

KALKÜL

RECHT, STEUERN & FINANZEN: DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE ORTENAU

AUSGABE 16 · SCHUTZGEBÜHR: 7,80 EURO



JUNGE UNTERNEHMER

Nicolas Schweizer, Wilhelm Hahn und Maik Förster: Eine junge Unternehmergegeneration bringt die Hidden Champions im Südwesten voran

- 04 DIE CELLGENIX-STORY UND DER KAMPF GEGEN KREBS
- 08 DIE VERNUNFTEHE DER KARLSRUHER KLINIKEN
- 24 DIE UNTERNEHMENSBEWERTUNG IM UMBRUCH
- 40 ARBEITSZEITEN: DAS LUXEMBURG-URTEIL IN DER PRAXIS
- 46 STARTUP.CONNECT: DIE NEUE LIEBE FÜR GRÜNDER

**WILD
BART!**

*** BLACK FOREST RUM ***

**WEISS
BART!**

*** BADISCHER GIN ***

39,50 EUR

34,50 EUR

BLACK FOREST SPIRITS

**DOPPELT
HÄLT
BESSER!**

**WEISSBART!-GIN
& WILDBART!-RUM**



+++ MEHR INFOS UNTER: WEISSBART-GIN.DE & WILDBART-RUM.DE +++

**ERHÄLTlich
IN UNSEREM
#HEIMAT-SHOP:
HEIMATBUDE.COM**

FAMILIENZUWACHS!

Wir brennen. Für den Schwarzwald. Für unsere Heimat. Mit Herz und Hand.
So entsteht Weissbart!, der wahre Gin Badens mit Zibärtele und Wildkräutern.
Aber kennt Ihr schon unseren neuen Wildbart!-Rum? Auch er ist Heimat im
Glas. Nussig in der Nase. Mit viel Frucht, viel Schmelz und ordentlich Bums.

Viel Vergnügen bei Deiner Entdeckungsreise in unsere Heimat!



EDITORIAL

Man kann trefflich darüber streiten, wo Freizeit beginnt und Arbeit endet. Ist eine E-Mail noch Business? Ein Telefonat? Das Lesen eines Fachartikels am Abend auf der Terrasse? Umfasst „Arbeit“ und damit „Arbeitszeit“ auch die Sekunde, in der einem morgens beim Duschen eine Idee durch den Kopf schießt? Und wie ist es, wenn man nachts davon träumt, ein neues Projekt zu starten?

Dass wir uns mit diesen Fragen beschäftigen, verdanken wir der unseligen Kombination aus Deutschlands althergebrachtem Arbeitszeitgesetz und einem neuen Urteil des Europäischen Gerichtshofs in Luxemburg. Im Grunde ist es dadurch ungesetzlich, wenn eine Mutter morgens ein paar Stunden im Homeoffice arbeitet, dann ihr Kind von der Kita holt und spätabends nach der Gute-Nacht-Geschichte noch schnell eine Stunde dranhängt. Ob dadurch die Stundenzahl insgesamt eingehalten wird, spielt schließlich erst einmal keine Rolle: Die nicht eingehaltene, aber gesetzlich vorgeschriebene Ruhepause von wenigstens elf Stunden bringt den Arbeitgeber in die Bredouille...

Zwischen
Heldenmut und
Fatalismus:
Was der Mittelstand
alles wegsteckt ...

Für Unternehmer sind Entscheidungen wie die des EuGH nicht nachvollziehbar. Jeder von uns weiß, dass wir damit unseren Wirtschaftsstandort beschädigen, unsere globale Wettbewerbsfähigkeit verringern und denen noch mehr zumuten, die in diesem Land den Karren ziehen. Dass wir als Unternehmer uns in weit überwiegender Zahl dennoch nicht entmutigen lassen, spricht entweder für einen geradezu ungläublichen Heldenmut oder eine fatalistische Sichtweise nach dem Motto: „Wir können es ja doch nicht ändern – Hauptsache die Politik lässt sich nicht noch mehr einfallen.“

Dass wir für diese Ausgabe dennoch viele Menschen getroffen haben, die voller Zuversicht nach vorn schauen, die Unternehmen gründen, erfolgreich führen und wachsen lassen – ein Stück weit machen diese Beispiele uns allen Mut. Außerdem hat die Politik am Ende manchmal doch ein Einsehen. Die DSGVO, jenes bürokratisch-bevormundende Monster von Datenschutz-Wahnsinn, soll für den Mittelstand zumindest ein bisschen einfacher werden. Das ist vielleicht nur ein Tropfen auf den heißen Stein – aber immerhin...

Die Herausgeber



Dr. Frank Wertheimer

Rechtsanwalt und Sozius der Kanzlei KRAUSS-LAW in Lahr. Seine Themen: Medizin-, Arbeits- und Hochschulrecht



Dr. Stefan Krauss

Rechtsanwalt, Wirtschaftsjurist und Gründer der Kanzlei KRAUSS-LAW. Seit 2001 Fachanwalt für Arbeitsrecht



Florian Künstle

Wirtschaftsprüfer in eigener Kanzlei, Steuerberater und wie sein Kompagnon Kalkül-Herausgeber seit 2011



Patrick Reisch

Steuerberater, Diplom-Betriebswirt und Geschäftsführer von Reisch & Künstle mit Sitz in Wolfach und Haslach

KALKÜL IMPRESSUM

Herausgeber: Florian Künstle, Patrick Reisch (Reisch & Künstle) | Dr. Stefan Krauss, Dr. Frank Wertheimer (KRAUSS-LAW)

Redaktion: Ulf Tietge (V.i.S.d.P.) | Uli Kammerer | Thomas Glanzmann • **Grafik:** Kristina Fischer (Leitung) | Stefan Hilberer | Elina Weigel | Peter Pontiggia • **Lektorat:** Dr. Michael Sellhorn

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

Druck: Wir machen Druck GmbH | Mühlbachstraße 7 · 71522 Backnang

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

Keine Haftung für eingesandte Manuskripte. Das Magazin oder Teile davon dürfen nur mit Genehmigung des Verlags nachgedruckt oder vervielfältigt werden. | Kalkül online: www.kalkuel-magazin.de

EIN NEUES ZEITALTER !?

Seit mehr als vier Jahrzehnten arbeiten Forscher auf dem Gebiet der Zell- und Gentherapie daran, den Krebs zu besiegen. Nach einigen, teils spektakulären Therapieerfolgen scheint dieses Ziel plötzlich greifbar nah wie nie zuvor. An diesem Forschungsfeld ist auch die Freiburger Medizinerin Felicia M. Rosenthal mit ihrem Biotech-Unternehmen Cellgenix beteiligt

Ein Beitrag von Uli Kammerer

Es ist der Lebensraum vieler Mediziner: den Krebs zu besiegen. Die jüngsten Therapieerfolge auf dem Gebiet der Zell- und Gentherapie haben sie diesem Ziel nach jahrzehntelanger Forschungsarbeit zuletzt ein gutes Stück näher gebracht. 2017 zertifizierten die amerikanische Arzneimittelbehörde FDA (Federal Drug Agency) und die European Medicines Agency (EMA) die sogenannte CAR-T-Zell-Therapie, die Patienten mit akuter lymphatischer Leukämie (ALL) und B-Zell-Lymphomen bislang ungeahnte Heilungschancen eröffnet – und der Pharmaindustrie einen gänzlich neuen Markt mit enormem Wachstumspotenzial.

Die CAR-T-Zell-Therapie Kymriah des Schweizer Pharma- und Biotech-Konzerns Novartis war das erste derartige Gentherapeutikum mit Marktzulassung. Zahlreiche Hersteller folgten mit ähnlichen Produkten oder sind gerade dabei, diese zu entwickeln. Was sie eint: Anders als die meisten klassischen Arzneimittel zielen die neuartigen Zell- und Gentherapeutika auf die Entwicklung neuer Möglichkeiten ab, Krankheitsursachen dauerhaft zu beseitigen. Auch wenn die Forschungen noch im Anfangsstadium sind und man mit Rückschlägen rechnen muss, sprechen in Fachkreisen einige bereits von einer neuen Ära der Krankheitsbehandlung.

Eine treibende Kraft hinter dieser Entwicklung ist Professorin Felicia M. Rosenthal, Medizinerin und CEO des Freiburger Biotech-Unternehmens Cellgenix, in dessen Aufsichtsrat auch Dr. Frank Wertheimer während seiner Zeit als Kaufmännischer Direktor des Universitätsklinikums Freiburg vertreten war. Heute, als Partner der Kanzlei KRAUSS-LAW, ist er unter anderem im Bereich des Medizinrechts tätig.

Das Freiburger Unternehmen Cellgenix gehört zum kleinen Kreis von Produzenten sogenannter Zellkulturmedien und >

Prof. Dr. Felicia M. Rosenthal

ist Medizinerin und Geschäftsfrau – eine außergewöhnliche Kombination an Kompetenzen, mit denen sie das Freiburger Biotech-Unternehmen Cellgenix vom Start-up zum Global Supplier in der Zell- und Gentherapie aufbaute



- › Wachstumsfaktoren, ohne die keine Zell- oder Gentherapie durchführbar wäre. Jetzt, im 25. Jahr seines Bestehens, ist Cellgenix auf dem besten Weg, sich als führender Supplier auf dem Markt zu etablieren.

Um den herausragenden Fortschritt auf dem Feld der Zell- und Gentherapie für die Krebsforschung besser einordnen zu können, muss man sechs Jahrzehnte zurückgehen – ins Frühjahr 1960. Damals wird Edward Donnall Thomas, der Chefarzt des Mary Imogene Bassett Hospitals in Cooperstown, New York, mit dem Fall der sechsjährigen Zwillinge Barbara und Nancy Lowry konfrontiert. Barbara ist kerngesund. Nancy hat eine seltene Störung des Immunsystems. Ihre Abwehrzellen attackieren die blutbildenden Stammzellen im Knochenmark. Das führt zu einem rasanten Rückgang der Blutzellen in Nancys Körper und zu schwerwiegenden gesundheitlichen Problemen. Thomas aber findet die Lösung: Er heilt Nancy, indem er ihr gesunde Stammzellen ihrer Zwillingsschwester transplantiert. Was, fragt er sich nun, wenn es einen Weg gäbe, so auch Leukämie-Patienten erfolgreich zu behandeln?

Thomas weiß, dass sich durch Chemotherapie und Bestrahlung bösartige Krebszellen abtöten lassen. Aber auch, dass dabei Unmengen an gesunden Zellen ebenfalls absterben, was häufig zu lebensbedrohlichen Infektionen und Immunreaktionen führt. Also entnimmt Thomas seinen Patienten gesunde Stammzellen und führt sie ihrem Körper erst nach abgeklungener Chemotherapie wieder zurück. Mit Erfolg. 1990 erhält Thomas dafür den Nobelpreis. Ein zentrales Problem der Krebstherapie aber bleibt weitere zwei Jahrzehnte ungelöst: die Bekämpfung von Krebszellen, die für das Immunsystem unsichtbar sind. Denn bösartige Krebszellen ähneln gesunden genetisch so sehr, dass die Abwehrzellen des Immunsystems, die sogenannten T-Zellen, sie nicht als Bedrohung für den Körper identifizieren. Die Suche geht also weiter.

Felicia M. Rosenthal hat die Entwicklung der Zell- und Gentherapie seit den ausgehenden 1980er-Jahren hautnah miterlebt. Nach Medizinstudium und Facharzt-Ausbildung erforscht sie als Postdoc am Memorial Sloan Kettering Cancer Centre in New York zweieinhalb Jahre lang mit führenden Forschern des Fachgebiets den „retroviral gene transfer in cancer immunotherapy“ und habilitiert sich. Als junge Oberärztin ist sie ab 1994 Teil des Cellgenix-Gründerteams um Professor Mertelsmann von der Uniklinik Freiburg. „Ich wollte mein Know-how schon immer dazu nutzen, Produkte zu entwickeln, die Menschen helfen“, sagt sie heute. „Das geht aber nur, wenn man die Möglichkeit hat, die Ergebnisse seiner Forschungen auch in der klinischen Anwendung auf die Probe zu stellen. So kam die Idee auf, Cellgenix zu gründen.“ Das große Ziel damals: Abläufe für die Herstellung von Zell- und Gentherapeutika zu entwickeln. So, wie sie in der Pharmaindustrie auch bei der Produktion klassischer Fertigmittel üblich sind. Das soll zum Beispiel die





Fotos: Chris Keller

Die neue Herzkammer ...

Im erst kürzlich neu gebauten Labor von Cellgenix arbeitet der biologisch-technische Assistent Cagatay Yilmaz an einem Zellkulturmedium, das komplett ohne tierische Substanzen auskommt (oben). Unter dem Mikroskop beobachtet er, wie sich die von ihm eingesäten Zellen im Medium entwickeln (re. unten). Alle Produkte von Cellgenix werden nach strengen Qualitätsrichtlinien hergestellt und entsprechend gekennzeichnet. GMP steht für Good Manufacturing Practice (Mitte). Eine Chromatografieanlage (HPNC) für die Entwicklung des Aufreinigungsprozesses (li. unten)



Prozessierung von Stammzellen bei Gentherapien vereinfachen und es ermöglichen, schneller zu produzieren.

Anfänglich entwickelt Cellgenix noch selbst Medikamente, später spezialisiert man sich auf die Herstellung von Wachstumsfaktoren und Zellkulturmedien. Erstere helfen, Stammzellen außerhalb des Körpers zu ernähren. Die Wachstumsfaktoren tragen dazu bei, dass sich die gesunden Zellen ausreichend vermehren können, bevor sie zurück in den Blutkreislauf des Patienten gebracht werden.

Der Durchbruch in der Zell- und Gentherapieforschung kam 2010, als es einem Ärzteteam aus Philadelphia gelingt, erstmals eine Leukämie-Patientin mit Hilfe einer CAR-T-Zell-Therapie erfolgreich zu behandeln. CAR-T steht für „chimäre Antigenrezeptor-T-Zellen“ und beschreibt eine Behandlungsmethode, welche Zell- und Gentherapie miteinander kombiniert. Den Patienten werden „blinde“ T-Zellen aus dem Knochenmark entnommen und in einem Zellkulturmedium genetisch so manipuliert und mit Hilfe von Wachstumsfaktoren potenziert, dass sie, zurück im Körper des Patienten, die für sie zuvor unsichtbaren Krebszellen erkennen und zerstören. Aus einfachen T-Zellen werden so aggressive Tumorkiller: die sogenannten CAR-T-Zellen.

Für Cellgenix ist der spektakuläre Therapieerfolg ein Glücksfall. Zur erfolgreichen Durchführung einer CAR-T-Zell-Therapie bedarf es schließlich genau der Zellkulturmedien und Wachstumsfaktoren, auf deren Herstellung sich das Freiburger Biotech-Unternehmen in weiser Voraussicht bereits Jahre zuvor spezialisiert hat. „Dass unser Ansatz irgendwann erfolgreich sein würde, davon waren wir schon früh überzeugt“, sagt Professorin Rosenthal rückblickend. „Nur wann das geschehen würde, wussten wir nicht. Jetzt sieht es so aus, als ob wir richtig liegen.“

Im 25. Jubiläumsjahr steht das Team von Cellgenix vor dem nächsten großen Wachstumsschritt. Denn über die Behandlung von Leukämien hinaus kommen immer mehr Zell- und Gentherapeutika auf den Markt. Sie sollen der Behandlung von Tumoren, erblichen Gendefekten und anderen Erkrankungen dienen.

Cellgenix ist also gefragter denn je. Die Produktpalette wird das Unternehmen deshalb ausbauen. Zuletzt erweiterte Cellgenix seinen Firmensitz am Freiburger Flughafen. Eine momentan im Bau befindliche automatische Abfüllanlage für Wachstumsfaktoren soll noch 2019 fertiggestellt werden. Und es herrscht Aufbruchstimmung. „Beim aktuellen Wachstum rechnen wir damit, innerhalb der nächsten vier Jahre weiter ausbauen zu müssen“, sagt Rosenthal. „Wir gehören heute schon zu den Top-Herstellern unserer Sparte. Unsere Vision ist es, auf diesem Fachgebiet weltweit führend zu sein.“ Dass die Gründer schon früh den richtigen Riecher hatten, zahlt sich jetzt aus, nach zwei Jahrzehnten aufwendiger Entwicklungsarbeit. Bei zahlreichen wegweisenden Studien ist Cellgenix bereits seit Langem mit an Bord. Die Aussichten könnten kaum besser sein. ■



Kompetenz braucht Platz

Noch ist die neue Klinik eine Baustelle, aber die schiere Größe lässt die Kompetenz erahnen. 26 Kliniken sind unter dem Dach der VIDia Christliche Kliniken Karlsruhe vereint. Auf dem Dach können Rettungshubschrauber starten und landen

CHRISTLICHE NÄCHSTENLIEBE IN XXL

Aus der Not eine Tugend machen: Diese altbewährte Weisheit steht hinter der Fusion der katholischen und evangelischen Krankenhäuser in Karlsruhe. Für eine gute Sache werden konfessionelle Gräben übersprungen

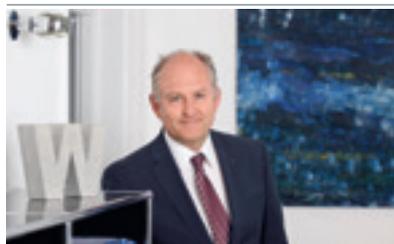
Fusionieren, optimieren, neu bauen. Die aus zwei christlichen Krankenhäusern entstandenen ViDia Christliche Kliniken Karlsruhe bringen der Region einen echten Mehrwert und stärken den Wirtschaftsstandort Karlsruhe durch eine Finanzkraft von 260 Millionen Euro Umsatz.

Die Anfänge waren dagegen überschaubar. 1851 wurden in Karlsruhe gleich zwei Kliniken gegründet: das evangelisch geführte Diakonissenkrankenhaus in Rüppurr und die katholischen St.-Vincentius-Kliniken. Seite an Seite gingen die beiden Karlsruher Institutionen durch die Jahrhunderte und prägten die Fächerstadt. Karlsruher Katholiken hatten ihr katholisches Krankenhaus, die Protestanten konnten ins evangelische Spital gehen. Im Lauf der Jahrzehnte lösten sich die konfessionellen Schranken auf. Katholiken konnten auch ins evangelische Krankenhaus gehen und umgekehrt. Was blieb, war der christliche Glaube als Leitmotiv, Ordensschwestern und Diakonissen im Arbeitsleben sowie eine stolze Tradition. Die Entwicklung der beiden Kliniken war beachtlich. Im Gründungsjahr arbeiteten dort acht Mitarbeiter, 30 Patienten wurden gezählt. Heute sind es 200.000 Patienten, die von rund 3.200 Mitarbeitern stationär oder ambulant versorgt werden. Zudem werden pro Jahr 300 junge Menschen in der klinikeigenen Gesundheits- und Krankenpflegeschule in Pflegeberufen ausgebildet.

Aber Kliniken gelten mittlerweile als Risikogeschäft: Die Hälfte aller Krankenhäuser Baden-Württembergs schuffet sich in die roten Zahlen. Nach dem Motto „Operation gelungen, Patient tot“ gelten Klinik-Stilllegungen als probates Mittel, um das Defizit zu stoppen. Allerdings mit vielen Nachteilen: Patienten müssen sich auf lange Wege einstellen, Regionen mit einer potenziellen Unterversorgung leben, was wiederum den Wirtschaftsstandort schwächt. Fusionen dagegen bewahren und optimieren die medizinische Versorgung vor Ort. Es schwingt aber auch die Angst mit, dass Arbeitsplätze verloren gehen oder sich die Bettenzahl verringert.

In Karlsruhe sprachen seit 2014 Verantwortliche der St.-Vincentius-Kliniken und das Diakonissenkrankenhaus miteinander. Es gab viel zu klären: Sollte eine Klinik die andere übernehmen? Was tun mit den doppelten Strukturen? Müssen Mitarbeiter entlassen werden? Welche Rechtsform wählen? Im Pflichtenheft stand auch die Aufgabe, Kirchenrecht mit Arbeitsrecht unter einen Hut zu bringen. Dem gegenüber steht als gemeinsames Fundament der christliche Glaube sowie die Einsicht, handeln zu müssen, wenn man auch morgen seinen karitativen Auftrag erfüllen will.

Die Verhandlungen unter Begleitung von Rechtsanwalt Dr. Wertheimer konnten erfolgreich geführt werden. Beide Krankenhäuser fusionierten zur Vincentius-Diakonissen-Kliniken gAG (abgekürzt „ViDia Kliniken“) und können



Rechtsanwalt **Dr. Frank Wertheimer** von der Kanzlei KRAUSS-LAW in Lahr berät die ViDia Kliniken, in deren Aufsichtsrat er zudem sitzt. Er ist Arbeitsrechtler mit zahlreichen Publikationen. Klinikfusionen wird es seiner Ansicht nach aus wirtschaftlichen Gründen zukünftig vermehrt geben.

Autoreninfo



- › nicht nur ihrer Historie und Tradition treu bleiben, sondern auch Maßstäbe für die Zukunft setzen.

