KALKÜL

RECHT, STEUERN & FINANZEN: DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE ORTENAU

AUSGABE 02/18 · SCHUTZGEBÜHR: 7,80 EURO

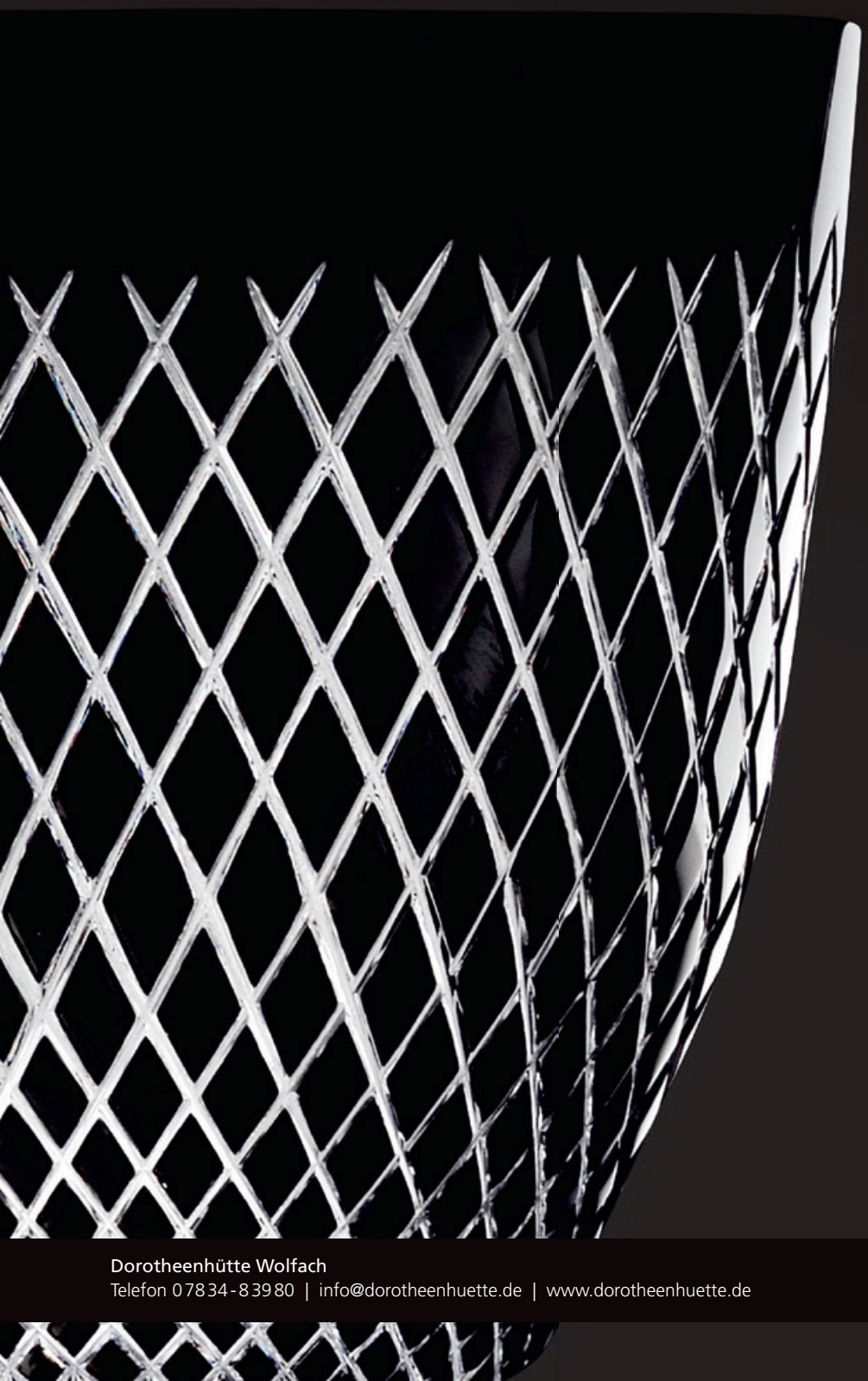


BURDAS NEUE STRATEGIE

Das Verhältnis von Burda und Offenburg ist wie eine Liebesgeschichte. Man sorgt sich, ärgert sich, liebt sich – und kann doch nicht ohne einander

04 MIT BIER, BITS UND BAUGRUPPEN: JUNGE CHEFS IM SÜDWESTEN
26 DIETER ILG: DAS MUSIK-BUSINESS ALS ICH-AG
34 DR. STEFFEN AUER: WEITERBILDEN ODER WEITER JAMMERN
38 DAVID SCHWARZ: QUEREINSTEIGER MIT GOLDENEM HÄNDCHEN
44 PETER RIELAND: DER BAU-BOOM GEHT EINFACH WEITER

GLAS IN PERFEKTION



Entdecken Sie mundgeblasenes Kristallglas in seiner ganzen Vielfalt und Schönheit im Gläserland, dem großen Verkaufsraum der Dorotheenhütte.

