durch die Expertise unserer Mitarbeiter-teams und das überregionale Partner-Netzwerk. Unser Versprechen an Sie: Kompetenz zu Ihrem Vorteil, ganzheitliche Lösungsansätze und praxisnahe Umsetzung.

» Restrukturierung/Sanierung

» M&A/Unternehmensnachfolge

» Wachstum

» Unternehmenssteuerung

**hahn,consultants gmbh**

Memeler Straße 30 | 42781 Haan | Tel +49 (0)21 29 - 55 73 10  
Lister Straße 9 | 30163 Hannover | Tel +49 (0)5 11 - 899 399 10  
Arnulfstraße 37 | 80636 München | Tel +49 (0)89 - 2123 114 10  
info@hahn-consultants.de | www.hahn-consultants.de

**hahn,consultants**  
STRATEGIE | ORGANISATION | MANAGEMENT