Als eine der ersten Kliniken in Deutschland wagt ViDia den Schritt zu einer überkonfessionellen Klinik, denn der Verbund ist gleichzeitig Mitglied im Caritasverband und Kooperationspartner des Diakonischen Werks. Die Mitarbeiter werden nach TVöD bezahlt und haben jeweils einen Betriebsrat. Die Arbeitszeit verkürzte sich von 40 auf 39 Stunden. Jährlich werden 165 Millionen Euro an Gehältern ausgezahlt. So stärkt Ökumene die lokale und regionale Ökonomie. Obwohl es keine Kündigungen gab, war doch nicht jeder damit zufrieden. Viele Mitarbeiter halten loyal zu ihrem „alten“

Krankenhaus. Die Bindung der Mitarbeiter an die jeweilige Klinik war in der Fächerstadt schon stark. „Dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen“, sagt der Vorstandsvorsitzende der ViDia Christliche Kliniken, Richard Wentges. Statt Konkurrenz ist seit 2016 Zusammenarbeit angesagt.

Zu einem nicht zu übersehenden Symbol für dieses zukunfts-bildende Motto wird der Neubau der St.-Vincentius-Kliniken, der das Krankenhaus in der Steinhäuserstraße ab Mitte 2020 ersetzen wird. Das Klinikgebäude aus den 1970er-Jahren genügt dem Anspruch an ein modernes Krankenhaus nicht mehr und eine Renovierung war aus wirtschaftlicher Sicht nicht sinnvoll. In einem sogenannten zweiten Bauabschnitt soll dann auch der Standort der St.-Vincentius-Kliniken in der Südendstraße an die Steinhäuserstraße ziehen. Sowohl der dritte Standort der St.-Vincentius-Kliniken (St.-Marien-Klinik in der Edgar-von-Gierke-Straße) als auch der Standort des Diakonissenkrankenhauses in Karlsruhe-Rüppurr werden in der Zukunft aber bestehen bleiben.

Unter dem Dach des „Neuen Vincenz“ wird ein Kompetenzzentrum für Orthopädie, Unfall- und Sportmedizin sowie Wirbelsäulentherapie und Altersmedizin entstehen – das so genannte Muskuloskeletale Zentrum (MSZ). Dazu kommen eine moderne Fachklinik für HNO, Kopf- und Halschirurgie, plastische Gesichtschirurgie und „Das Pathologische Institut“. Insgesamt sind unter dem Dach von ViDia 26 Kliniken vereinigt, zudem sind sie Akademisches Lehrkrankenhaus der Universität Freiburg. Auf dem Dach des Neuen Vincenz wird es zwei Landeplätze für Rettungshubschrauber der DRF geben sowie einen Hangar für den DRF-Rettungshubschrauber „Christoph 43“.

Ein fortschrittliches Medizinkonzept, das die Bündelung von Kompetenzen an den einzelnen Standorten vorsieht als auch Investitionen in Neu- und Umbauten, soll die ViDia Kliniken fit für die Zukunft machen. Das mit 190 Millionen Euro veranschlagte Großprojekt „Das Neue Vincenz“ wird bis Mitte 2020 fertiggestellt. Etwa 88 Millionen Euro müssen die ViDia Kliniken für den Neubau selbst aufbringen.

Die Kliniken laden die Gesellschaft damit dazu ein, die medizinische Versorgung in der Region zu unterstützen, so wie es seit Gründung der Kliniken vor mehr als 168 Jahren bereits aktiv gelebt wurde. ■



Herzlich willkommen!

Dieses Rendering erlaubt noch vor Abschluss der Bauarbeiten einen Blick in die Lobby des Neuen Vincenz



FORELLENTEICH KANN JEDER!

WIR ABER GEHEN GERN EINEN SCHRITT WEITER.

Wir beraten unsere Mandanten mit Leidenschaft und Ausdauer. Hin und wieder geht es dafür auch in ein Haifischbecken – aber auch das halten wir gern aus und helfen unseren Mandanten mit Rat und Tat. Denn würden Sie als Unternehmer es nicht genauso machen? Eben.

Erfahren Sie jetzt mehr über uns: www.reisch-kuenstle.de

DIE JUNGEN UNTERNEHMER

Nicolas Schweizer, Wilhelm Hahn und Maik Förster: In unserer Serie über junge Unternehmerpersönlichkeiten stellen wir in diesem Heft drei außergewöhnliche Menschen vor. Ob Nachfolger oder Gründer, ein paar Tugenden haben alle drei gemeinsam: Mut und Demut, Bodenständigkeit und Weitblick

Ein Beitrag von Ulf Tietge und Pascal Cames

Mit der Produktion von Zifferblättern für die Uhrenindustrie begann am 28. Oktober 1849 die Erfolgsgeschichte der Schweizer in Schramberg. Seit sechs Generationen ist die Unternehmerfamilie inzwischen vor Ort tätig. Im 19. Jahrhundert noch als Hersteller von Zifferblättern und Emaille-Arbeiten, später als Metallverarbeiter mit galvanischer Ätztechnik und seit 1958 als Hersteller von Leiterplatten.

Nicht mehr die Uhren- oder Messgeräte-, sondern die Autoindustrie ist wichtigster Kunde. Aktuell beschäftigt die Schweizer Electronic AG (SEAG) rund 850 Mitarbeiter, erzielt einen Umsatz von rund 125 Millionen Euro bei einer Eigenkapitalquote von 45 Prozent und investiert 150 Millionen Euro in China. Geführt wird die SEAG von den Vorständen Dr. Rolf Merte (Vorsitzender), Marc Bunz und Nicolas Schweizer als stellvertretendem Vorstandsvorsitzenden. Ihn trafen wir zum Interview in Schramberg – um über Globalisierung und Digitalisierung, über unternehmerischen Mut und internationale Zusammenarbeit sowie die Perspektiven des Standorts Deutschland zu sprechen.

„Wir waren 1982 der erste Mittelständler aus der Region, der nach Asien ging und ein Werk in Singapur eröffnete“

Herr Schweizer, die SEAG ist Europas drittgrößter Leiterplattenhersteller. Was ist das Geheimnis des Erfolgs?

Nicolas Schweizer: Im Wesentlichen die Menschen. So einfach ist das. Wir haben das Glück, in der Organisation eine sehr heterogene Mannschaft zu haben. Wir haben Mitarbeiter, die seit mehr als 40 Jahren bei uns sind und viele junge, dynamische, hoch gebildete Talente.

Und das ist alles?

Nicht ganz. Sie brauchen auch eine klare Strategie. Bei uns heißt das: Schuster, bleib bei deinen Leisten. Mach nicht das, was du kannst, sondern nur, was du sehr gut kannst, um das Unternehmen weiterzuentwickeln. Und sei mutig!

Mit Blick auf die Digitalisierung?

Nicht nur. Wir waren 1982 der erste Mittelständler in der Region, der nach Asien ging und sein erstes Werk in Singapur eröffnet hat. Wir waren ein mittelständisches

KMU, als wir 1989 an die Börse gingen. Wir waren Ende der 1990er schon in China. Und wir haben 2009 begonnen, in Partnerschaftsnetzwerke mit Wettbewerbern zu gehen, etwa mit WUS Printed Circuit.

Sie haben das Thema „Menschen“ als ersten und wichtigsten Erfolgsfaktor genannt. Wie geht das zusammen mit den >

NICOLAS SCHWEIZER

Nicolas-Fabian Schweizer, 44, ist der Ur-ur-ur-Enkel des Firmengründers und arbeitet seit 2011 im Vorstand der Schweizer Electronic AG in Schramberg. Schweizer ist Volljurist und arbeitete vor dem Einstieg ins Familienunternehmen für eine Kanzlei in New York, war Personalchef beim Flughafen Hannover und bei British American Tobacco tätig. Zudem ist er leidenschaftlicher Segler – und General Manager der Schweizer Aviation GmbH. Schweizer ist verheiratet und hat vier Kinder.

Als Mitglied der Vollversammlung der IHK und im Beirat des WWIB engagiert sich Nicolas Schweizer für die Interessen und Belange der örtlichen Unternehmer – oder kurzum: der Schwarzwald AG.



› **Recruiting-Sorgen, die wir alle haben? Erst recht in einer so exotischen Branche wie der Leiterplattenfertigung, wo Asien 98 Prozent des Weltmarkts ausmacht.**

Dabei hilft uns die Unternehmenskultur. Wir leben und handeln als Familie und als Familienunternehmen. Das sind unsere Werte. Zum anderen ist es vielleicht auch gerade das Exotische, das uns in die Karten spielt. Wir sind eben gerade kein Metallfertiger, kein Drehteilehersteller, sondern ein bisschen etwas Außergewöhnliches.

Leiterplatten sind eine asiatische Spezialität. Wird Schweizer also eine chinesische Firma mit deutschen Wurzeln? Oder wie darf ich mir Schweizer 2030 vorstellen?

Als ein globales sino-german Enterprise, also ein chinesisches-deutsches Unternehmen. Nichtsdestotrotz aber als ein Familienunternehmen, das den Erfolg eben auf ein Wertegerüst gründet. Wir wissen, wie stark der Wettbewerb ist und dass wir uns im so genannten Red Ocean mit vielen, vielen Haifischen befinden. Eine tragfähige Differenzierung bekommen Sie nicht über den Preis oder die Aggressivität am Markt hin, sondern im Wesentlichen aufgrund von Verlässlichkeit, richtigen Investitionen und einer guten Mannschaft.

Viele Menschen werden stutzen, wenn sie chinesisches-deutsches Familienunternehmen lesen. Landläufig kennen wir chinesische Investoren nur als verlängerten Arm des Staates...

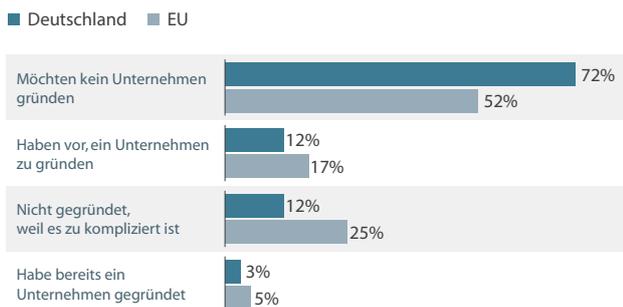
Oh ja! Und dieses Denkmuster dahinter ist auch nicht richtig. Unser Partnerunternehmen und Anteilseigner WUS ist wie wir ein börsennotiertes Familienunternehmen und wird in zweiter Generation von der Familie Wu geleitet. Die dritte Generation wächst gerade nach. Ich finde: Es ist egal, ob ein Partner aus China, den USA oder sonst woher stammt – entscheidend ist vielmehr die Frage: Hat man das gleiche Wertegerüst? Die gleichen Visionen? Kennt und vertraut man sich? Das ist der Schlüssel zum Erfolg.

Wie lange braucht man, um mit Menschen aus Asien ein solches Vertrauensverhältnis aufzubauen, wie Sie es jetzt beschreiben? Ich kann mir vorstellen, dass der Taiwanese noch verschlossener ist als der Schwarzwälder...

Zunächst braucht es eine Kulturoffenheit. Sie müssen sich mit der asiatischen Kultur beschäftigen und die andere Denke

Warum unkompliziertes Gründen keinen Unternehmergeist weckt

Pläne zur Gründung eines eigenen Unternehmens bei 16- bis 30-Jährigen in Deutschland und der EU



Quelle: Europäisches Parlament, Statista

„WIR SIND MITTEN IM RED OCEAN MIT SEINEN VIELEN HAIFISCHEN. EINE TRAGFÄHIGE DIFFERENZIERUNG BEKOMMEN SIE NIE ÜBER DEN PREIS HIN“

NICOLAS SCHWEIZER SETZT DAHER LIEBER AUF VERLÄSSLICHKEIT, INVESTITIONEN UND EINE GUTE MANNSCHAFT

verstehen wollen. Wir haben in der Familie den Vorteil, seit 1982 in Asien aktiv zu sein. Also bin ich schon als Kind von meinem Vater mitgenommen worden und hatte das Glück, asiatische Kultur als Kind erlebt und ein Stück weit verstanden zu haben. Trotzdem braucht es Zeit. Allein um sich kennenzulernen, brauchen Sie ein, zwei Jahre. Man muss sich Mühe geben, den anderen verstehen zu wollen. Auch außerhalb vom Geschäft. Nicht nur zwei Stunden Meeting abhalten, sondern anschließend auch gemeinsam daheim grillen und auf der Terrasse über tausend Themen debattieren.

Sprechen Sie Chinesisch?

Ich sage immer: nein. Ich verstehe ein klein wenig, aber unsere gemeinsame Sprache ist Englisch.

Zurück nach Deutschland. Wie ist es, als sechste Generation in so ein Unternehmen einzusteigen? Heißen einen die Mitarbeiter vorbehaltlos willkommen oder muss man sich Respekt erst erarbeiten?

Respekt muss man sich immer erarbeiten. Nur weil man aus einer Familientradition heraus kommt, hat man noch keine Wertschätzung zu erwarten. Man muss zeigen, was man kann. It's not given.

Daher führte Ihr Werdegang über externe Stationen?

Richtig. Man muss schon etwas können. Und ich will das bei meinen vier Kindern auch so halten, zum Glück ist ja die Auswahl einigermaßen groß. Erst muss man sich die Sporen extern verdienen, dann kann man mit frischem Wissen und neuen Methodiken in die Unternehmung einsteigen.

Es gibt ein ganz wesentliches Ereignis in der Firmengeschichte von Schweizer, den verheerenden Großbrand 2005. Im Nachhinein: War der Brand ein Segen? Er bot die Chance, alles neu aufzubauen...

Damals haben wir uns darüber keine Gedanken gemacht. Als es am 1. Juni gebrannt hat, war zunächst der Schreck alles überlagernd. Weniger über den Verlust von Vermögenswerten als vielmehr die Sorge um die Perspektive für sei-

nerzeit 800 Mitarbeiter. Wir saßen am nächsten Tag da unten bei den zwei Kastanien und blickten über die Trümmer, die noch rauchten und sahen den Feuerwehrleuten bei der Arbeit zu. Dass wir alles wieder aufbauen, das war uns allen schon nach Minuten klar. Und es hat funktioniert. In der Nachschau war es sogar ein Glück, denn als gute Schwaben waren wir neuwertversichert. Also konnten wir die neuesten Anlagen am Standort Schramberg aufstellen und technologisch einen großen Sprung nach vorn machen.

Mit Blick aufs heute – in Schramberg würde ein Unternehmen wie Schweizer nie und nimmer noch einmal gegründet werden?

Der Menschen halber: ja. Des Standorts halber: eher nein. Ich kann mir nicht vorstellen, dass ein großes Leiterplattenunternehmen aus China oder den USA einen Standort wie Schramberg wählen würde.

Warum haben wir da so den Anschluss verpasst? Was läuft schief am Standort Deutschland? Denn es ist ja nicht nur Schramberg, wo wir die Standortfrage so beantworten müssen. Es ist auch Schiltach, Offenburg, Stuttgart, halb Europa ...

Ich glaube, es ist die Vielzahl aller Rahmenbedingungen, die im negativen Sinne geschaffen wurden. Verwaltung. Komplexität. Kosten. Aber ganz wichtig: Damit meine ich nicht Gehälter, sondern Abgaben, Energiekosten, Steuern. Wir haben alles andere als ein investitionsfreundliches Umfeld geschaffen. Zum anderen ist bei uns in Deutschland das Unternehmertum einfach nicht mehr so hoch angesehen.

Wenn sich hier jemand selbstständig macht ...

... wird ihm nicht applaudiert. Er wird eher mitleidig angeschaut. Warum tust du dir das an? Da geht es gar nicht darum, dass man über Klassen redet, sondern dass man wertschätzt, wenn Menschen ins Risiko gehen. Ganz ehrlich: Wirtschaftsförderung gibt es in Deutschland nicht mehr.

Was ist unser Problem? Ist es eine Frage der Erziehung? Des politischen Umfelds? Ist es die Saturierung der Gesellschaft, oder haben wir Unternehmer unser Imageproblem selber erschaffen?

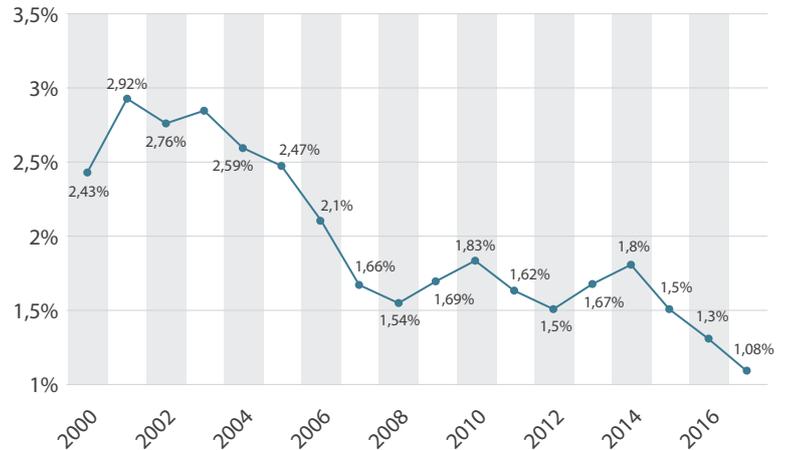
Es ist eine Mischung aus allem. Das Fehlverhalten Einzelner ist sicher nicht zuträglich. Man sieht immer die schwarzen Schafe und vergisst darüber alle anderen. Das andere ist das Thema Saturierung. Wir leben wundervollerweise seit 70 Jahren im Frieden, genießen den höchsten Lebensstandard aller Zeiten und befinden uns im Wohlstandsschlaf. Wir merken dabei gar nicht, was andernorts passiert, weil es im Bett so schön kuschelig ist. Das treibt mich wirklich um.

Denn andernorts geht die Post ab ...

Gerade wenn Sie an neue Industrien denken. An IoT, an Digitalisierung, neue Mobilitätskonzepte. Ich finde toll, was da passiert, und insbesondere mittelständische Unternehmen aus dem Schwarzwald sind in dieser Hinsicht innovativ und kreativ. Aber wenn man sich anschaut, was in Shenzhen oder der Schanghai passiert, und mit welcher Geschwindigkeit da gearbeitet wird, kann es einem gruselig wer-

Anteil der Gründer an der Bevölkerung in Deutschland von 2000 bis 2017

Quelle: KfW, Statista



den. Wenn man dann noch hört, wie wir hier über Dinge diskutieren, die einfach nicht mehr zeitgemäß sind – zum Fürchten. Bestes Beispiel: das EuGH-Urteil zur Arbeitszeit.

Der frühere Wirtschaftsminister Walter Döring sagte einst: „Wenn der Herrgott ein Volk wirklich testen will, schenkt er ihm erst 70 Jahre Wohlstand und lässt es dann auf neue Herausforderungen treffen ...“

Ich denke schon, dass bald aufgewacht werden muss, und ich hoffe sehr, dass es kein böses Erwachen gibt.

Wer aufwacht, sind unsere Schüler. Jeden Freitag.

Ja, und ich finde es toll, dass die Jugend aufsteht und eben nicht mehr als Handy-Zombies ihre Zeit verdaddelt. Man zeigt Interesse an der eigenen Zukunft und das ist ein gutes Zeichen. Diese Menschen sagen: Sie wollen etwas tun. Etwas verändern. Sie wollen, dass ihre Stimme gehört wird. Das ist ihnen wichtig – gleichzeitig aber stellt sich die Frage: Warum erachten sie ihr Bildungsangebot am Freitag für irrelevant? **... weil es unter Umständen nicht die Bildung ist, die Jugendliche zu brauchen meinen.**

Und das ist genau der Punkt. Wir sehen doch, mit welcher Motivation und welchem Fleiß junge Menschen in anderen Ländern Bildung regelrecht aufsaugen. Sie sagen: Bildung ist die Zukunft, die mir niemand mehr nehmen kann. Die Basis für meinen Beitrag zu unserer Gesellschaft. Und dann wundert es einen schon, wie Bildung in Deutschland oftmals als Last oder Belastung gesehen wird.

Ganz ehrlich: Religion oder Sport kann man mal klemmen. Und Informatik wird eh nicht angeboten ...

Stimmt. Unser Schulsystem ist schon faszinierend skurril. Ein humanistischer Bildungsansatz ist sicher nicht falsch, aber dass wir neue Technologien in einer fast musealen Umgebung zu vermitteln suchen, ist verblüffend. Gleiches gilt für das Thema Sprachen. Ist ja schön, wenn man Französisch als zweite Fremdsprache lernt. Aber warum ist Chinesisch nicht einmal mehr angedacht im Lehrplan? Wir haben in der Zukunft zwei globale Sprachen in der Welt: Englisch und Mandarin. Was meine Kinder mit Französisch in so einer Welt anfangen sollen, erschließt sich mir nicht. ■

WILHELM HAHN

WiHa ist einer der weltweit führenden Hersteller von Handwerkzeugen für den professionellen Einsatz in Industrie & Handwerk. Vor 80 Jahren als kleiner Familienbetrieb in Wuppertal gegründet und dann kriegsbedingt nach Schonach verlegt, ist WiHa heute ein weltweit operierendes Unternehmen – und nach wie vor inhabergeführt von der Familie Hahn. Auf den Gründer Willi Hahn folgte dessen Sohn Wilfried im Jahr 1976, der WiHa konsequent internationalisierte. Seit 2011 ist nun mit Wilhelm Hahn die dritte Generation im Unternehmen aktiv.

Die Basis des Erfolgs: die Schwarzwälder Leidenschaft für Ideen, Tüftelei und Präzision.