Neben den hauseigenen Trinkglasserien aus Klarglas oder im farbigen Überfangstil, glatt oder diamantgeschliffen, präsentieren sich hier Vasen, Schalen, Blumen, Tiere und viele andere Glasobjekte in einer kaum zählbaren Farb- und Formgebung.

Dorotheenhütte Wolfach
Telefon 07834-83980 | info@dorotheenhuette.de | www.dorotheenhuette.de

dorotheenhütte
Glashütte Wolfach

Titelfoto: Archiv/Hubert Burda Media; Fotos auf dieser Seite: Michael Bode

EDITORIAL

Weihnachten ist die Zeit der Wünsche. Der Erwartungen. Der Freude auf das neue Jahr und dem Hoffen, gute Vorsätze nun endlich auch mal in die Tat umzusetzen. Nun: Genau das sind die Themen dieser Ausgabe.

Es geht um die Hoffnung, dass die Große Koalition in Berlin doch noch einsieht, dass befristete Arbeitsverträge alles andere als Teufelswerk sind. Es geht um die Wünsche des Handwerks in Sachen Nachwuchs und Fachkräfte – und um die guten Vorsätze, in diesem Bereich nun endlich mal entschlossen und gemeinsam zu agieren. Hilfe zur Selbsthilfe, wenn man so will.

Freyler-Boss Peter F. Rieland vergleicht derweil im Interview zu den Aussichten der Bauwirtschaft Wünsche an die Politik mit solchen an gute Feen und folgert: „Wir brauchen verlässliche Rahmenbedingungen. Alles andere kriegen wir allein hin."

Von den vier Königen aus dem Morgenland bis zu den Wünschen an die Politik

Passend zur Weihnachtszeit möchten wir Ihnen auch die Titelgeschichte von Chefredakteur Ulf Tietge über Burdas neue „Strategie ohne Steine" und die Beziehung zu Offenburg ans Herz legen. Ein Stück weit ist es eine Liebesgeschichte voller Hoffnungen und Emotionen, natürlich geht es aber auch um Zahlen und Realitäten, um Entscheidungen und Befindlichkeiten. Eine Geschichte mit Happy End? Urteilen Sie einfach selbst…

Last, not least haben wir noch unsere vier Könige aus dem Morgenland: Philipp Ketterer und Nina Zwiebelhofer, Katrin Seidemann und Sebastian Paschun. Warum Sie sich diese Namen merken sollten? Weil diese vier zu den Unternehmerpersönlichkeiten von morgen gehören. König Metall, die Familienbrauerei Ketterer, die Werkzeugfabrik Wiha. Alles Betriebe, in denen eine neue Generation ihre Ideen in die Tat umsetzt – und jetzt wissen Sie auch, wie wir das Morgenland vom Gesternland unterscheiden… Apropos gestern und morgen: Bis zum Jahreswechsel ist es nicht mehr lange hin. Wir wünschen Ihnen daher von dieser Stelle frohe Weihnachten, alles Gute für 2019 und einen guten Rutsch ins neue Jahr.

Die Herausgeber



Dr. Frank Wertheimer

Rechtsanwalt und Socius 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



Hat guten Grund zum Lachen
Philipp Ketterer arbeitet schon seit 2001 in der Familienbrauerei Ketterer. Seit 2008 Geschäftsführer, hat er den Betrieb voll aufs Slow Brewing eingestellt – und liegt damit voll im Trend

Foto: Michael Bode



JUNG, INNOVATIV UND ERFOLGREICH

Jedes Unternehmen muss sich irgendwann um die Nachfolge kümmern.

Wie der Generationswechsel gelingt – darüber berichten
Katrin Seidemann von Willi Hahn, Nina Zwiebelhofer von König Metall,
Sebastian Paschun von Visuelle Technik und
Philipp Ketterer von der Hornberger Familienbrauerei Ketterer



Motivationskünstlerin Katrin Seidemann fördert die Stärken ihrer Mitarbeiter und ermutigt sie in ihrer Arbeit. Dabei setzt sie konsequent auf den Nachwuchs in der eigenen Firma. Viele Azubis werden nach ihrer Ausbildung übernommen

Wir haben uns vorgenommen, vier junge Chefs der Region persönlich kennenzulernen. Als Erstes haben wir das Vergnügen, Katrin Seidemann zu treffen. Ihr Unternehmen, die Willi Hahn GmbH, wurde Ende der 1930er-Jahre durch Namensgeber Willi Hahn in dessen Heimatstadt Wuppertal gegründet. Trotzdem kann man sagen: Die Wiha ist ein waschechter Schwarzwälder Familienbetrieb. Denn nach den verheerenden Luftangriffen der Royal Air Force auf Wuppertal siedelte das Unternehmen nach nur vier Jahren nach Schonach um. An 30 Standorten weltweit entwickeln, produzieren und vertreiben heute 800 Mitarbeiter mehr als 3500 Artikel. Von Schonach aus bedient die Wiha Werkzeuge GmbH unter Leitung von Katrin Seidemanns Cousin Wilhelm Hahn vorrangig Endkunden mit Schraubendrehern, Drehmomentwerkzeugen, Stiftschlüsseln, Bits, Schonhämmern und Co.