Wer aus Schonach im Schwarzwald kommt, weiß: Gerade Wege gibt's nicht. Entweder geht es steil bergauf und steil bergab oder in Kurven mal nach links und mal nach rechts. Kein Wunder also, dass hier Skispringen und Sprungschanzen den gleichen Stellenwert haben wie Sandburgen oder Surfen in Kalifornien. Und Wilhelm Hahn (34) kann sich noch gut an seine Kindheit als Schanzenbauer und Skispringer erinnern. Seine Schanzen waren anderthalb Meter hoch und die Sprünge bis zu 24 Meter weit.

Da Wilhelm Hahn der Geschäftsführer der immens erfolgreichen Schonacher Werkzeugmacher WiHa ist, könnte man meinen, dass Höhenflüge à la „höher, schneller, weiter“ programmiert sind. Aber ob dem wirklich so ist? Vielmehr scheint ihm eine andere Eigenschaft in die DNA gewebt, und zwar die des Bauens und Aufbauens. Ohne eine solide und sinnvoll konstruierte Schanze gibt es keine gelungenen Höhenflüge und ganz sicher überwiegend bretharte Landungen – auch mal auf dem Bauch.

Und da auch Unternehmen einen soliden Aufbau brauchen, wenn sie weit kommen sollen, ging Wilhelm Hahns Eintritt ins väterliche Unternehmen Schritt für Schritt von der internen Beratung 2011 über die Mitarbeit in der Geschäftsführung zum Jahresende 2012. Seit 2014 ist er nun verantwortlicher Geschäftsführer.

Das 1939 gegründete Unternehmen vertreibt weltweit um die 10000 verschiedenen Präzisionswerkzeuge und wächst seit 2012 pro Jahr zweistellig. Wilhelm Hahn sagt: „Es läuft ganz ordentlich“, und verweist auf die generell gute Kon-

junktur. Das mag stimmen, aber auch Europas Werkbank macht keine vergleichbaren Sprünge. Woran liegt es also? Der Aufstieg begann mit Wilhelm Hahns Vater Wilfried, der die globale Expansion zum Leitthema gemacht hat. Zum anderen liegt es an der Fokussierung. „Weiterführen, entwickeln, optimieren“, sagt Wirtschaftsingenieur Wilhelm Hahn.

In Schonach hat man erkannt, dass sich die Produkte verbessern und besser verkaufen lassen, wenn man die Zielgruppe eingrenzt. Anstatt es mit einem Schraubendreher allen recht zu machen, fokussiert man „nur“ die Zerspanungsindustrie und Elektriker. Das bedeutet, dass man weiß, wo, wie und für was Schraubendreher, Zollstock oder Hammer eingesetzt werden. Daraus ist ein Werkzeugkoffer entstanden, der maßgeschneidert für Elektriker ist. Auch ländertypische Unterschiede werden von einem WiHa-Team analysiert. In Italien schneiden sie den Kupferdraht mit der Schere, in Deutschland nimmt man dafür einen Seitenschneider. Ob nun so oder so, vom Ergebnis bleibt's gleich.

Mit dem E-Schraubendreher speedE® gelang WiHa zuletzt ein richtiger Coup. Hintergrund dieser Erfolgsgeschichte ist eine simple Feststellung: „Jeder normale Mensch gebraucht einen Akku-Schrauber.“ Aber warum schrauben Elektriker von Hand ihre Schrauben rein? „Das Handwerk ist traditionell“, weiß Wilhelm Hahn, „aber doch auch offen für Neues, wie die Verkaufszahlen für den elektrischen Schrauber zeigen.“ Dieser hat natürlich Spannungs- und Materialschutz.

Obwohl WiHa in Personalunion Hidden Champion und Global Player ist, bleibt man Schonach treu. Der Standort in den Tiefen des Schwarzwalds und fernab der Autobahnen mag auf den ersten Blick Provinz sein. Schonach liegt aber gleichzeitig idealerweise zwischen Offenburg, Furtwangen und Freiburg, von wo mittlerweile viele Mitarbeiter pendeln. Und Wilhelm Hahn liebt seine Heimat. Sieben Minuten braucht er zu Fuß ins Büro. In seiner Freizeit fährt er E-Bike und mit seiner Frau und den drei Kindern bereist er mit dem Wohnmobil gern den Schwarzwald, die Vogesen und die Nordschweiz. Er weiß halt, wohin er will – und woher er kommt. ■

**„JEDER NORMALE
MENSCH GEBRAUCHT
EINEN AKKUSCHRAUBER.
WARUM ABER DREHEN
ELEKTRIKER VON HAND
IHRE SCHRAUBEN REIN?“**

WIHA-GESCHÄFTSFÜHRER WILHELM HAHN
ÜBER DEN ERFOLG MIT SPEEDE®



**„DAS UNTERNEHMEN
IST EINFACH ORGANISCH
GEWACHSEN. UND
DANN WÄCHST MAN
HALT MIT. SO WIE DIE
TECHNIK UND DIE ZAHL
DER MITARBEITER“**

EVENT-PROFI MAIK FÖRSTER,
GRÜNDER UND CHEF VON STAGE CONCEPT AUS RHEINAU



MAIK FÖRSTER

Die große Karriere des Maik Förster, 43, begann mit zwei Plattenspielern und zwei Boxen. 1990 war das und Maik organisierte mit diesem Equipment die erste von vielen Schuldiscos für die Realschule in seinem Heimatort Rheinau. Gerade 14 war er damals, aber offenbar schon so gut, dass fortan alle Schuldiscos in Sachen Technik von Maik organisiert wurden. „Ich hatte mehr als 100 Schallplatten“, sagt Förster rückblickend. „Dafür ging mein ganzes Taschengeld drauf.“ Fünf Jahre später wurde aus dem Hobby-DJ ein Unternehmer, der mit seinem Team rund 750 Veranstaltungen im Jahr ausstattet und ermöglicht.

Übrigens: Die Plattenspieler und Boxen von einst gibt es noch – bei Stage Concept im Archiv.

Wichtige Zahlen, Daten und Fakten hat Maik Förster immer zur Hand. „Rund 30 festangestellte Mitarbeiter machen im mittleren siebenstelligen Umsatzbereich jährlich rund 300 000 Menschen glücklich“, sagt der Veranstaltungsplaner und -ausstatter aus Rheinau und beweist einmal mehr: Wenn jemand so richtig aufgeräumt ist, dann er. Vielleicht muss man das auch sein in seiner Branche. Wenn man für die Veranstaltungstechnik beim Finale der Champions League zuständig ist, wenn man große Unternehmen auf wichtige Messen begleitet, Konzerten den perfekten Klang gibt oder Weihnachtsfeiern von Weltunternehmen zu unvergesslichen Erlebnissen werden lässt. Long story short: Die Stage Concept GmbH aus Rheinau ist auch nach mehr als 20 Jahren in der schnelllebigen Eventbranche sehr gut im Geschäft.

Maik Förster hat als Jugendlicher schon Verantwortung bekommen. Erst die Schuldiscos, dann immer größere Events und Feste für junge Menschen mit allem, was in den 1990ern dazu gehörte: Bungee-Springen, DJ-Acts und ein Foodtruck. „Ein umgebauter US-Truck mit klassischem Fastfood“, erinnert sich Maik Förster. Im Hanauerland war er mit Anfang 20 schon bekannt wie ein bunter Hund – denn der begeisterte DJ investierte in eine rollende Disco und avancierte schnell zu einer festen Größe in der Region um Kehl.

So schön es ist, solche Happenings zu organisieren – Firmenfeste sind kalkulierbarer. Und so kam es Ende der 1990er-Jahre zum Day of Change im Leben von Maik Förster: „Ich habe Kari Albermann kennengelernt und durfte die Zukunftswerkstatt von Hubert Burda in der alten Druckerei betreuen“, erinnert sich der Selfmade-Unternehmer. „Zu dieser Zeit bin ich von meinem geregelten Job bei der RMA in Rheinau in die Selbstständigkeit gestartet. Und Kari Albermann hat mir meine Geschäftsidee mit auf den Weg gegeben: Veranstaltungstechnik aus einer Hand!“ Von da an ging es mit Kunden wie Burda, dem Deutschen Fußballbund, Edeka, Herrenknecht, Porsche, WeberHaus und der Zimmer Group immer weiter zu neuen Projekten.

„Das Unternehmen ist einfach organisch gewachsen“, sagt er schlicht, wenn man ihn nach dem Grund für seinen Erfolg fragt. „Man wächst mit. So wie die Technik und die Zahl der Mitarbeiter.“

Klingt entspannt? Das trägt nicht. Förster beschreibt sich selbst als einen entspannten Alles-perfekt-laufen-Lasser-Chef, der das große Glück hat, mit seiner Frau (auch Veranstaltungsplanerin) und einem sehr gut aufgestellten Team gut gerüstet zu sein. „Achtsam muss man immer sein“, sagt Förster. Denn: „there is no business like showbusiness!“ Dennoch gibt es natürlich auch Dinge, die einen Maik Förster auf die Palme bringen. Trägheit zum Beispiel. Gerade wenn der Countdown tickt. Aber auch Neid, Zorn, Hochmut und Gier, auf die man in der Showbranche ja durchaus auch mal treffen kann. „Unser Service ist eine Haltung, und die macht Umsatz. Im Grunde läuft das wie das Drehbuch von einem Film: vom Anfang bis zum Ende. Inklusive Happy End“, sagt Förster, der Ende 2018 Vater geworden ist. „Am Ende steht immer eine Geschichte und die muss in die Köpfe! Der Gast muss nach Hause gehen und sagen:

Mensch, das war schön!“

Um das zu schaffen, investiert Maik Förster mit Stage Concept und der neuen MA Projekt jährlich im hohen sechsstelligen Bereich in State-of-the-Art-Event-Equipment, Fuhrpark und Mitarbeiter. Das Ziel: „Ich möchte uns als Full-Service-Dienstleister im Veranstaltungsbereich etablieren.“ Veranstaltungsort, Entertainment, Dekoration, Dokumentation, Veranstaltungstechnik, Catering, Mobiliar: alles aus einer Hand und mit einem Ansprechpartner für den Kunden. „Die Welt darf von uns erwarten: Konzeption, Inszenierung und Begeisterung mit Herzblut – für die optimalen Events.“ ■



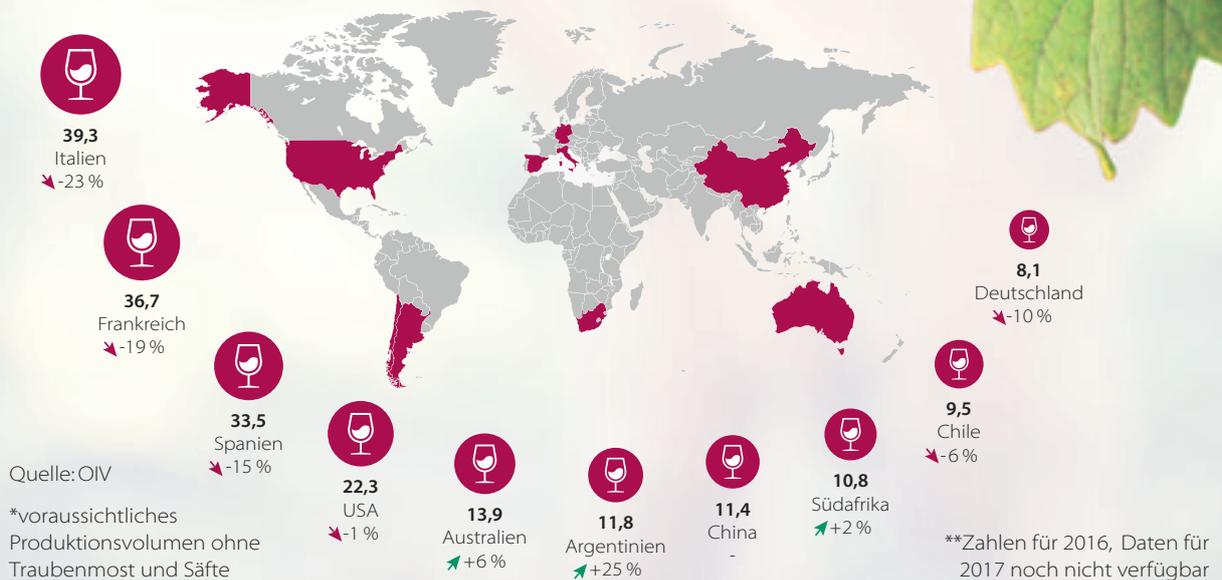
Unser Autor **Ulf Tietge** hat Wirtschaftsmagazine wie *Econo* oder *Business* in Baden entwickelt und führt heute seinen eigenen Verlag in Offenburg. Kein Wunder also, dass er die Gefühlswelt von Entrepreneuren so gut einschätzen und beschreiben kann.

Autoreninfo



Weniger Wein aus Europa

Weinproduktion der weltweit größten Weinanbauerländer 2017 (in Hektolitern)



DIE DIGITALEN SCHIMMELSCHNÜFFLER

Badens Landwirtschaft arbeitet mit immer digitaleren Helfern. Ob Mehltau oder Milben zu bekämpfen sind, erfahren Winzer über das Prognosesystem Vitimeteo, das vom Staatlichen Weinbauinstitut ersonnen wurde

Ein Beitrag von Thomas Glanzmann

Es gibt die romantische Vorstellung vom netten Winzer. Vom Naturburschen, der geradezu spürt, was seine Pflanzen gerade brauchen. Der mit Reben reden kann und Rosen pflanzt, um rechtzeitig vor Schädlingen gewarnt zu werden.

Nur: Das ist Marketing. Eine Scheinwelt, die mit der Realität wenig zu tun hat. In Wirklichkeit sind gute Winzer heute Biologen und Chemiker und setzen auf digitale Unterstützung, um eine vernünftige Ernte einzufahren und dem Massensterben der selbstständigen Winzer zu entgehen. Ohne digitale Erntehelfer, Pflanzenschutz und ein cleveres Prognosesystem dahinter geht es nicht mehr – da ist man sich in der Branche ausnahmsweise einig.

Eines dieser neuen Systeme heißt Vitimeteo. Es unterstützt Winzer in Sachen Pflanzenschutz als Allrounder im Weinberg. 400 000 Zugriffe im Jahr werden registriert. Das digitale Prognosesystem ist vom Staatlichen Weinbauinstitut Freiburg in Kooperation mit der Schweizer Forschungseinrichtung Agroscope und der südbadischen Firma Geosens entwickelt worden. Sinn und Zweck ist es, „einen vernünftigen Pflanzenschutz“ zu ermöglichen, bei dem nicht mehr Schadstoffe auf die Reben ausgebracht werden als nötig.

Ganz in Frage stellen will oder kann man die Spritzerei eben nicht. „Pflanzenschutz ist eine Notwendigkeit“, sagt Gottfried Bleyer, Entwickler von Vitimeteo am Ökologischen

Referat des Weinbauinstituts. „Pflanzenschutz muss wirksam sein und vernünftig – egal, ob Ökoweinbau oder nicht.“

Mit dieser Einstellung hat das Freiburger System weltweit Karriere gemacht: Genutzt wird Vitimeteo nicht mehr nur im Ländle, sondern auf mehr als 175 000 Hektar in sieben europäischen Ländern.

Das System hilft dabei, zusammen mit dem Anwender den nächsten Spritztermin festzulegen. Dazu nutzt es aktuelle Wetterdaten und wissenschaftliche Prognosemodelle, eines für jede Krankheit und jeden Schädling. Der Baustein, mit dem alles begonnen hat, nennt sich „VM

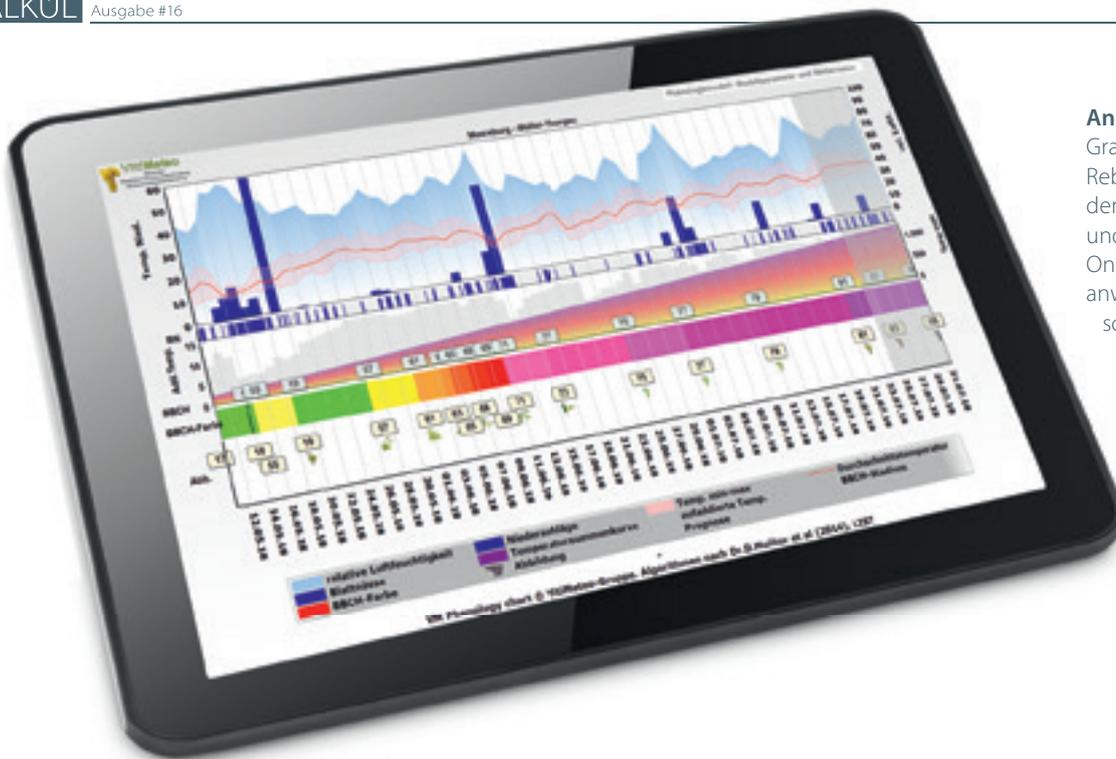
Plasmopara“, das Modell für die Prognose der Rebenperonospora. Bei dieser Krankheit, auch bekannt als Falscher Mehltau, handelt es sich um einen Pilzbefall. Diesen fürchten die Winzer in der Rheinebene noch mehr als den Echten Mehltau (Oidium), denn der Falsche Mehltau führte Anfang des vergangenen Jahrhunderts zu enormen Ernteausfällen.

„Unser Institutsgründer Prof. Dr. Karl Müller hat dazu geforscht und mit seinen Berechnungen zur Inkubationszeit anhand

der Temperatur die Grundlage unseres heutigen Systems geschaffen“, erzählt Gottfried Bleyer von den Anfängen des gezielten Rebenschutzes.

Seit Beginn der digitalen Umsetzung sind immer mehr Bausteine dazugekommen, etwa die Modelle für die Berechnung des Echten Mehltaus, des Insektenflugs oder des Wach-

„Wir wollten kein
,Go-to-spray-System‘,
das den Menschen
einfach rausschickt.
Das Modell rechnet,
wir denken“



Analyse online

Grafiken wie diese zur Rebenentwicklung helfen dem Winzer bei Analyse und Entscheidung. Die Online- und Desktopanwendungen werden schon häufig genutzt, die mobile App wird noch entwickelt

› tums. Mit letzterem lässt sich die Wirkdauer von Fungiziden voraussagen.

In der Praxis sieht das so aus: Auf der Internetseite klickt der Winzer auf sein Thema: eine Krankheit, ein Schädling oder das Wetter. Dann erscheinen Tabellen mit Tagen und Farbflächen. Bei der Rebenperonospora sind die ungefährlichen Tage grün markiert, die mit Infektionsrisiko rot. Reine Prognosedaten wiederum sind grau markiert.

Klickt der Nutzer auf einen bestimmten Ort, gibt ihm das Programm zwei Grafiken aus. Auf einer sind unter anderem Niederschlagsmenge, Blattnässe und Blattwachstum verzeichnet – das System sagt voraus, an welchem Tag wie viele Blätter der Pflanze gewachsen sind und mit welcher Fläche. Bei einer weiteren Grafik wird es komplexer: Sie erfasst zusätzlich noch Daten zu Sporenmenge und -absterben, Keimbereitschaft, Inkubation und Infektion – alles für die Vergangenheit, die Gegenwart und die kommenden sieben Tage.

Die Möglichkeit der Prognose über diesen Zeitraum war 2009 ein Meilenstein. „Die Trends sind gut“, sagt Gottfried Bleyer über den Blick in die Zukunft, „vor allem bei der Temperatur“. Darin liegt der Nutzen von Vitimeteo: Der Winzer kann behandeln, bevor der Befall da ist, beziehungsweise bei vorhandenem Befall die Ausbreitung stoppen. Da Rebschutz besser protektiv (schützend) als kurativ (heilend) funktioniert, ist ein Frühwarnsystem sehr hilfreich. Infektionen sind trotzdem nicht hundertprozentig auszuschließen.

„Pflanzenschutz ist eine Wahrscheinlichkeitsrechnung“, sagt Staatsweingutsleiter Bernhard Huber. „Selbst mit der besten Spritztechnik benetze ich nur bis zu 70 Prozent der Blattfläche. Da muss ich abschätzen, wie lange das



Gottfried Bleyer ist Referatsleiter Prognose und Monitoring am Staatlichen Weinbauinstitut Freiburg. Der Experte für umweltgerechten Pflanzenschutz ist zuständig für Vitimeteo

Spritzen bei welcher Sporenmenge ausreicht. Unter Umständen genügt es, jede zweite Reihe zu behandeln“.

Huber bewirtschaftet mit seinen Mitarbeitern auf dem Blankenhornsberg 24 Hektar. Um alle Reihen zu spritzen, fahren vier Maschinen zehn Stunden lang. Ein Kostenfaktor. Der Leiter des Staatsweinguts addiert daher auch Faktoren wie Befahrbarkeit zur Theorie von Vitimeteo: „Das WBI hat sich bewusst für diese Art System entschieden. Wir wollten dem Winzer Freiheit lassen und kein ‚Go-to-spray-System‘, das den Menschen einfach rausschickt. Das Modell rechnet, wir denken. So wie beim Taschenrechner.“

Für Johannes Werner, Weinbauberater der Ortenau, bringt Vitimeteo einen Überblick: „Ich sehe sofort, worauf ich meine Winzer aufmerksam machen muss.“ Die Weinbauberater der Landratsämter verschicken dafür wöchentlich ihren Infodienst. Als Rebschutzwarde melden Winzer Schäden und Befall entweder direkt an Vitimeteo oder an ihren Weinbauberater und schaffen einen Abgleich mit den Prognosen.

Für die Zukunft steht die Überarbeitung der mobilen App an. Eine Kopplung mit weiteren digitalen Helfern wird ebenfalls durchgespielt. Fest zu rechnen sei damit, dass Rechenmodelle die Messungen ersetzen.

Das digitale Zeitalter ist also auch beim Wein längst angekommen, auch wenn sich Gottfried Bleyer noch gut an die Zeiten erinnert, als draußen noch mit Thermohygrograph

gearbeitet und am Institut händisch gerechnet wurde. Später kamen Wetterstationen mit integrierten Rechenmodellen dazu. Mit GSM-Handys und GPRS-Übertragung war die Zeit für eine zentrale Rechnung reif. Der neue Mobilfunkstandard 5G als Wegbereiter für das Internet of Things ist an der Weinrebe bisher nicht nötig – aber das wird wohl noch kommen. ■

10 JAHRE



GUTER RAT IST WERTVOLL

Mehr als 100 Jahre Berufserfahrung gebündelt unter einem Dach – das bietet KRAUSS-LAW. Am 1. Oktober feierte die Kanzlei ihr 10-jähriges Bestehen. Und mit ihr unsere zufriedenen Mandanten. Für sie sind wir da. Gerne. Mit Herzblut. Jederzeit. Vor Ort und mit klarer Sprache.

Unsere Sozietät ist offen für exzellente Kollegen, die unseren Beratungsansatz teilen. Wir können uns vor Arbeit nicht retten. Bewerben Sie sich. Und feiern Sie in 10 Jahren gemeinsam mit uns!



DR. FRANK WERTHEIMER
Rechtsanwalt und Sozius der Kanzlei
KRAUSS-LAW in Lahr. Seine Themen:
Medizin-, Arbeits- und Hochschulrecht



DR. STEFAN KRAUSS
Rechtsanwalt, Wirtschaftsjurist und
Gründer der Kanzlei KRAUSS-LAW.
Seit 2001 Fachanwalt für Arbeitsrecht



PROF. DR. DR. H.C. MANFRED LÖWISCH
Rechtsanwalt, Leiter der
Forschungsstelle für Hochschularbeitsrecht
an der Universität Freiburg

Die Kanzlei für den
Mittelstand.

KRAUSS-LAW

Dr. Stefan Krauss
Dr. Frank Wertheimer

ADRESSE

Kaiserstraße 84 T+49-7821-28899-90
D-77933 Lahr F+49-7821-28899-91

DIE UNBEWERTBAREN?

Was sind klassische Modelle der Unternehmensbewertung noch wert? Disruptive Technologien und digitale Konzerne stellen die Unternehmensbewertung vor große Herausforderungen. Ein aktueller Blick auf Modelle und Praxis

Ein Beitrag von Florian Künstle

Wandel und Veränderung prägen unseren Alltag: Digitale Geschäftsmodelle, disruptive Technologien, Künstliche Intelligenz und Blockchain-Technologie sind omnipräsent, genauso wie Handelskonflikte und globale Effekte. Die Niedrigzinsphase führt zu teilweise irrationalen Effekten. Vielen traditionellen Geschäftsmodellen wird das kurz- bis mittelfristige Verschwinden vom Markt vorhergesagt – oder bei optimistischer Auslegung das Verschwinden in der Bedeutungslosigkeit einer Nische.

Traditionelle Unternehmen der Old Economy werden in Bezug auf die Börsenkapitalisierung von Technologiekonzernen abgelöst, materielle Werte durch immaterielle überflügelt.

Amazon, Microsoft, Apple und Alphabet (Googles Mutterkonzern) sind derzeit die Top 4 der wertvollsten Unternehmen der Welt, gemessen an der Börsenkapitalisierung – und allesamt Technologiekonzerne.

2001 waren dies noch General Electric (Industrie), Microsoft, Exxon Mobile (Öl/Gas), und Wal-Mart (Handel).

Bemerkenswert auch die Marktkapitalisierung der Top 4: Während diese in 2001 zusammen 1,27 Billionen US-Dollar betrug, beläuft sie sich 2019 auf rund 3,52 Billionen.

Was aber heißt das für uns und den Mittelstand? Die Praxis der Unternehmensbewertung zeichnet sich dadurch aus, bewährte und anerkannte Bewertungsmodelle fachgerecht

anzuwenden. Insbesondere im Bereich der Wirtschaftsprüfung gilt die Unternehmensbewertung und insbesondere der Prüfungsstandard S1 des Instituts des Wirtschaftsprüfer (IDW) als Königsdisziplin.

Eine Unternehmensbewertung nach IDW S1 ist bei allen Marktteilnehmern hochgradig anerkannt und akzeptiert. Doch sind die zentralen Annahmen und Grundlagen von über Jahrzehnte etablierten und weiterentwickelte Bewertungsmodellen in Zeiten von Disruption, Digitalisierung und Co überhaupt noch gültig und anwendbar?

Preise für Unternehmen beziehungsweise -santeile ergeben sich aus tatsächlichen Transaktionen. Auf unorganisierten Märkten, die im Mittelstand die Regel sind, hängen Transaktionspreise vielfach auch von der Verhandlungsmacht der einzelnen Marktteilnehmer ab. Auf organisierten Märkten wie Börsen werden rationale und irrationale Erwartungen einer Vielzahl von Marktteilnehmern im Kurs gebündelt.

Transaktions- und Trading-Multiplikatoren setzen diese Preise ins Verhältnis zu Werttreibern oder spezifischen Unternehmensgrößen wie Umsatz, EBITDA oder EBIT.

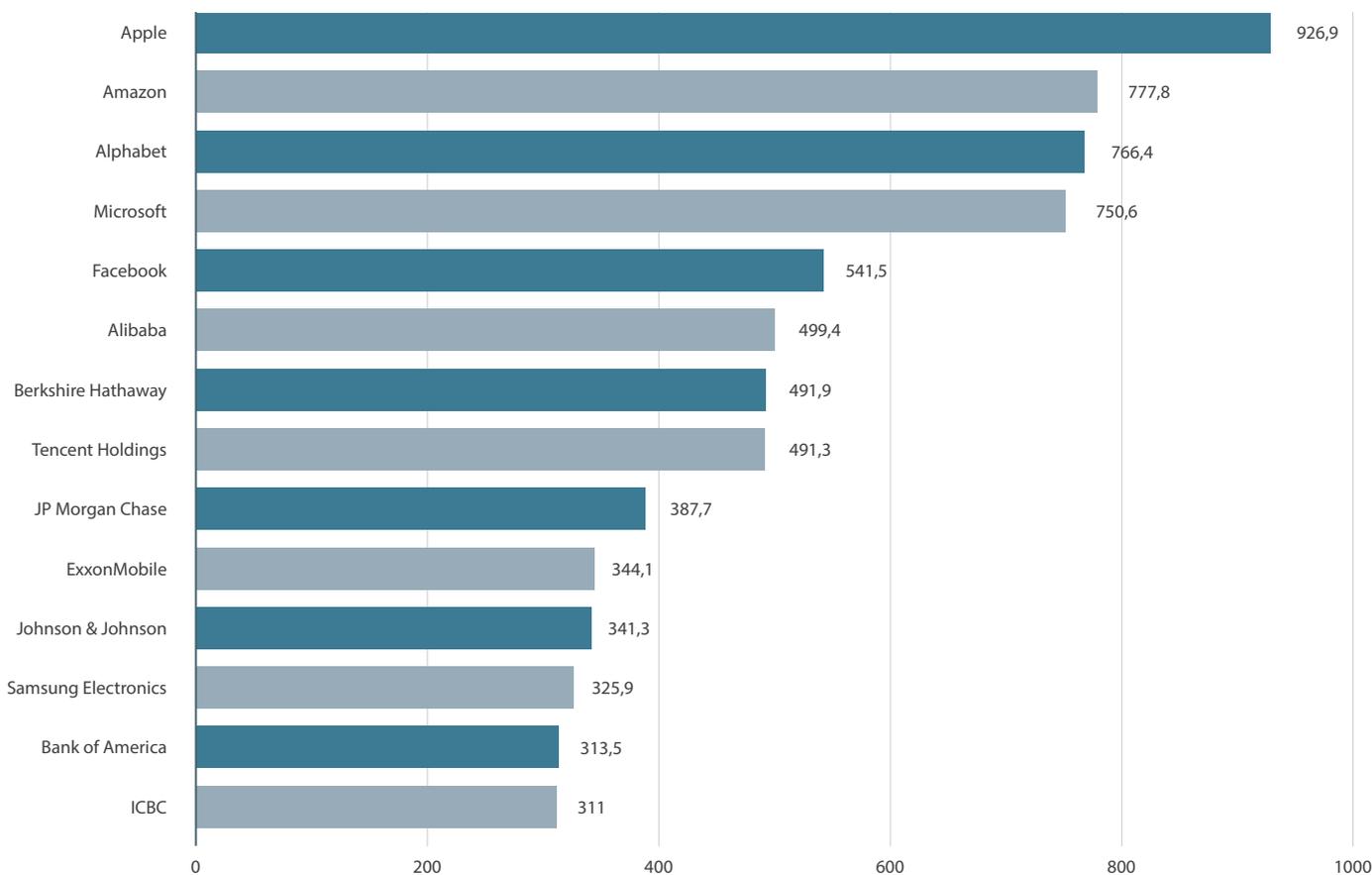
Im Rahmen der Unternehmensbewertung werden erwartete Cashflows mit erwarteten Kapitalkosten diskontiert. Cashflows werden dabei meist auf Basis externer Schätzungen der relevanten Planungsgrößen ermittelt. In aller Regel wird dabei von einer unendlichen Lebensdauer der Unterneh-

„Wir beobachten
signifikante
Abweichungen
zwischen Preis und
rechnerischem
Unternehmenswert“

**Die Herausforderung**

Vor dem Hintergrund disruptiver Technologien sind Praxis und Theorie der Unternehmensbewertung zu überprüfen

Größte Unternehmen der Welt nach ihrem Marktwert im Jahr 2018



Quelle: Kantar Millward Brown, Statista

Marktwert in Milliarden US-Dollar, Stand: Mai 2018

› men ausgegangen. Risikoadäquate Kapitalkosten werden standardisiert abgeleitet, ermittelt und gegebenenfalls hinsichtlich der spezifischen Risiken des zu bewertenden Unternehmens korrigiert.

Steigende Unternehmensrisiken sollten dabei grundsätzlich zu niedrigeren Unternehmenswerten führen, wohingegen sinkende Zinsen zu höheren Unternehmenswerten führen.

Technischer Fortschritt ist im Grunde genommen positiv und bekannt. Was bisher jedoch als technische Innovation gängig war, wird in vielen Fällen disruptiv ersetzt. Dabei handelt es sich um Innovationen, die die Erfolgsserie einer bereits bestehenden Technologie, eines bestehenden Produkts oder einer bestehenden Dienstleistung ersetzen oder verdrängen.

Durch neue Technologien kann sich das Risiko für Unternehmen also erhöhen – ausgehend von Geschäftsrisiken bis hin zu Insolvenzrisiken und

abhängig von Branche, spezifischem Geschäftsmodell und Lebenszyklus.

Erhebliche Bedeutung gewinnt die Beantwortung der zentralen Frage, ob und inwieweit von einer unendlichen Lebensdauer des zu bewertenden Unternehmens auszugehen ist und – diese vorausgesetzt – welche Renditen aus bisherigen und neuen Investitionen anzusetzen sind.

Unternehmen werden im Grunde nur dann dauerhaft überleben, wenn ihre Transformationsgeschwindigkeit hoch ist. Wer seine Prozesse und Abläufe sowie sein Geschäftsmodell immer schneller an sich ändernde Märkte anpassen kann, wird langfristig überleben. Die Alternative ist ein teilweise abruptes Ausscheiden aus dem jeweiligen Markt

Aktuell sind mitunter signifikante Abweichungen zwischen tatsächlich gezahlten Preisen für Unternehmen oder Unternehmensanteile und rechnerisch



Florian Künstle weiß aus seiner Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, wie knifflig die Bewertung von Unternehmen ist – und wie man dieser Herausforderung in der Praxis begegnen kann.

Autoreninfo

ermittelten Unternehmenswerten zu beobachten. So liegen Transaktionspreise beispielsweise bei Start-ups im Technologiesektor weit über den rechnerisch ermittelten Unternehmenswerten. Für andere Unternehmen liegen Transaktionspreise dagegen deutlich unter den rechnerisch ermittelten Unternehmenswerten, exemplarisch sei hierfür der Bereich der Energieversorger genannt.

Es stellt sich daher zwangsläufig die Frage, ob die bisher verwendeten Bewertungsmodelle die Erwartungen der Marktteilnehmer adäquat abbilden beziehungsweise ob die zentralen Annahmen der Bewertungsmodelle überhaupt noch geeignet sind.

Es kann zumindest teilweise Entwarnung gegeben werden. Bewertungsmodelle müssen nicht grundsätzlich neu entwickelt werden – auch zukünftig werden Werte über diskontierte Cashflows ermittelt. Die explizite Verarbeitung mehrwertiger Planungen wird jedoch zunehmend eine wichtige Rolle spielen – also die Verarbeitung, Strukturierung und Zukunftsprojektion von Massendaten.

Auch oder gerade in einer digitalen Welt ist das einfachste immer noch das beste Bewertungsmodell. Besonders angesichts der heutigen Möglichkeiten sollte man sich immer am Anspruch der Komplexitätsreduktion und der Vermeidung von Scheingenauigkeit messen und messen lassen.

Jedoch gewinnen alternative Bewertungsmethoden zunehmend an Bedeutung und zugleich an Akzeptanz in der Bewertungspraxis. Multiplikator-Verfahren wie Fast Forward und Exit Multiple sind exemplarisch zu nennen – letztere sind auch verstärkt unter der sogenannten Venture-Capital-Methode anzutreffen (dort in Kombination mit einem Barwertkalkül). Aber auch klassische Verfahren der Finanzierungs- und Investitionsrechnung erleben eine Renaissance, so zum Beispiel die Methode des internen Zinsfußes. Plausibilisierungen, Benchmarks und Analysen gewinnen an Bedeutung

Der Fokus der Unternehmensbewertung wird zukünftig noch viel stärker als bisher auf der Plausibilisierung von Businessplänen und vorgelagert auf Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie auf Analysen von Geschäftsmodellen liegen. Einzelne Aspekte werden an Bedeutung verlieren (Vergangenheitsanalyse als Teil einer Financial Due Diligence), andere Aspekte werden immer wichtiger (Verständnis des Geschäftsmodells und Commercial Due Diligence).

Geschäftsmodelle werden also stärker als bisher auf den Prüfstand gestellt. Bei der Plausibilisierung werden verstärkt externe Daten und Benchmarks herangezogen. Welche Schlussfolgerungen aus diesen Analysen gezogen werden, bleibt letzten Endes in der Verantwortung des Bewerter. ■



INDUSTRIEBAU MIT NIVEAU

Ming Gutsche, Geschäftsführerin der DACH Schutzbekleidung GmbH & Co. KG, ist eine echte Selfmadewoman. Für den Neubau ihres Firmensitzes brachte sie zahlreiche außergewöhnliche Ideen ein. Zusammen mit den Profis von der Freyler Industriebau GmbH ist so ein ziemlich einzigartiges Gebäude entstanden



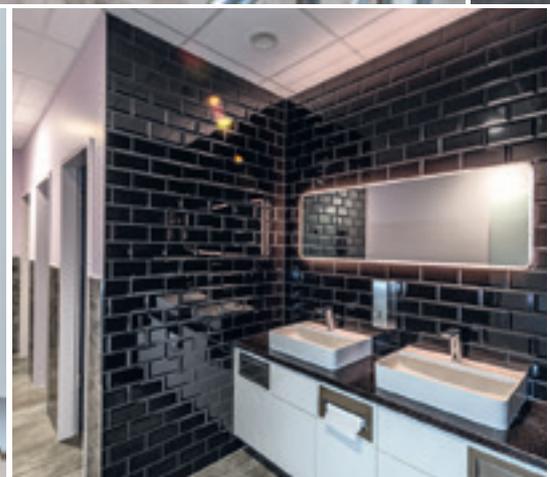
Eine ganze Menge Platz

Das 22 000 Quadratmeter große Gelände auf dem Rastatter Rotacker lässt genug Raum, um in Zukunft zu expandieren. Dass das passieren wird, ist eigentlich nur eine Frage der Zeit



Pragmatismus und Ästhetik

Der zweistöckige Neubau der Firma DACH auf dem Rastatter Rotacker umfasst unter anderem eine technisch topmodern ausgerüstete Lagerhalle mit fast 3000 Quadratmetern Grundfläche sowie einen Bürobereich mit 900 Quadratmetern Nutzfläche. Auch für Mehrwert abseits der reinen Arbeitszeit ist gesorgt. Für die Radpendler und Sportler gibt es eine Umkleide mit Duschen. In der Kantine im Erdgeschoss wird jeden Tag frisch gekocht. Das Design der Toiletten hat Geschäftsführerin Ming Gutsche höchstpersönlich entworfen



Ein Beitrag von Uli Kammerer

Ming Gutsche ist eine bemerkenswerte Frau. Fast acht Jahre lang verzichtete die Diplom-Ingenieurin zugunsten ihrer Kinder auf die große Karriere. Auf dem Weg zurück ins Berufsleben ging es ihr dann wie so vielen hoch qualifizierten Müttern: Sie fand keine adäquate Anstellung. Also machte sie sich Ende der 1980er-Jahre als technische Übersetzerin selbstständig. Per Zufall kam sie so mit dem Thema Arbeitsschutz in Kontakt und beschloss nach dem Besuch einer Produktion in China 1996 selbst ein Unternehmen zu gründen. „So was kannst du in Deutschland auch aufziehen“, habe sie sich damals gedacht. „Schutzbekleidung braucht es schließlich immer.“ Heute gehört Ming Gutsche Unternehmen, die DACH Schutzbekleidung GmbH & Co. KG, in Deutschland zu den Marktführern im Bereich der Arbeits- und medizinischen Schutzbekleidung und -ausrüstung. Und auch im Ausland sind die Produkte von DACH – die High-Risk-Mask zum Beispiel, eine Atemschutzmaske zur Infektionsprävention – gefragter denn je. „In vielen Ländern ist man in Sachen Arbeitsschutz heute dort, wo wir in Deutschland

„Für den Erfolg des Unternehmens ist es entscheidend, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen in ihrer Arbeitsumgebung“

vor rund 15 Jahren waren“, sagt Gutsche. „Für uns ist das natürlich super.“ Durchschnittliche Markt- und Umsatzzuwächse von mehr als 30 Prozent sprechen für sich. Allein 2018 hat man Vertriebspartner in Australien, im Kongo, in Saudi-Arabien, Polen, Dänemark und Spanien gewonnen. Zahlen von denen andere nur träumen. Der einzige Haken: akuter Platzmangel. „Unser Firmensitz in Bietigheim drohte Ende 2016 aus allen Nähten zu platzen“, erzählt Ming Gutsche. „Als ich dann mein Büro räumen musste, um Platz für neue Mitarbeiter zu schaffen, war mir endgültig klar: Wir brauchen etwas Neues.“ Den Standort auszubauen war nicht möglich, also kam nur eine Lösung in Frage: neu bauen. Ideale Bedingungen bot ein Grundstück im Rastatter Gewerbegebiet Rotacker. Es ist 22000 Quadratmeter groß und hat eine perfekte Autobahn-Anbindung. Bingo! Um das Projekt umzusetzen, wurde die Freyler Industriebau GmbH aus Kenzingen beauftragt. Zum Spatenstich kam im September 2016 sogar der Rastatter Oberbürgermeister Jürgen Putsch. Ende 2017 folgte der Umzug und mit ihm die schlagartige Verdopplung der Mitarbeiterzahl auf 33.



Allein deshalb hat sich der Neubau schon jetzt gelohnt – und er zeigt: Mit Durchschnitt gibt sich Ming Gutsche nicht zufrieden. Axel Deck, als Architekt am Freyler-Standort Ettlingen tätig, betreute den Neubau vom gemeinsamen Konzepttag über die Planung und Bauausführung bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe. „Vom Ablauf her ist das ein typisches Freyler-Projekt“, sagt er. Außergewöhnlich ist das Ergebnis. „Frau Gutsche hat sich stark mit eingebracht. Gemeinsam haben wir so ein einzigartiges Gebäude entworfen, welches die Werte des Unternehmens sehr individuell widerspiegelt.“

Ästhetisch und funktional sollte das Gebäude werden, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltig. Reduziert und sachlich in seinem ganzheitlichen Erscheinungsbild, verspielt in den ästhetischen Details, zukunftsorientiert in der technologischen Umsetzung. Unter diesen Vorgaben von Freyler konzipiert und realisiert, hebt sich der zweistöckige Massivbau mit seinen zwei aufeinandergesetzten Würfeln von anderen Industriebauten deutlich ab. „Wir arbeiten kreativ an innovativen Lösungen“, sagt Ming Gutsche. „Das soll auch unser Firmensitz transportie-



Ming Gutsche
Geschäftsführerin der DACH
Schutzbekleidung GmbH & Co.KG

ren. Axel Deck und seine Kollegen von Freyler haben das mit ihrer langjährigen Erfahrung im Industriebau beeindruckend professionell geplant und umgesetzt.“

Die klare architektonische Linie mit der großzügigen Alu-Verglasung und der prägnant vorgehängten Trespa-Fassade in Rostrot wird im Gebäudeinneren konsequent fortgeführt – effektiv kontrastiert mit jeder Menge Kunst. Regelmäßig gibt es neue, von Ming Gutsche persönlich ausgewählte Skulpturen, Gemälde und Zeichnungen zu sehen. Es handelt sich ausschließlich um Originale. Dem Gebäude verleiht das ein einzigartiges Flair. Selbst auf den Toiletten fühlt man sich eher wie im Art-Hotel. Jede einzelne wurde von der Geschäftsführerin mit viel Leidenschaft fürs Detail individuell gestaltet. Hinzu kommen technische Raffinessen wie das begrünte

Dach mit seiner Luft-Wärmepumpe, das für eine ganzjährig ökologische Klimatisierung sorgt. „Wir verbringen so viel Lebenszeit am Arbeitsplatz“, sagt Ming Gutsche. „Für den Erfolg des Unternehmens ist es entscheidend, dass sich die Mitarbeiter wohlfühlen in ihrer Arbeitsumgebung.“ Und wo sollten sie das schon tun, wenn nicht hier? ■



Sisyphos-Arbeit

Verfahrensdokumentation ist ein Ganzjahresjob. Für den Unternehmer heißt das: Er muss die Belege bereit haben und aktuell halten. Nur dann hat die Buchführung Gültigkeit vor der Finanzbehörde. Bei Mängeln wird sie zugunsten von Schätzungen verworfen

SISYPHOS-ÜBUNGEN FÜR UNTERNEHMER

Mit der in der Praxis häufig unterschätzten Verfahrensdokumentation weist ein Unternehmen die Ordnungsmäßigkeit seiner Buchführung nach. Das ist wichtig, denn hält die Dokumentation nicht stand, ist die Buchführung hinfällig

Ein Beitrag von Patrick Reisch

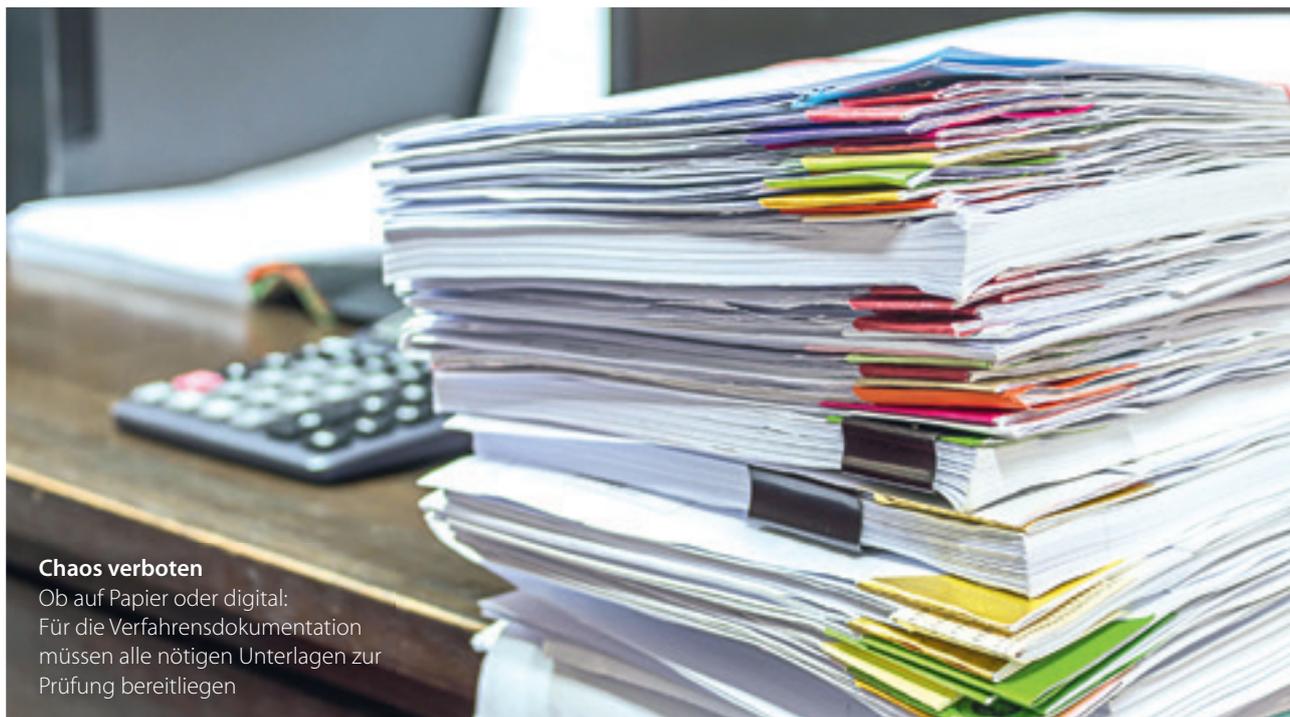
Die Verfahrensdokumentation nach GoBD (bis 2015 „GoBS“) erfüllt den Zweck, dass ein Unternehmer nachweisen kann, dass die Anforderungen des Handelsgesetzbuches (HGB) und der Abgabenordnung (AO) für die Erfassung, Verbuchung, Verarbeitung, Aufbewahrung und Entsorgung von Daten und Belegen erfüllt sind. Liegt keine Verfahrensdokumentation vor und ist dadurch die Nachprüfbarkeit sowie Nachvollziehbarkeit beeinträchtigt, liegt ein formeller Mangel vor. Bei weiteren Mängeln in der Buchführung kann diese im Rahmen der Betriebsprüfung sogar verworfen werden – mit schwerwiegenden Folgen für den Unternehmer.

Anforderungen

Der Umfang der Verfahrensdokumentation hängt im Wesentlichen von dem Umfang der Geschäftstätigkeit und der Organisation sowie der eingesetzten EDV-Programme und der Struktur der eingesetzten Technik ab. Aus der Verfahrensdokumentation muss sich ergeben, wie die Ordnungsvor-

schriften (z. B. §§ 145 ff. AO, §§ 238 ff. HGB) und damit die in den GoBD enthaltenen Anforderungen beachtet werden. Steuerliche Kriterien zur Ordnungsmäßigkeit der Buchführung beziehen sich neben den elektronischen Büchern und allen sonstigen erforderlichen Aufzeichnungen auch auf die eingesetzten Datenverarbeitungs-Systeme (DV). Für alles, was somit mit der Rechnungslegung in Verbindung steht, muss eine gegliederte Verfahrensdokumentation vorliegen. Aus einer solchen Verfahrensdokumentation müssen Inhalt, Aufbau, Ablauf und Ergebnisse des DV-Verfahrens vollständig und schlüssig ersichtlich sein.

Jeder Geschäftsvorfall und alle Dateien sind urschriftlich oder als Kopie der Urschrift zu belegen. Inhalt und Umfang der in den Belegen enthaltenen Informationen sind von der Belegart abhängig (Papier/digital). Aus der Verfahrensdokumentation muss hervorgehen, wie die Belege erfasst, empfangen, verarbeitet, ausgegeben und aufbewahrt werden. Somit stellt Verfahrensdokumentation den gewünschten Ablauf im Hinblick auf Organisation und Technik dar. >



Fotos: www.shutterstock.com/Piyapong Wongkam

Chaos verboten

Ob auf Papier oder digital:
Für die Verfahrensdokumentation
müssen alle nötigen Unterlagen zur
Prüfung bereitliegen

› Umfang

Der Umfang der Dokumentation ist davon abhängig, was zum Verständnis der Bücher, der EDV-Verfahren, der Aufzeichnungen sowie der aufbewahrten Dokumente und eingesetzten DV-Verfahren notwendig ist. Die Verfahrensdokumentation muss für einen sachverständigen Dritten in angebrachter Zeit nachprüfbar sein. Sie besteht aus einer allgemeinen Beschreibung, einer Anwenderdokumentation, einer technischen Darstellung und einer Betriebsdokumentation.

Aktualisierung

Innerhalb der gesetzlichen Aufbewahrungsfrist muss sichergestellt sein, dass die in der Verfahrensdokumentation dargestellten Abläufe den in der Praxis angewendeten Vorgehensweisen entsprechen. Dies gilt insbesondere auch für die eingesetzten Programme.

Bei Änderungen in den betrieblichen Abläufen ist sicherzustellen, dass die jeweiligen Versionen der Verfahrensdokumentation innerhalb der gesetzlichen Aufbewahrungspflichten vorliegen.

Betriebsprüfung

Die Betriebsprüfung der Finanzbehörde hat das Recht, im Rahmen von steuerlichen Außenprüfungen, die mit Hilfe eines DV-Systems erstellt und aufbewahrungspflichtigen Unterlagen durch Datenzugriff zu überprüfen.

Neben den Daten müssen auch die Teile der Verfahrensdokumentation zur Verfügung gestellt werden, die einen

vollständigen Systemüberblick erlauben und für das Verständnis der EDV-Systeme erforderlich sind.

Besteht kein Anlass, die sachliche Richtigkeit der Buchführung zu beanstanden, gilt diese als formell ordnungsgemäß und kann für die Besteuerung zugrunde gelegt werden. Eine Schätzung durch die Finanzbehörde ist nur möglich, wenn die Ordnungsmäßigkeit der Finanzbuchführung verworfen wird; dies setzt jedoch erhebliche Mängel in der Finanzbuchführung und den Aufzeichnungen voraus.

Die GoBD sind durch den Steuerpflichtigen zwingend zu beachten und umzusetzen. Andernfalls ist die Buchführung nicht ordnungsgemäß. Eine Verletzung dieser Anforderungen bestünde darin, dass die Verfahrensdokumentation nicht vorläge und im Rahmen einer Betriebsprüfung nicht vorgelegt werden könnte. In dem Fall müsste die Finanzbehörde untersuchen, ob die Nachprüfbarkeit und Nachvollziehbarkeit gegeben ist. Falls dem nicht so wäre, handelt es sich um einen formellen Mangel, der im Gesamtzusammenhang mit weiteren Feststellungen die Verwerfung der Buchführung zur Folge haben könnte.



Patrick Reisch ist Steuerberater bei der Kanzlei Reisch & Künstle. Er weiß, worauf es bei der Verfahrensdokumentation ankommt und wie man seine Unterlagen komplett hält.

Autoreninfo

Hilfestellung

Wenn Sie Fragen zur Erstellung der Verfahrensdokumentation haben, helfen wir Ihnen gern bei der Einführung und Erstellung. Es ist mit unserer Unterstützung einfacher, als Sie denken! Vereinbaren Sie am besten gleich ein unverbindliches Beratungsgespräch. ■

Vergangenes prüfen und Zukünftiges gestalten



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

Kontrollstrukturen werden optimiert – mit dem Ergebnis, die Zahlen für das Unternehmen sicherer, verlässlicher und planbarer zu machen. Wir stellen uns gezielt auf das signifikante Geschäfts- und Risikoumfeld unserer Mandanten ein. Die von uns angewandte Strategie basiert auf dem risikoorientierten Prüfungsansatz. Darüber hinaus analysieren wir die wirtschaftliche Entwicklung des

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



Ein Beitrag von Rechtsanwalt Prof.Dr.Dr.h.c.Manfred Löwisch

DER NEUE ANSPRUCH AUF BRÜCKENTEILZEIT

Ab 1. Januar 2019 haben Arbeitnehmer Anspruch auf eine zeitlich begrenzte Verringerung der Arbeitszeit. Was das für die Praxis bedeutet und worauf sich Unternehmer einstellen müssen, erläutert Rechtsanwalt Prof. Dr. Dr. h.c. Manfred Löwisch

Das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz bringt für Arbeitgeber einige Veränderungen mit. Denn den in §9a Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) geregelten Anspruch auf Brückenteilzeit können alle Arbeitnehmer geltend machen – auch leitende Angestellte. Auch Arbeitnehmern, die schon in Teilzeit arbeiten oder auf Abruf beschäftigt sind, steht der Anspruch zu. Nicht erfasst werden Auszubildende, weil eine Verringerung der Arbeitszeit dem Ausbildungszweck widerspräche. §9a Abs. 1 Satz 1 TzBfG legt für die erstmalige Inanspruchnahme der Brückenteilzeit zudem eine Wartezeit von sechs Monaten seit Bestehen des Arbeitsverhältnisses fest.

Ist ein Arbeitnehmer zur ursprünglichen Arbeitszeit zurückgekehrt, kann er einen erneuten Antrag erst nach einer Wartezeit von einem Jahr geltend machen. Nach unberechtigter Ablehnung kann jederzeit ein neuer Antrag gestellt werden.

Wichtig für den Mittelstand ist, dass §9a Abs. 1 Satz 3 kleine Arbeitgeber mit nicht mehr als 45 Arbeitnehmern aus dem Anwendungsbereich ausnimmt. Dass die Vorschrift für diese Ausnahme auf den „Arbeitgeber“ und nicht auf den „Betrieb“ abstellt, hat zur Folge, dass Arbeitnehmer, die in verschiedenen Betrieben eines Arbeitgebers tätig sind, zusammengerechnet werden. Auf der anderen Seite findet eine Zusammenrechnung der Arbeitnehmer mehrerer Unternehmen nicht statt, auch wenn diese zu einem Konzern gehören. Maßgebend ist die Zahl der bestehenden Arbeitsverhältnisse. Deren Inhalt und Umfang spielt keine Rolle. Insbesondere sind auch Teilzeitarbeitsverhältnisse als ein Arbeitsverhältnis zu zählen.

Nach §9a Abs. 2 Satz 2 kann ein Arbeitgeber, der mehr als 45, aber nicht mehr als 200 Arbeitnehmer beschäftigt, einen Überforderungsschutz geltend machen: Haben zum Zeitpunkt des vom Arbeitnehmer begehrten Beginns der verringerten Arbeitszeit bei einer Arbeitnehmerzahl

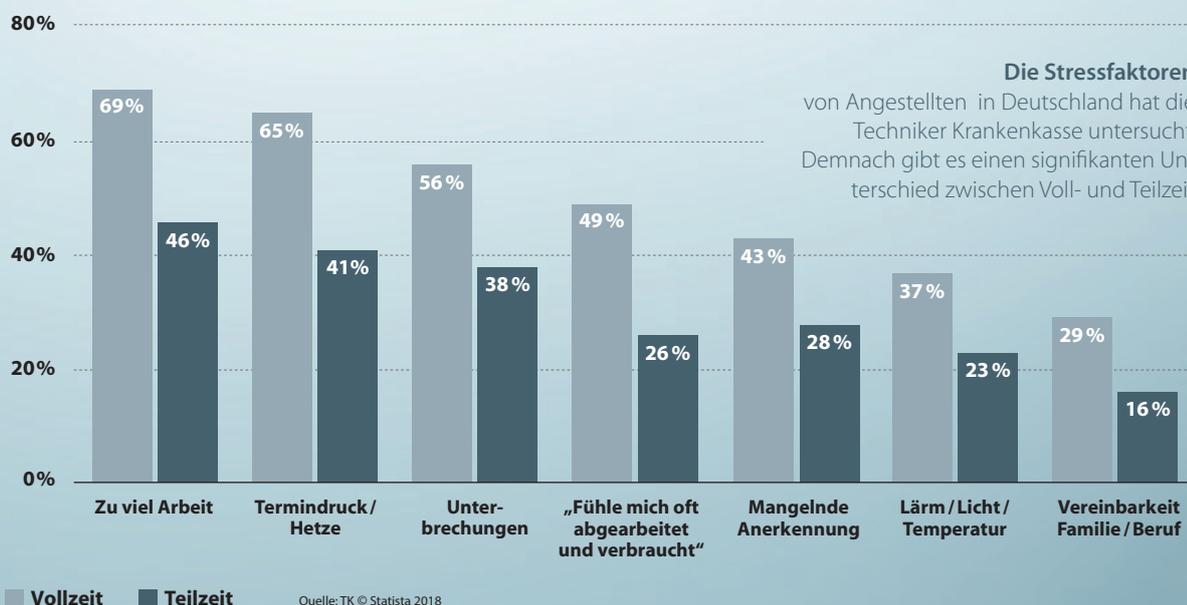
- von 46 bis 60 schon vier,
- von 61 bis 75 schon fünf,
- von 76 bis 90 schon sechs,
- von 91 bis 105 schon sieben,
- von 106 bis 120 schon acht,
- von 121 bis 135 schon neun,
- von 136 bis 150 schon 10,
- von 151 bis 165 schon 11,
- von 166 bis 180 schon 12,
- von 181 bis 195 schon 13 und
- von 196 bis 200 schon 14

andere Arbeitnehmer Brückenteilzeit in Anspruch genommen, kann er das Verlangen ablehnen. Auch für diesen Überforderungsschutz spielt der Umfang der Beschäftigung keine Rolle. Er greift, auch wenn andere Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit nur um wenige Stunden verringert haben. Voraussetzung ist aber, dass die Verringerung nach §9a Abs. 1 erfolgt ist. Arbeitnehmer, mit denen unabhängig von dieser Vorschrift Teilzeit vereinbart worden ist, zählen nicht mit.

Vorgaben für die Auswahl zwischen mehr Prätendenten enthält § 9a nicht. Deshalb ist der Arbeitgeber in der Auswahl grundsätzlich frei. Grenzen ziehen ihm nur §242 BGB, der ihn auf ein Mindestmaß an sozialer Rücksichtnahme verpflichtet, sowie die Diskriminierungsverbote des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes.

Arbeitgeber mit mehr als 200 Arbeitnehmern unterliegen dem Anspruch auf Brückenteilzeit uneingeschränkt. Sie können nur geltend machen, dass dem Verlangen betriebliche Gründe entgegenstehen. Nach dem hierfür maßgebenden §8 Abs. 4 Satz 2 TzBfG liegt ein betrieblicher Grund insbesondere dann vor, wenn die Verringerung der Arbeitszeit die Organisation, den Arbeitsablauf oder die Sicherheit im Betrieb wesentlich beeinträchtigt oder unverhältnismäßige Kosten verursacht. Praktisch muss die Überbrückung bis zur Rückkehr des Ar- ➤

Stressfaktoren von Voll- und Teilzeitbeschäftigten in Deutschland im Jahr 2016



› beitnehmers organisatorisch möglich sein und darf keine unverhältnismäßigen Kosten verursachen. Vor allem kann der Arbeitgeber geltend machen, dass weder eine Verlagerung der Arbeit auf andere Arbeitnehmer möglich ist, noch für die Überbrückungszeit ein – folgerichtig befristet einzustellender – Vertreter gefunden werde.

Die Ablehnungsgründe können auch durch Tarifvertrag festgelegt werden. Beispiele hierfür bieten seit 1. Januar 2019 die geltenden einschlägigen Bestimmungen der Manteltarifverträge für die Metallindustrie. In diesen ist auch die Befugnis des Arbeitgebers enthalten, den Antrag abzulehnen, wenn und solange 10 Prozent der Beschäftigten von einer verkürzten Vollzeit Gebrauch machen oder eine Gesamtüberlastquote von 18 Prozent der Beschäftigten mit einer individuellen regelmäßigen Wochenarbeitszeit (IRWAZ) von weniger als 35 Stunden überschritten wird. Man wird davon ausgehen können, dass solche tariflichen Quoten auch in Zukunft möglich sind. § 9a Abs. 2 Satz 2 soll nur einen Mindestschutz für die von ihm als besonders schutzbedürftig angesehenen Arbeitgeber mit zwischen 46 und 200 Arbeitnehmern festlegen. Die Möglichkeit, durch eine tarifliche Quote auch der Überforderung größe-



Prof. Dr. Dr. h. c. Manfred Löwisch ist nicht nur Universitätsprofessor, sondern auch Rechtsanwalt. Seit 2011 unterstützt er die Kanzlei KRAUSS-LAW regelmäßig in gesellschaftsrechtlichen, arbeitsrechtlichen und hochschulrechtlichen Belangen.

Autoreninfo

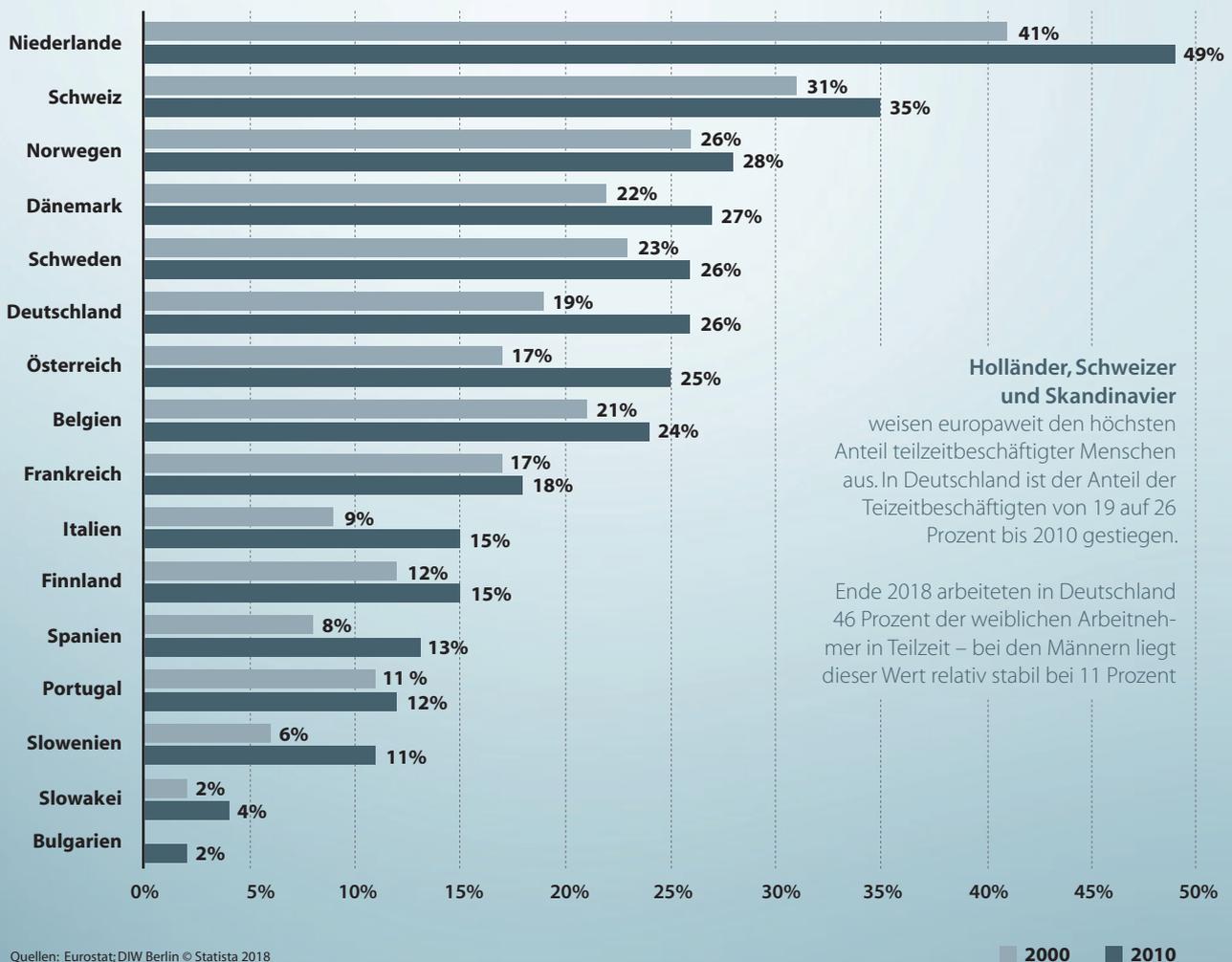
rer Arbeitgeber zu begegnen, soll er nicht verbauen.

Der Anspruch auf Brückenteilzeit richtet sich nach § 9a Abs. 1 Satz 1 auf die Verringerung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeit für einen im Voraus zu bestimmenden Zeitraum. Nach § 9a Abs. 1 Satz 2 muss dieser Zeitraum mindestens ein Jahr und darf höchstens fünf Jahre betragen. Der Arbeitnehmer kann weder weniger als ein Jahr noch mehr als fünf Jahre verlangen.

Kehrt der Arbeitnehmer nach Ende der Brückenteilzeit zurück, lebt der vor der

Verringerung geltende Vertragsinhalt wieder auf. Der Arbeitnehmer hat Anspruch auf volle Beschäftigung und auf das entsprechende Entgelt. Die Art der Beschäftigung richtet sich nach dem Vertrag. Sie kann nach Maßgabe von § 106 GewO im Wege des Weisungsrechts – neu – konkretisiert werden. Will der Arbeitnehmer vorzeitig aus der Brückenteilzeit zurückkehren, bedarf er dazu der Zustimmung des Arbeitgebers. Grundlage der Brückenteilzeit ist die vertragliche Vereinbarung der Verringerung der Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum in einem bestimmten Umfang und mit einer bestimmten Lage. An diese Vereinbarung ist der Arbeitnehmer ebenso gebunden wie der Arbeitgeber. ■

Anteil von Teilzeitbeschäftigten an allen Erwerbstätigen in europäischen Ländern 2000 und 2010





DIE WAHRSCHEINLICH BESTEN GEBÄUDE DER WELT.

Bürofläche, Produktionsgebäude oder Lagerhalle – smart geplant,
charmant realisiert. Der FREYLER Konzepttag macht's möglich.
Mehr unter www.freyler.de



**FREYLER
INDUSTRIEBAU**

Menschen bauen für Menschen

KEIN GRUND ZUR PANIK!

Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs in Luxemburg ist für deutsche Arbeitgeber viel weniger relevant oder problematisch, als gemeinhin angenommen wird, sagt Fachanwalt Dr. Stefan Krauss und sortiert für uns den Sachverhalt im Interview

Ein Beitrag von Ulf Tietge

Das Urteil des Europäischen Gerichtshofs zur generellen Aufzeichnungspflicht von Arbeitszeiten sorgt bei vielen Arbeitgebern derzeit für Rat- bis Fassungslosigkeit. Wie der Richterspruch aus Luxemburg in der Praxis umzusetzen ist und auf was sich Unternehmer jetzt einstellen müssen, haben wir daher Dr. Stefan Krauss gefragt, den Lahrer Fachanwalt für Arbeitsrecht. Krauss ist auch als Autor juristischer Fachliteratur mit dem Themenfeld bestens vertraut – denn im Standardkommentar zum Arbeitsrecht (AR) kommentiert er das Arbeitszeitgesetz.

Herr Krauss, das EuGH-Urteil aus Luxemburg kam für viele Unternehmer überraschend. Für Sie auch?

Dr. Stefan Krauss: Ja, vor allem weil die Aufzeichnungspflicht im deutschen Arbeitszeitgesetz seit Jahrzehnten geregelt ist und es keinerlei Bedarf dazu gibt, darüber hinaus noch mehr zu reglementieren.

Was heißt dieses Urteil jetzt in der Praxis? Kehren wir zurück ins Zeitalter der Stechuhr?

Nein, dazu ist kein Anlass. Es kann nach wie vor dem Arbeitnehmer überlassen werden, wie er seine Arbeitszeiten erfasst und dokumentiert.

Muss man als Arbeitgeber in Deutschland sofort tätig werden?

Auch dazu rate ich nicht. Wie ganz oft im Leben gilt es auch hier, Ruhe zu bewahren.

Was raten Sie Unternehmen, die vielleicht nicht nur in Deutschland, sondern auch in Frankreich oder Spanien Beschäftigte haben?

In Frankreich ist das Arbeitszeitregime wesentlich strenger als in der Bundesrepublik. Dort gilt bekanntlich bei den größeren Firmen die 35-Stunden-Woche kraft Gesetzes. Und in Spanien gab es Anlass, den EuGH zu der Frage anzurufen, dort ist es daher sicher sinnvoll, die Arbeitszeiten der Mitarbeiter zu erfassen.

Was kann mir passieren, wenn ich erst einmal gar nichts mache?

Gar nichts. Sie sollten aber – wie zuvor – darauf achten, dass Ihre Mitarbeiter nicht länger als acht Stunden am Tag oder 48 Stunden pro Woche arbeiten und vor allem die 11 Stunden Ruhezeit zwischen Arbeitsende und -beginn einhalten. Bei Verstoß drohen hier nämlich Sanktionen durch das Gewerbeaufsichtsamt.

Auch im politischen Berlin hat das Urteil eine Lawine ins Rollen gebracht. Bis wann rechnen Sie mit neuen Verordnungen oder einem neuen Gesetz?

Angesichts der wirklich wichtigen Themen, die unser Land und Europa umtreiben, hoffe ich, dass der Gesetzgeber sich damit zuvorderst beschäftigt, bevor er neue Regulierungen schafft, die niemand braucht.

Weithin werden bei der Diskussion zu diesem Thema zwei Dinge in einen Topf geworfen: Einmal das Thema Arbeitszeit und Vergütung, auf der anderen Seite aber geht es um Ruhezeiten und >

**Dr. Stefan Krauss**

Als Fachanwalt für Arbeitsrecht und als Autor juristischer Fachliteratur ist Krauss mit den Feinheiten des Arbeitszeitgesetzes bestens vertraut – und dass er früher als Geschäftsführer für den Arbeitgeberverband Südwestmetall tätig war, ist in diesem Zusammenhang auch nicht gerade schädlich ...



Der Europäische Gerichtshof in Luxemburg

Weniger Auswirkungen auf die betriebliche Praxis als befürchtet?

- › **Arbeitszeiten nach dem Arbeitszeitgesetz. Den ersten Punkt kann ich – unter Beachtung des MiLoG sicher noch vertraglich gestalten – aber wie gehe ich als Arbeitgeber mit dem Arbeitszeitgesetz um? Gilt das immer und uneingeschränkt?**

Das Arbeitszeitgesetz erlaubt Tagesarbeitszeiten von bis zu 10 Stunden, Wochenarbeitszeiten von bis zu 60 Stunden und einen Ausgleichszeitraum von 24 Wochen, um auf durchschnittlich acht Stunden Arbeitszeit pro Tag zu kommen. Viele Tarifverträge haben darüber hinaus Flexibilisierungsmöglichkeiten geschaffen, mit denen man über zwei Jahre lang Arbeitszeiten in Zeitkonten verwalten kann. Damit kann man als Arbeitgeber sehr gut zurechtkommen, Arbeitszeitmodelle sind also in erster Linie Managementaufgaben, die es zu lösen gilt.

Kann ich die Aufzeichnungspflicht von Arbeitszeiten vertraglich abbedingen? Schließlich sind flexible Arbeitszeiten vielen Arbeitnehmern ja extrem wichtig?

Abbedingen geht nicht, aber Delegation ist sehr wohl möglich: Nicht nur bei der sogenannten Vertrauensarbeitszeit, sondern auch sonst ist es dem Arbeitgeber erlaubt, den Mitarbeiter mit der Aufzeichnung seiner Arbeitszeiten zu betrauen.

Wie wird man diese Aufzeichnungspflichten in der Praxis umsetzen? Mit einer App? Und wer ist dann verantwortlich, dass die Aufzeichnungen auch stimmen? Der Chef oder der Mitarbeiter?

Vertrauen und Verantwortung gehören zusammen: Wenn der Mitarbeiter seine Arbeitszeiten erfasst, muss er das natürlich vollständig und wahrheitsgemäß tun. Denkbar wäre es schon, dass man ein Tool entwickelt, um auf dem Smartphone die Erfassung vorzunehmen. Ich kann mir gut vorstellen, dass so eine Lösung auch im Interesse der Mitarbeiter wäre, gerade bei den Jüngeren.

Lassen Sie uns noch konkreter werden. Was ist, wenn ich als Außendienstler nachmittags mein Kind vom Sport hole, mit ihm was unternehme und dann am Abend nach dem Spielfilm noch kurz ein paar E-Mails checke? Wenn ich dann morgens wieder früh raus muss, kriege ich meine gesetzliche Ruhezeit sicher nicht zusammen.

Das wäre dann ein Problem, wenn das Lesen der E-Mails überwiegend „fremdnützig“ wäre, also dem Arbeitgeber dient. Dann könnte man diese Tätigkeit als Arbeit(-zeit) verbuchen mit der Folge, dass die 11 Stunden Ruhezeit nicht eingehalten werden würden. An diesem Beispiel zeigt es sich, dass die Regelungen zur Ruhezeit überarbeitungsbedürftig sind: Deren Grund ist im Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer

gegeben. Es wäre aber unvernünftig anzunehmen, die Gesundheit der Arbeitnehmer würde beeinträchtigt werden, wenn am Abend eine E-Mail gelesen wird und anschließend nicht 11 Stunden vergehen, bis die Arbeit wieder aufgenommen werden darf.

Was ist denn Arbeit? Das Lesen einer dienstlichen E-Mail?

Sicherlich wird der Mitarbeiter dann, wenn er die dienstliche E-Mail liest und darüber nachdenkt und vielleicht sogar eine Antwort dazu schreibt, eine Arbeitsleistung in diesem Sinne erbringen. Aber das darf natürlich nicht dazu führen, dass der Mitarbeiter sich damit selbst „Überstunden“ genehmigt oder seinen Arbeitsbeginn am nächsten Tag beliebig hinausschieben kann.

Der Arbeitgeber kann das „Problem“ dadurch lösen, dass er ausdrücklich seinen Mitarbeitern erklärt, dass es nicht in seinem Interesse ist, dass E-Mails außerhalb der Regelarbeitszeit bearbeitet werden. Wenn der Mitarbeiter es

dennoch tut, ist es in seinem eigenen und nicht im Arbeitgeberinteresse.

Ein Gespräch mit meinen Kollegen?

Kommt auf den Inhalt an: sicher nicht, wenn Sie sich über die Fussballergebnisse vom Wochenende unterhalten, möglicherweise aber schon, wenn Sie den Ablauf des Meetings am nächsten Tag erörtern.

Eine Dienstreise?

Wenn Sie selber fahren, wird die Zeit unter Umständen zu vergüten und auch als Arbeitszeit zu buchen sein. Der Mitarbeiter, der mit der Bahn zum Termin reist, arbeitet dagegen in der Regel unterwegs nicht. Das Bundesarbeitsgericht hat hierzu in jüngster Zeit grundsätzliche Entscheidungen getroffen: Ist die Reise (beziehungsweise deren Dauer) arbeitgebernützig, dann ist die Reisezeit Arbeitszeit (im Sinne des Arbeitszeitgesetzes), dient sie überwiegend dem Mitarbeiter, dann nicht. Welche Vergütung für die Reisezeit zu leisten ist, steht auf einem anderen Blatt: meistens im Arbeitsvertrag oder in betrieblichen Reiseregungen.

Das abendliche Nachdenken über die Frage, wie ich ein bestimmtes Problem löse?

Sicher nicht. Der Mitarbeiter „bucht“ die Zeit auch nicht

aus seinem Zeitkonto ab, wenn er während der Arbeit auf Facebook oder Instagram die neuesten Bilder seiner Freunde mit einem „Like!“ versieht.

Viele Unternehmer stöhnen. Nach dem MiLoG und der DSGVO droht nun das dritte bürokratische Monster binnen kurzer Zeit über die Betriebe hinwegzuwalzen. Was sagen Sie, um Ihre Mandanten wenigstens ein bisschen wieder aufzumuntern?

Lesen hilft: Im Urteil des EuGH steht keineswegs, dass jeder Unternehmer jede Minute jedes Mitarbeiters erfassen und aufzeichnen muss. Das, was der EuGH in seiner Entscheidung fordert, ist die Einführung eines „verlässlichen Systems“ zur Gewährleistung dessen, dass die wöchentlichen Höchstarbeitszeiten und die Ruhezeiten eingehalten werden. Und alle Unternehmen, die ich kenne, haben solch ein System bereits seit jeher.

Vielleicht aber darf ich noch etwas anfügen, damit sich unsere Leser auch wirklich freuen. Das Bundesverfassungsgericht hat nämlich nicht entschieden, dass in jeder Stellenanzeige der Unsinn mit m/w/d stehen muss – auch wenn es trotzdem alle Wohlmeinenden so empfehlen. Sie können das so machen. Aber Sie müssen nicht. Und genau das ist der Unterschied zwischen echter juristischer Sachkenntnis und bloßem Hörensagen. ■

Um Schulung!?

Man merkt oft erst, was einem fehlt, wenn man weiß, was man haben könnte.

Daher: Jetzt die Angebote der Agentur für Arbeit nutzen! Gut für Arbeitnehmer und gut für Arbeitgeber. Denn wie könnte man besser Fachkräfte finden als durch Qualifizierung im eigenen Betrieb? Und die Arbeitsagentur beteiligt sich an den Lohnkosten. Selbst in Teilzeit. Sie merken: Wir finden eine Lösung!

Rufen Sie uns an:

Viktor Roller, Teamleiter Arbeitgeber-Service, Tel. 07 81 / 93 93 - 159

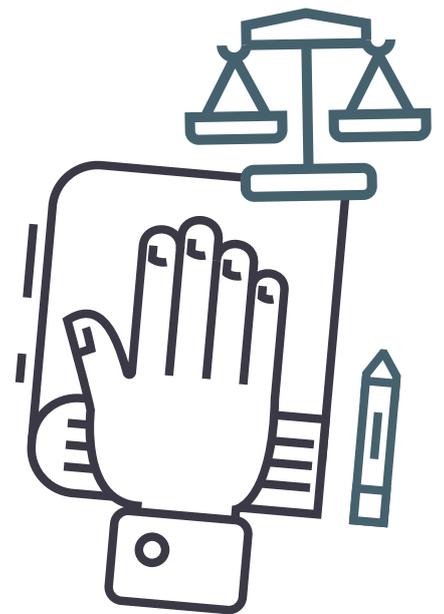


Wirbt für die Qualifizierung ungelerner Arbeitnehmer:
Horst Sahrbacher,
Vorsitzender der Geschäftsführung, Agentur für Arbeit Offenburg

DIE GRÖSSTEN IRRTÜMER IM ARBEITSRECHT

In Sachen Arbeitsrecht halten sich manche Mythen recht hartnäckig. Wir haben daher einen echten Experten gebeten, mal die wahre Demarkationslinie zwischen Wunsch und Wirklichkeit aufzuzeigen... Viel Vergnügen!

Zusammengestellt von Dr. Stefan Krauss



1

WENN MEIN ARBEITGEBER MICH KÜNDIGT, HABE ICH ANSPRUCH AUF EINE ABFINDUNG!

Falsch: Es gibt – bis auf ganz wenige Ausnahmen – keinen Anspruch auf Zahlung einer Abfindung.

2

WENN ICH GEGEN DIE KÜNDIGUNG KLAGE, VERURTEILT DAS ARBEITS- GERICHT MEINEN ARBEITGEBER ZUR ABFINDUNGSZAHLUNG!

Nein: Auch das Arbeitsgericht kann den Arbeitgeber nicht verpflichten, an den ausscheidenden Arbeitnehmer eine Abfindung für den Verlust des Arbeitsplatzes zu bezahlen. Nur dann, wenn sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer in einem Vergleichsvertrag einigen, kann es zu einer Abfindungszahlung kommen.

3

WEGEN KRANKHEIT DARF DER ARBEITGEBER NICHT KÜNDIGEN.

Irrtum! Die krankheitsbedingte Kündigung ist der Hauptfall einer Kündigung aus Gründen in der Person des Arbeitnehmers. Wenn entweder häufige Kurzerkrankungen vorliegen, die zusammengerechnet mehr als sechs Wochen im Jahr ergeben, oder die Krankheit lange andauert, zum Beispiel über ein Jahr hinaus, kann eine solche Kündigung sozial gerechtfertigt sein.

4

WÄHREND EINER KRANKHEIT DARF DER ARBEITGEBER NICHT KÜNDIGEN!

Auch falsch: Eine Kündigung darf jederzeit ausgesprochen werden, auch während einer Arbeitsunfähigkeit des Arbeitnehmers.

5

WENN MAN KRANK IST, DARF MAN NICHT ARBEITEN, ODER?

Das steht nirgends! Wenn eine Krankheit einen Arbeitnehmer arbeitsunfähig macht, verliert er nicht seinen Anspruch auf Entgeltfortzahlung. Es ist aber nicht verboten, trotz Arbeitsunfähigkeit zu arbeiten. Und: Man muss sich natürlich auch nicht „gesund schreiben lassen“, damit man wieder arbeiten darf.

6

WENN MAN KRANK IST UND TROTZDEM ARBEITET, IST MAN NICHT VERSICHERT.

Auch falsch: Immer dann, wenn ein Arbeitnehmer im Interesse des Arbeitgebers tätig wird, steht er unter dem Schutz der gesetzlichen Unfallversicherung. Die Beiträge für die Berufsgenossenschaft zahlt übrigens allein der Arbeitgeber!

7

ICH KANN MEINEN URLAUB NEHMEN, WENN ES MIR AM BESTEN PASST.

Stimmt nicht: Urlaub wird nicht genommen, Urlaub muss vom Arbeitgeber gewährt werden. Urlaub ist Freistellung von der Arbeitspflicht, und die kann nur der Arbeitgeber einräumen.

8

NUR EIN SCHRIFTLICHER ARBEITS-VERTRAG IST EIN ARBEITSVERTRAG.

Nein: Ein Arbeitsvertrag kann auch mündlich abgeschlossen werden. Das ist bei langjährigen Arbeitsverhältnissen ganz oft der Fall. Schwierigkeiten können sich aber dann ergeben, wenn sich einer der beiden Vertragspartner nicht mehr an das erinnert, was er mit der anderen Seite besprochen hat.

9

MÜNDLICHE KÜNDIGUNGEN GEHEN AUCH!

Oh, nein – und sie sind ganz gefährlich! Tatsächlich sind nur schriftliche Kündigungen wirksam. Es genügt allerdings auch eine handschriftliche Erklärung. Wichtig ist immer die persönliche Unterschrift darunter. Eine Kündigung per SMS, E-Mail oder WhatsApp gilt nicht.

10

KÜNDIGUNGSFRISTEN GELTEN NUR, WENN DER ARBEITGEBER KÜNDIGT.

Falsch: Die Dauer der Kündigungsfrist hängt davon an, was im Arbeitsvertrag vereinbart ist. Steht dort nichts, und gibt es auch keinen Tarifvertrag, der auf das Arbeitsverhältnis anzuwenden ist, richtet sich die Kündigungsfrist nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB). Und die kann für den Arbeitgeber eine längere sein als bei einer Kündigung durch den Arbeitnehmer.

11

WENN DER BETRIEBSRAT DER KÜNDIGUNG NICHT ZUGESTIMMT HAT, GILT SIE NICHT.

Nicht richtig: Der Widerspruch des Betriebsrats hindert den Arbeitgeber nicht an dem Ausspruch einer Kündigung. Nur dann, wenn der Arbeitgeber den Betriebsrat nicht oder nicht ordnungsgemäß vor der Kündigung angehört hat, ist die Kündigung unwirksam.

12

BEIM ARBEITSGERICHT GEWINNT IMMER DER ARBEITNEHMER?

In den allermeisten Fällen einigen sich die Parteien beim Arbeitsgericht auf einen Vergleich. Dann haben beide Seiten gewonnen: Sie haben nämlich Frieden miteinander geschlossen. In allen anderen Fällen gewinnt der, der Recht hat und es auch beweisen kann.

JETZT MACH DEIN DING!

In Sachen Gründungsdynamik passierte in der Ortenau bis vor zwei Jahren herzlich wenig. Die Ortenauer Gründerinitiative startUp.connect ist jedoch auf dem besten Weg, das nachhaltig zu ändern ...

Hat die Jury überzeugt

Florian Appel präsentierte im Februar auf dem Start-up BW Summit in Stuttgart das Konzept von startUp.connect. Am Ende gewann die Ortenauer Gründerinitiative den Preis für das gründungsfreundlichste interkommunale Projekt

Ein Beitrag von Uli Kammerer

Draußen ist es ungemütlich an diesem nasskalten Freitagnachmittag. Drinnen aber strahlen Florian Appel, Leiter der Ortenauer Gründerinitiative startUp.connect und seine Mitarbeiterin Viola Erb um die Wette. Gerade ist das Landesfinale von Start-up BW Local zu Ende gegangen. Bei diesem Wettbewerb zeichnet die baden-württembergische Landesregierung zusammen mit den kommunalen Spitzenverbänden, dem Industrie- und Handelskammertag (BWIHK) und dem Handwerkstag (BWHT) einmal im Jahr in drei Kategorien (Gemeinde, Stadt, interkommunales Projekt) die gründungsfreundlichsten Kommunen des Landes aus. Zum Abschlussfoto haben sich auf der großen Bühne der Landesmesse Stuttgart rund 60 Vertreter kommunaler Start-up-Initiativen aufgereiht. Mittendrin: Florian Appel und Viola Erb. Triumphierend recken sie ihre Hände in die Luft. Siegerpose. Denn startUp.connect wurde soeben als gründungsfreundlichstes interkommunales Projekt in Baden-Württemberg ausgezeichnet.

Rückblende. November 2016. In Sachen Gründungsdynamik ist die Ortenau Brachland. Im Technologiepark Offenburg (TPO), 1987 als Keimzelle der Wirtschaftsregion gegründet, haben sich zwar zwei Handvoll Unternehmen erfolgreich niedergelassen. Besondere Impulse gehen von hier aber nicht (mehr) aus. Offenburg hat es in den Jahren des großen Hypes um die Start-up-Szene verpasst, den TPO zu einem agilen Ökosystem für Existenzgründer umzubauen. Mit der Beteiligung der Wirtschaftsregion Ortenau (WRO) um den jungen Geschäftsführer Dominik Fehringer soll sich das ändern. „Die Gründungsberatung befindet sich im Umbruch“, sagt dieser anlässlich der Vertragsunterzeichnung. Es sei an der Zeit, den TPO in ein regionales Innovationszentrum zu überführen. Projektleiter wird daher Florian Appel. Gemeinsam mit Viola Erb und Büromanagerin Helga König beginnt Florian Appel im Drei-Mann/Frau-Rumpfteam mit beinharder Aufbauarbeit. Unter dem Label startUp.connect entstehen in Zusammenarbeit mit Förderern aus dem WRO-Umfeld und engagierten Kommunalpolitikern wie dem heutigen Offenburger OB Marco Steffens maßgeschneiderte Programme für Gründer in den unterschiedlichen Phasen ihrer Vorhaben. Es ist der Beginn einer Erfolgsgeschichte, die mit der Auszeichnung als gründungsfreundlichstes kommunales Projekt innerhalb von nur zwei Jahren ihren vorläufigen Höhepunkt erreicht hat. Dafür gibt's eine Förderung über 100.000 Euro. Viel wichtiger aber ist das Prestige, welches startUp.connect durch den Preis gewonnen hat.

„Wir haben ein Set-up, auf dem wir fantastisch aufbauen können“, sagt Florian Appel. „Jetzt arbeiten wir am Proof of Concept. Offenburg soll zum Hotspot für Gründer am Südlichen Oberrhein werden.“ Neben den WRO-Mitgliedsunternehmen kooperiert startUp.connect dazu unter anderem mit der Hochschule Offenburg (HS OG) sowie Partnern aus dem nahgelegenen Elsass. „Strasbourg ist direkt vor der Haustür, Paris nicht weit“, sagt Florian Appel. „Das ist ein besonderes Al- ➤



Volle Kraft voraus

Florian Appel (re.) mit dem Offenburger OB Marco Steffens, Wirtschaftsministerin Dr. Nicole Hoffmeister-Kraut, Ministerpräsident Winfried Kretschmann und Famigo-Gründer Alexander Feldberger auf dem Start-up BW Summit (v. l. n. r., oben). Das Preisgeld für die Auszeichnung als gründungsfreundlichstes interkommunales Projekt überreichte die Wirtschaftsministerin an Florian Appel und Viola Erb im Werkzeugkoffer (Mitte re.). Gründer Jerome Klausmann möchte mit seinem Start-up „Fensterhelfer“ die nächste Erfolgsstory schreiben (Mitte li.). Daran arbeitet er im Co-Working Space des TPO (unten)



- › leinstellungsmerkmal. Die deutsch-französische Zusammenarbeit auszubauen, ist mir deshalb ein großes Anliegen. Ich möchte auch über die Region hinaus ein Bewusstsein dafür schaffen, welche fantastischen Möglichkeiten unser Standort Existenzgründern bietet.“

Teil des WRO-Netzwerks sind rund 160 Ortenauer Unternehmen, darunter zahlreiche Hidden Champions, aber auch Namen mit überregionaler Strahlkraft wie Herrenknecht oder Hansgrohe. „Was sie alle eint, ist ihre starke Verbundenheit zur Region“, sagt Florian Appel. „Deshalb arbeiten wir auch nicht gewinnorientiert. Es geht in erster Linie darum, die Region im Ganzen zu stärken.“ Synergien sollen entstehen. Innovationstransfer heißt das Stichwort. Das Vehikel dafür sei startUp.connect. „Wir helfen unseren Gründern dabei, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln und binden sie in unser Netzwerk ein. Wo bekommen sie als Gründer schon mal die Chance, sich unkompliziert mit

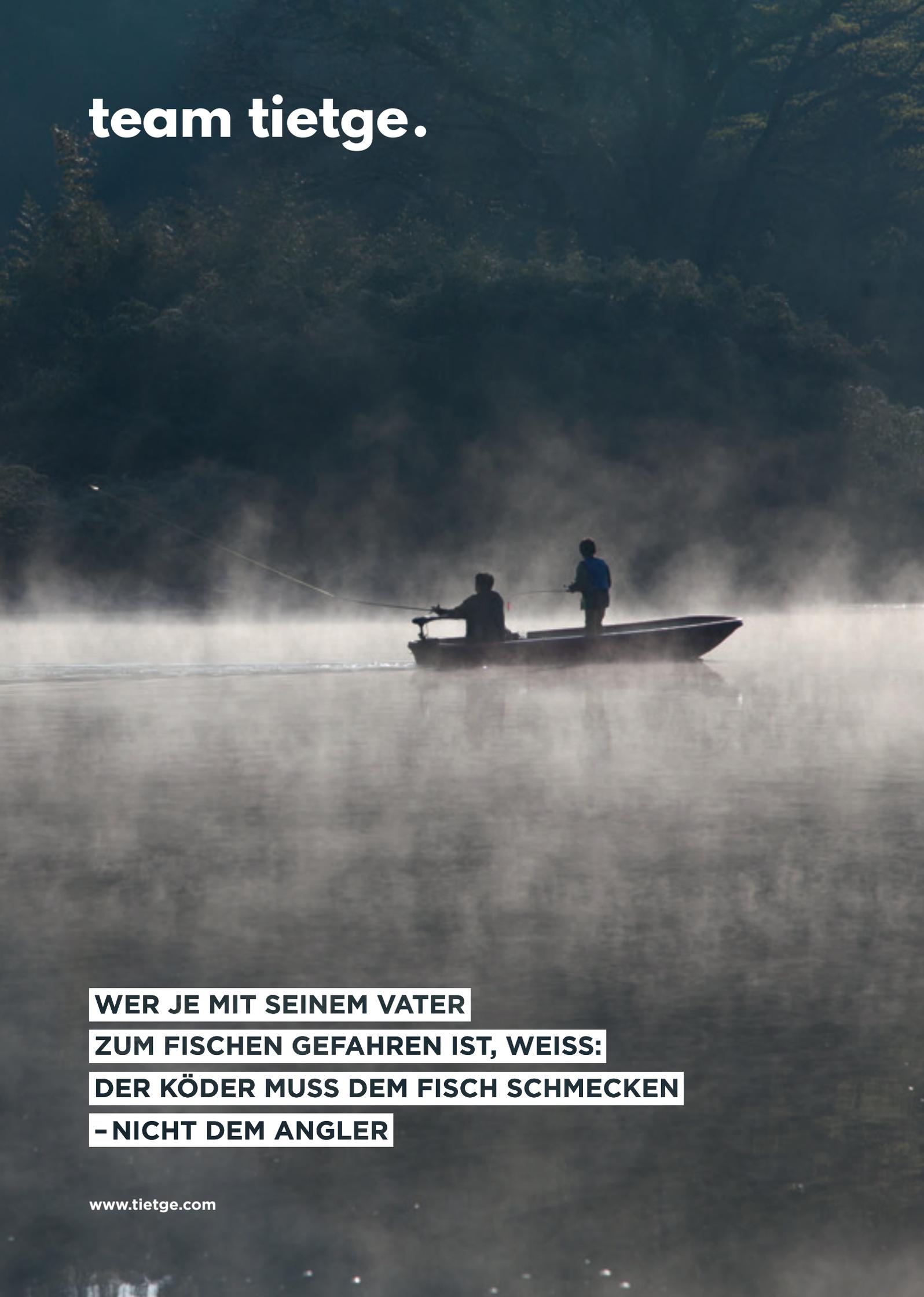
„WIR SUCHEN KEINE FERTIGEN IDEEN, SONDERN DAS RICHTIGE MINDSET“

FLORIAN APPEL
LEITER STARTUP.CONNECT

den Top-Entscheidern an einen Tisch zu setzen?“, fragt Florian Appel. „Wir machen das möglich. Dafür suchen wir keine fertigen Ideen, sondern das richtige Mindset. Wenn das passt, profitieren vom Austausch am Ende alle.“

Einer, der weiß, welche Vorteile ein starkes Netzwerk mit sich bringt, ist der Hausacher Jerome Klausmann, angehender Wirtschaftsingenieur von der HS OG. „Ich hatte schon lange im Hinterkopf zu gründen“, sagt er. „Nur wusste ich nicht genau, wie. Über das Wahlpflichtfach Entrepreneurship, das die Hochschule in Kooperation mit der WRO anbietet, bin ich dann erstmals mit Florian Appel in Kontakt gekommen. Ich habe ihm mein Konzept vorgestellt und kurz darauf nahm ich auch schon am Black Forest Accelerator teil.“ Dieses Förderprogramm unterstützt Gründer dabei, ihr Geschäftsmodell innerhalb von vier Monaten bis hin zur Marktreife zu schärfen. Jeromes Plattform „Fensterhelfer“ steht bereits in den Startlöchern. Sie führt Kundenwünsche und regionale Fensterbaubetriebe online zusammen. Bei der Entwicklung beriet ihn unter anderem Helmut Hilzinger, WRO-Mitglied und Chef des deutschlandweit tätigen Fensterbauunternehmens Hilzinger. Auf dem startUp.connect Summer Festival am 26. Juni wird Jerome sein Start-up der versammelten Ortenauer Unternehmerschaft vorstellen – und will überzeugen. Denn das könnte der Beginn der nächsten Erfolgsgeschichte werden. ■

team tietge.



WER JE MIT SEINEM VATER

ZUM FISCHEN GEFAHREN IST, WEISS:

DER KÖDER MUSS DEM FISCH SCHMECKEN

- NICHT DEM ANGLER

**BLACK
FOREST
SPACE**

DIE ONLINE MARKETING KONFERENZ

13. & 14. NOVEMBER IN OFFENBURG

- ÜBER 40 SPEAKER
- 2 TAGE / 2 STAGES
- SPANNENDE VORTRÄGE
- GEBALLTER CONTENT
- DIREKT UMSETZBARE TIPPS
- ENTSPANNTES NETWORKING
- EINE UNVERGESSLICHE PARTY
- ... UND VIELES MEHR!



Florian Litterst

Gründer und Autor - [adsventure.de](https://www.adsventure.de)



Caroline Preuß

Marketing & Social Media Coach



Hanno Renner

Gründer und Geschäftsführer -
Personio



Jonas Keller

CEO & Co-Owner - Explain



Fabian Silberer

CEO - sevDesk



Lena Gmeiner

Performance Marketing
Managerin - Just Spices



Ralf Schnetz

Geschäftsführer -Burda Direct



JETZT TICKET BUCHEN

WWW.BLACKFORESTSPACE.DE

ZEIT FÜR GRÜNDER

Aufbruchstimmung in der Ortenau:
Bei der Initiative startUp.connect erhalten
Gründer Unterstützung – vier Termine,
die man sich notieren sollte! Und ein
Rückblick auf das Summer Festival

BELIEBTER TREFFPUNKT: DIE STARTUP.CONNECT NIGHT

31. JUL., 25. SEPT., 30. OKT., 27. NOV.

Regelmäßiger Treffpunkt von Unternehmern, Gründern und werdenden Gründern ist die startUp.connect-Night. Am letzten Mittwoch eines Monats kommt die startUp.connect-Community um 19 Uhr im Brauwerk Baden in Offenburg zusammen. Sinn und Zweck: Miteinander reden, Kontakte ausbauen und neue knüpfen. Der Abend beginnt mit einem Impulsvortrag zu einem relevanten Thema. Danach ist reichlich Zeit für Gespräche. Nur im August und Dezember stehen keine Treffen auf dem Plan.

ORTENAUER GRÜNDERTAGE VOLLER ANGEBOTE

18. BIS 22. NOVEMBER

In der vorletzten Novemberwoche ist in der Ortenau und rheinübergreifend jede Menge geplant. Am 19. November informiert der Gründertag der CCI in Straßburg über Gründungen im Nachbarland, die IHK Südlicher Oberrhein hat einen Stand. Im Technologiepark Offenburg (TPO) soll eine Start-up-Night mit Elevator Pitch stattfinden (Foto von 2017), in Straßburg zudem ein grenzüberschreitender Pitch. Bei einem Tag der offenen Tür im TPO und in Straßburg stellen sich die Gründerzentren vor. Zudem geplant: ein Workshop für Existenzgründer und Veranstaltungen zur Gründung im Nebenerwerb. Initiatoren sind Institutionen um die WRO (startUp.connect), die IHK Südlicher Oberrhein und die CCI. Alle Infos ab September auf der Homepage. Ansprechpartner sind: Florian Appel (WRO) – Tel.: 0781 96867-35, E-Mail: florian.appel@wro.de und Christian Müller – Tel.: 07821 2703-641, E-Mail: christian.mueller@freiburg.ihk.de



AUSTAUSCH AUF DEM SUMMER FESTIVAL



26. JUNI

Auf dem startUp.connect-Summer-Festival am 26. Juni im Technologiepark Offenburg (TPO) hatten Gründer und die, die es noch werden wollen, Gelegenheit, sich auszutauschen und mit WRO-Unternehmern ins Gespräch zu kommen. Die neun deutschen Teams des Black Forest Accelerator und neun französische Teams des Straßburger Partnernetzwerks Entrepreneur Alsace haben zunächst ihre Ideen vor den knapp 200 Kollegen und Zuhörern gepitcht. Im Anschluss an die Pitches gab es eine Fragerunde und schließlich die Möglichkeit des persönlichen Austauschs an den Ständen der Gründerteams. In lockerer Atmosphäre knüpften die jungen Unternehmer Kontakte und fanden Mentoren.

IHK-SPRECHTAGE IM TPO

7. AUG., 4. SEPT., 9. OKT., 6. NOV., 4. DEZ.

Die IHK Südlicher Oberrhein bietet in Zusammenarbeit mit dem Technologiepark Offenburg (TPO) eine kostenlose Beratung rund um die Existenzgründung an. Dafür gibt es an den Beratungstagen zwischen 9 und 16 Uhr individuelle Beratungstermine im TPO. Zu den Inhalten gehören Förderungen, Übernahme, Unternehmensnachfolge und -sicherung sowie Businessplan und Finanzkonzepte. Ansprechpartner ist Christian Müller – Tel.: 07821 2703-641, E-Mail: christian.mueller@freiburg.ihk.de

BLACKFOREST HACKATHON

25. BIS 27. OKTOBER 2019

Am 25. Oktober startet der dritte Blackforest Hackathon. Thema dieses Jahr: Smart Cities. Binando-Gründer Niko Baltios referiert über das Beispiel Digitalisierung in der Abfallwirtschaft. Drei Tage lang feilen die teilnehmenden Computer-Asse in Teams an Ideen und setzen sie in funktionierende Prototypen um. Das bedeutet tolle Lösungen und viel Spaß für alle, die mithacken oder das Event verfolgen. Für die Sieger gibt es tolle Preise: in den Kategorien #Business, #Vision, #Technik je 1 000 Euro.



DIE ZEIT IST REIF FÜR NEUES BANKING

Die Volksbank Lahr erfindet sich neu. Mit BlackVRst hat die Mannschaft um ihren Vorstandsvorsitzenden Peter Rottenecker ein bundesweit beachtetes Projekt ins Leben gerufen. Das Ziel: bei Kunden unter 35 (wieder) Lieblingsbank werden – und die Online-Konkurrenz von N26 bis Holvi auf Abstand halten

Badens Volksbanken sind super – zumindest im Geschäft mit Menschen, die älter als 35 Jahre sind. Digital Natives dagegen stehen regionalen Geldinstituten eher skeptisch gegenüber – und lassen sich von den Apps neuer Marktteilnehmer und reiner Handy-Banken wie N26, Holvi oder Kontist einfangen. Um dies zu ändern, hat die Volksbank Lahr unter Führung ihres Vorstandsvorsitzenden Peter Rottenecker mit der Entwicklung einer Marke für junge Erwachsene begonnen: BlackVRst. Die Bank, die duzt. Gelebt von jungen Leuten, gemacht für junge Leute von 16 bis 35 Jahren.

In Zusammenarbeit mit den Kommunikationsspezialisten der Offenburger Agentur team tietge entstanden unter dem Dach der neuen Marke ein Club, eine App und eine VorteilsWelt voller Benefits mit regionalen Partnern. Mit dem umgebauten US-Schulbus Fritz ist man bei regionalen Events unterwegs, der Youtube-Kanal bringt finanzielle Bildung näher, kommuniziert wird über Soziale Medien sowie Whatsapp und eine knallbunte Kuckucksuhr dient als unverwechselbares Markenzeichen. Wie sich BlackVRst ansonsten im ersten Jahr entwickelt hat, das schildert der Vorstandsvorsitzende Peter Rottenecker im großen Kalkül-Interview.

Herr Rottenecker, was hat die Volksbank Lahr bewogen, eine neue Marke ins Leben zu rufen – und wie stellt sich Ihre Marktposition in der Zielgruppe dar?

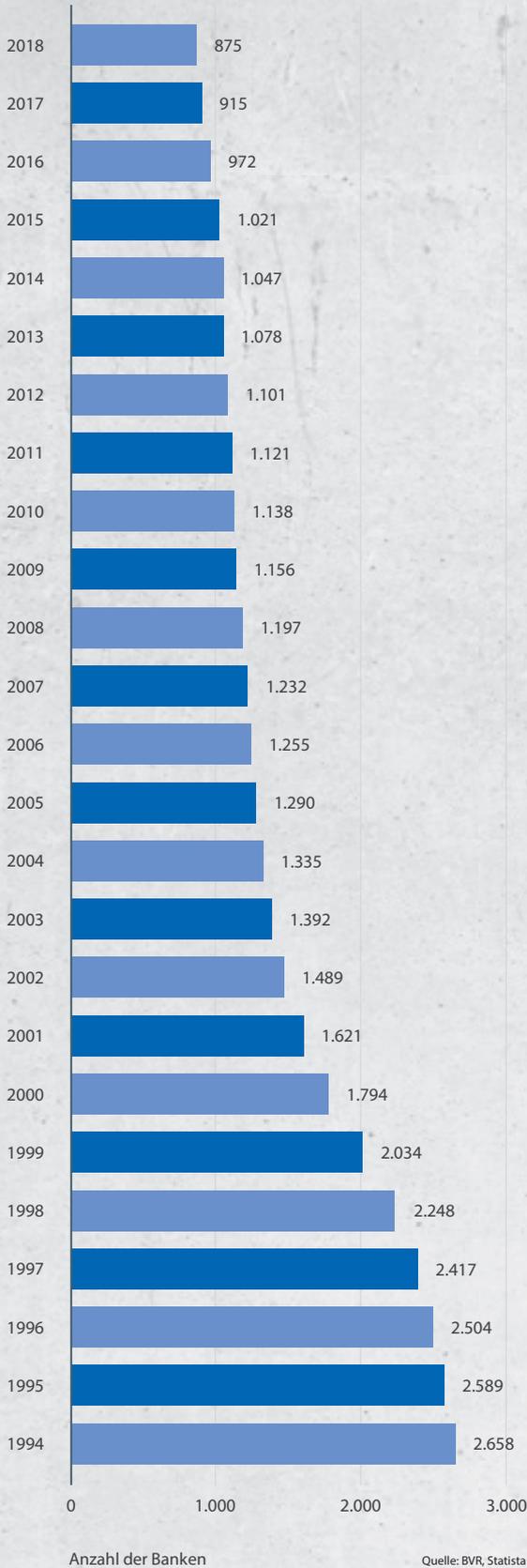
Peter Rottenecker: Schon seit rund 25 Jahren sind wir mit unserem Jugendmarketing erfolgreich, aber wir wollen auch in



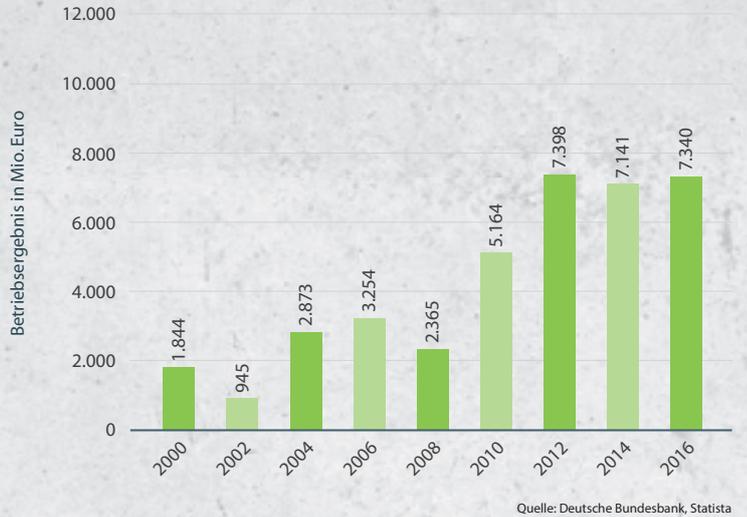
Peter Rottenecker
Vorstandsvorsitzender
der Volksbank
Lahr und Initiator
der neuen Marke
BlackVRst

Zukunft eine attraktive Bank für junge Leute bleiben. Unsere Angebote in diesem Bereich kommen auch gut an – beispielsweise Band- und Songcontest, Cocktailkurse oder auch Ausflüge zum Hockenheimring oder zu Bundesliga-Spielen. Wir bieten also mehr als nur Bank! Allerdings haben die Digitalisierung und die Sozialen Medien unser Umfeld >

Zusammen stärker: Anzahl der Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland von 1994 bis 2018



Gut im Geschäft: Betriebsergebnis der Genossenschaftsbanken in Deutschland von 1999 bis 2017 (in Millionen Euro)



› und die Art der Kommunikation mit rasanter Geschwindigkeit verändert. Online ist im Alltag fest etabliert, ohne Smartphone geht vor allem bei den jungen Leuten so gut wie nichts mehr. Neben Freunden und der Familie spielen heute Influencer und Blogger eine wichtige Rolle, wenn es um Trends und Kaufentscheidungen geht.

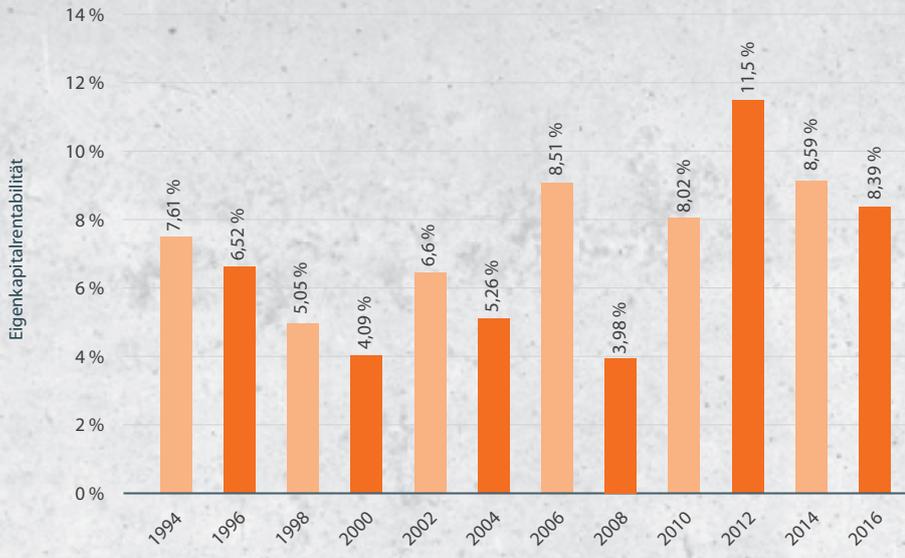
Ich kann mir kaum vorstellen, dass Influencer ausgerechnet Volksbanken empfehlen, oder?

Leider nein. Entsprechend spüren wir Veränderungen, vor allem bei Schülern, Berufsanfängern und Studenten. Es hat sich abgezeichnet, dass wir der digitalen Welt noch mehr Beachtung schenken müssen. 20 junge Mitarbeiter haben daher zwei Tage lang die Köpfe zusammengesteckt, Ideen gesammelt und einen Konzeptentwurf erarbeitet. Die Idee zur Marke BlackVRst war geboren, gesprochen wie unser Schwarzwald: Black Forest.

In der Bankenwelt gibt es neue Wettbewerber: N26, Holvi, Fidor, Kontist und wie sie alle heißen. Alle versprechen Smart Banking und sehen online chic aus. Von daher: Haben Regionalbanken ein Imageproblem? Oder nur kommunikativen Nachholbedarf?

Kommunikativen Nachholbedarf im Online-Bereich haben sicher alle Regionalbanken – auch wir. Hier darf man aber nicht Äpfel mit Birnen vergleichen. Die neuen Anbieter sind ausschließlich online unterwegs. Mit Lockangeboten wie einem kostenlosen Einstiegskonto werden überall Kunden abgefischt. Aber auch die Fintechs wie eine N26 müssen irgendwo ihre Erträge erwirtschaften. Die Frage ist, erfüllen sie die Auflagen der Bafin und ist tatsächlich alles so sicher, wie angepriesen? Es gibt auch gegenteilige Erfahrungen. Und wie gehen diese Anbieter mit dem Thema Datenschutz um, wie sieht es mit der allgemeinen Erreichbarkeit aus?

Eigenkapitalrentabilität nach Steuern der Genossenschaftsbanken in Deutschland in den Jahren von 1994 bis 2017



Quelle: Deutsche Bundesbank, Statista

Wir nehmen all dies zum Anlass, uns selbst weiterzuentwickeln: Konkurrenz belebt bekanntlich das Geschäft. Unter dem Dach der Volksbank Lahr bieten wir heute alle Wege zur Bank: voll flexibel, unabhängig von Filialen, persönlich und online. Inzwischen bieten wir 24/7 fast 100 digitale Leistungen über die VR-Banking-App und das Online-Banking.

Also gibt es gar kein Imageproblem? Nehmen junge Sparkassen und Volksbanken wirklich als innovativ, partnerschaftlich und zukunftsorientiert wahr – oder nicht doch als ein bisschen verstaubt, steif und antiquiert?

Spätestens nach der Finanzkrise in den Jahren nach 2008 sehen wir für uns kein Imageproblem. Ganz im Gegenteil. Die Regionalbanken sind gestärkt aus der Krise hervorgegangen. Es hat sich gezeigt, dass hauptsächlich die so genannten großen Player betroffen waren und bis heute sind. Wir kommunizieren unsere Leistungen offensiver und unsere Kunden wissen das zu schätzen. Und sie kennen die Unterschiede. Aus dieser Offensive heraus ist auch BlackVRst entstanden.

Mit BlackVRst verfolgen Sie einen neuen Ansatz: Man verjüngt nicht etwa architektonisch die Filialen oder senkt Preise, sondern beginnt Veränderungen online und bei den Menschen. Man setzt auf Kommunikation statt Werbung. Wie sehen die Ergebnisse dieser Strategie aus?

Inzwischen haben sich rund 1800 junge Leute zwischen 16 und 35 Jahren in unserer BlackVRst-App registriert. Damit ist unser Start rundum gelungen. Natürlich aber wollen wir

noch viel mehr junge Nutzer gewinnen. Die Ideen und Ansätze aus dem ersten Workshop waren für die BlackVRst-Projektgruppe der Antrieb, Inhalte zu entwickeln, die überraschen, echte Vorteile bieten, spannend sind und Spaß machen. Dafür sind wir digital auf allen Social-Media-Kanälen aktiv. Der Hashtag dazu: #wirsinddawaihrseid. Wir haben neues Banking mit bisher Vertrautem kombiniert: mit Bankberatern von hier, die zuhören und verstehen, was junge Leute wollen – aber ohne Krawatte und viel Gerede. Junge Berater sind für junge Kunden da, auf Du und Du, einfach nah. Sie fahren mit dem E-Smart zu den Terminen oder chatten miteinander.

Woran wird am Ende der Erfolg dieser Kampagne bemessen? Nur an neuen Kunden oder auch am Imagegewinn insgesamt?

Eine Marke wie BlackVRst gibt es noch bei keiner anderen Bank, das verschafft uns einen gewissen Vorsprung und einen Imagegewinn, der uns als Bank insgesamt weiterbringt. Natürlich zählt auf

den ersten Blick die Zahl der Nutzer. Wir brauchen ein quantitatives Wachstum, damit die Marke lebt. Gleichzeitig ist unser Anspruch die Qualität, und dafür braucht es Zeit, um die neuen Angebote und Vorteile zu nutzen und unsere Berater als authentisch und fachlich kompetent zu erleben. Sprich: Wir müssen halten, was wir versprechen. Erst diese positiven Erfahrungen bringen die jungen BlackVRst-Kunden dazu, dass sie sich bei uns wohlfühlen, begeistert und zufrieden sind.

Welche Rolle spielt das Ziel, das finanzielle Know-how junger Menschen zu verbessern? Es soll junge Menschen geben, die ein Gedicht >

„Kommunikativen Nachholbedarf im Online-Bereich haben sicher alle Regionalbanken – auch wir!“



Foto: Volksbank Lahr

Fritz in Aktion

Taugt auch als Partybus für die Fasent: Der umgebaute Schulbus ist als rollender Markenbotschafter für BlackVRst unterwegs und vielseitig einsetzbar

› **in drei verschiedenen Sprachen interpretieren können, aber keine Ahnung haben, warum es überhaupt Aktien gibt ...**

Finanzielle Bildung bleibt ein Dauerthema. Wir gehen schon seit Jahren regelmäßig in die Schulen oder bieten Infoveranstaltungen zu Finanz- und Wirtschaftsthemen. Mit BlackVRst bauen wir unsere Serie im Youtube-Kanal weiter aus und helfen, auch die persönliche Beratung verständlich zu erklären.

Es ist Zeit für neues Banking. Dieses Mission Statement war exklusiv für BlackVRst gedacht – nach der Vorstellung der Imagefilme und der Werbemittel aber hat sich die ganze Bank als Krawattenfreie Zone definiert. Kann man sagen, dass die Marke damit auch nach innen gewirkt hat und die Bank insgesamt verjüngt hat?

Auf jeden Fall. Der Überraschungseffekt durch die neue Marke und die anfänglich noch vorsichtige Begeisterung haben sich schnell auf die ganze Bank übertragen. Dass damit auch die Krawatte gefallen ist und die Kleiderordnung insgesamt etwas lockerer definiert wurde, kommt gut an. Aber man muss diese neue Lockerheit auch leben und authentisch sein. Fest steht: Wir konnten mit BlackVRst und den vielen neuen Elementen wie App, Schoolbus und Duzen gleich ein positives Grundgefühl transportieren. Das hat für eine gewisse Aufbruchstimmung gesorgt.

BlackVRst ist eine Marke und kein komplett neues Institut. Es gibt App, Chat und Couponwelt mit regionalen Partnern, den Schulbus, eigene Berater, einen Youtube-Kanal und vieles mehr. Was aber kommt als Nächstes?

Für uns heißt es jetzt erst mal zurück zur Basisarbeit: Die zahlreichen Elemente, die wir mit BlackVRst auf den Weg gebracht haben, müssen jetzt erfolgreich umgesetzt werden. Wie geht's weiter? Qualität geht immer vor Quantität. Wir sammeln Erfahrungen und entwickeln die Marke gemeinsam mit unseren BlackVRst-Usern weiter. Die Kundengruppe

ist weit gefasst, und deshalb gilt es auch, unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen, je nach Lebenssituation. Darauf wollen wir flexibel eingehen.

BlackVRst ist als Marke größer als das Geschäftsgebiet der Volksbank Lahr. Zufall oder ein Zeichen, das man in dem Bereich auch offen für Kooperationen mit anderen Volksbanken wäre?

Unsere Welt ist global und digital, unsere Kunden sind es auch. Da macht eine neue Idee oder eine neue Marke nicht halt an einer Orts- oder Kreisgrenze. Die Sozialen Medien verbreiten die Informationen und über unsere VR-Banking App oder das Online-Banking können fast alle Bankdienstleistungen rund um die Uhr von fast jedem Winkel der Welt erledigt werden. Trotz der digitalen Offenheit leben wir aber unser genossenschaftliches Regionalprinzip. Kooperationen sind für uns nichts Neues und können eine Bereicherung sein. ■

Fintech in Deutschland

Investitionen in deutsche Fintech-Unternehmen und Anzahl der Deals

■ Investitionen ■ Anzahl der Deals



Quelle: BVR, Statista

Top 5 Fintech-Deals in Deutschland (Q1 2017 - Q1 2018, in Mio. Dollar)



ÜBERALL IM BUCHHANDEL ERHÄLTLICH!


#heimat
KOCHEBUCH
VOL. 1



ERHÄLTLICH
IN UNSEREM
#HEIMAT-SHOP:
HEIMATBUDE.COM

29,80 Euro*

30 KÖCHE
90 REZEPTE
240 SEITEN

DAS PERFEKTE WEIHNACHTSGESCHENK!

Für Ihre Mitarbeiter, Partner und Kunden! Unsere #heimat-Küche, neu interpretiert von den besten Köchen der Region. Mit Jörg Sackmann, Thomas Merkle, Gerhard Volk u. v. m.

*FRAGEN SIE UNS NACH FIRMENKONDITIONEN!

Bestellung über www.heimatbude.com | heimat@tietge.com

Schöne neue Welt...?

Früher habe ich gedacht: Wie ist der Einstein nur auf seine Relativitätstheorie gekommen? Man steht ja nicht morgens auf, macht sich Müsli und wartet, dass sich die Zeit krümmt. Oder darauf, dass irgendwas mit Lichtgeschwindigkeit im Vakuum durch ein Inertialsystem ballert.

Warum ich Ihnen das erzähle? Weil uns allen eine besondere Aussage der speziellen Relativitätstheorie im Alltag immer häufiger begegnet. Die Relativität der Gleichzeitigkeit besagt, dass es auf die Frage, ob zwei Ereignisse an verschiedenen Orten gleichzeitig oder zu verschiedenen Zeitpunkten stattfinden, keine für alle Beobachter gleichermaßen gültige Antwort gibt.

Man kennt das aus dem Büro: Links klingelt das Telefon, vorne dran summt das Handy, oben rechts blinkt sich eine E-Mail auf den Schirm, bei Whatsapp brummt's im Chat und der Facebook-Messenger hat auch noch Mitteilungsbedarf. Und ganz leise mahnt das Hinterstübchen: Es gibt auch noch richtige Arbeit! Verzettelt dich nicht ...

Sie würde das wahnsinnig machen? Mich auch. Und was lernen wir daraus? Wir sind halt keine Digital Natives.

Kinder schon. Von klein auf trainieren unsere Azubis von morgen den unabhängigen Betrieb von linker und rechter Hirnhälfte bei gleichzeitigem Einsatz des zentralen Nervensystems für übliche Alltagsdinge. Im Ohr die iPods. Sprachsteuerung fürs Handy: aktiv. Die Snapchat-Brille auf der Nase, um den Alltag zu filmen und live ins Netz zu stellen. Nebenbei chattet man mit flinken Daumen auf zwei Handys mit drei Freunden gleichzeitig, organisiert sich noch schnell die Hausaufgaben und antwortet in Sachen Spülmaschine: „Gleich, Mama!“

Vielleicht ist Mega-Multitasking das, was wir in unserer schönen neuen Welt lernen müssen. Essen, ohne ein paar Bilder für Instagram zu machen? Undenkbar! Fernsehen ohne Second Screen? Oldschool! Unter diesem permanenten Zeit- und Reaktionsdruck verfallen wir immer weiter in Routinen, wagen wenig Neues, scheuen Herausforderungen. Wir erleben wenig und sind trotzdem gestresst, weil wir uns zu oft beeilen. Wir wollen, dass endlich Wochenende ist oder der Urlaub naht, aber auch der geht dann viel zu schnell vorbei. Denn die Zeit, sie fliegt nur so an uns vorbei.

Das einzige Gegenmittel ist Muße. Sie entsteht, wenn es uns gelingt, uns dem Druck der Zeit zu entziehen. Wenn wir ganz in der Gegenwart sind und ausnahmsweise einmal keinem Ziel hinterherrennen. Vielleicht ist das etwas, was wir als Kernkompetenz in unserer digitalen Welt wieder mehr wertschätzen sollten.

Dass Sie jetzt diesen Text bis zum Ende gelesen haben, ist übrigens ein gutes Zeichen. Außer halt, wenn Sie nebenbei noch drei Dinge erledigt haben... ■

Die Gleichzeitigkeit

... von allem und jedem macht Autor Ulf Tietge ein bisschen Angst. Aber ist dieser Trend überhaupt noch aufzuhalten, wenn wir unseren täglichen Durchsatz mit immer neuen digitalen Helferlein weiter befeuern?



Einfach praxisnah.

Einfach wertschöpfend.

Einfach leidenschaftlich.

Einfach erfolgsorientiert.

Einfach innovativ.



Einfach Spitzmüller!

Wir sind Kümmerer!

35 Jahre am Markt. Über 11 000 Projekte mit rund 9 Milliarden Euro bewilligten Fördermitteln: Die Spitzmüller AG ist der Experte im Bereich Innovations- und Investitionsförderung für den deutschen Mittelstand.

Die wichtigsten Schwerpunkte 2019: Digitalisierung und Energieeffizienz. Mit unserer Hilfe erhalten Sie Zuschüsse und Förderdarlehen für Betriebserweiterungen und Modernisierungen sowie die Entwicklung neuer Produkte und die Verbesserung von Prozessen.

Nach der Analyse Ihrer Idee finden die Ingenieure und Betriebswirte der Spitzmüller AG passende Förderprogramme, kümmern sich um die gesamte Abwicklung der Förderprojekte und sorgen so für ein Höchstmaß an Entlastung.

*Kostenfreie
Förderanalyse*

0 78 03 / 96 95-0

Vielleicht ist der Verstand skeptisch, aber das Herz hat längst verstanden.

**Der erste vollelektrische Porsche.
Soul, electrified. Der neue Taycan Turbo S.**

Ab sofort bestellbar im Porsche Zentrum Offenburg.
Wir freuen uns auf Ihren Besuch.



Porsche Zentrum Offenburg
Graf Hardenberg Sportwagen GmbH
Otto-Hahn-Straße 3
77652 Offenburg
Tel. +49 781 9202-911
www.porsche-offenburg.de

Taycan Turbo S · Stromverbrauch (in kWh/100 km): kombiniert 26,9; CO₂-Emissionen kombiniert 0 g/km
Stand: 10/2019



PORSCHE