Die 1962 ausgegliederte Willi Hahn GmbH dagegen produziert in Sasbach Verbindungselemente für Großkunden aus der Automobilbranche wie VW – vom Motor bis hin zur Heckklappe. „Was wir verbinden, ist uns eigentlich egal", sagt Katrin Seidemann. „Wir können alles."

Nach ihrem BWL-Studium machte Katrin Seidemann zunächst Karriere bei einer Heidelberger Kanzlei für Steuer- und Wirtschaftsprüfung. Die Geschäftsleitung war damals noch weit weg. Dann sprach sie ihr Onkel Wilfried Hahn an, damals Geschäftsführer der Wiha Werkzeugbau GmbH. Ob Sie Controlling und Rechnungswesen des Betriebs restrukturieren könne. Das sei ursprünglich nur als Projekt gedacht gewesen. Aber: „Nach zwei Monaten war ich plötzlich Abteilungsleiterin." Eineinhalb Jahre später ging es zurück in die Steuerberatung, als Beiratsmitglied blieb Katrin Seidemann dem Betrieb verbunden. „Aus der Distanz fiel es mir aber schwer, mich mit fundierten Analysen einzubringen. Also musste ich mich entscheiden: es sein lassen oder mir das nötige Know-how aneignen?" Katrin Scheidemann entschied sich für Letzteres. 2014 übernahm sie das Controlling, 2016 die Geschäftsführung. Warum?

„Eigentum verpflichtet", sagt Katrin Seidemann. „Die Firma existiert nicht, um die Gesellschafter zu ernähren, ohne dass diese dafür etwas tun müssen. Mir war es wichtig sie weiterzuentwickeln." Schon bald sollen die beiden Wiha-Schwesterunternehmen unter dem Dach einer Holding vereint werden. Die Zeichen stehen auf Wachstum. Und auch, wenn sie es so nicht geplant hatte: Katrin Seidemann sitzt plötzlich im Cockpit – und ist ziemlich froh darüber.

An Selbstbewusststein mangelt es der Chefin im männerdominierten Industriebetrieb nicht. „Ich habe es ja schon weit gebracht, bevor ich ins Unternehmen eingestiegen bin", sagt sie. „Dass ich mein Selbstvertrauen schon mitgebracht habe, strahle ich auch aus." Dass das stimmt, wird schnell klar, wenn man Katrin Seidemann trifft. Ihre Autorität fußt auf einem souveränen, weil erfrischend unaufgeregt-sachlichen Auftreten – und einem modernen Führungsstil, wie sie selbst sagt. Ihr Ziel sei es, Mitarbeiter in erster Linie zu fördern und zu ermutigen. „Wir setzen auf die Stärken unserer Mitarbeiter, anstatt sie ständig auf ihre Schwächen hinzuweisen", sagt Katrin Seidemann. „Denn wenn man tut, was man am besten kann, bekommt man am Ende das beste Ergebnis und hat auch noch Freude dabei." ■

„WIR SETZEN AUF DIE STÄRKEN UNSERER MITARBEITER, STATT SIE AUF IHRE SCHWÄCHEN HINZUWEISEN"

KATRIN SEIDEMANN
WILLI HAHN GMBH, SASBACH

Foto: Jigal Fichtner

„WER SIND WIR EIGENTLICH? UND WOFÜR STEHEN WIR? DIESE FRAGEN GEMEINSAM MIT UNSEREN MITARBEITERN ZU BEANTWORTEN, IST UNSER ANLIEGEN“

NINA ZWIEBELHOFER
KÖNIG METALL GMBH & CO. KG, GAGGENAU

Was man heute Out-of-the-Box-Denken nennt, kultivierte der Uhrmacher und Imker Josef König schon vor mehr als 100 Jahren. Und das mit seinem „Vulkan“. Angetrieben von einem Uhrwerk, erzeugte das Gerät Rauch, um die Bienen zu besänftigen und legte den Grundstein für eines der erfolgreichsten Unternehmen im Südwesten: die im Gaggenauer Stadtteil Bad Rotenfels beheimatete König Metall Group. Das Unternehmen ist heute global aufgestellt und beschäftigt mehr als 1000 Mitarbeiter weltweit – 700 davon in Deutschland. Pioniergeist und Ideenreichtum zählen noch immer zu den Kerntugenden des metallverarbeitenden Betriebs.

Unter Leitung von Inhaberin Nina Zwiebelhofer und den beiden Geschäftsführern Stefan Hoos und Hans-Jörg Leuze hat das Unternehmen seit 2013 eine imposante Entwicklung hingelegt und seinen Umsatz nahezu verdoppelt. Profitiert haben davon auch die Arbeitnehmer: Die Zahl der Mitarbeiter wuchs um 40 Prozent, fast 40 Millionen Euro wurden ins Unternehmen reinvestiert – und im Boomjahr 2017 gab es eine außerplanmäßige Gewinnbeteiligung.

Nina Zwiebelhofer, die im Unternehmen Personal und IT verantwortet, ist nun mit einigen zusätzlichen internen Herausforderungen konfrontiert. Doch sie bleibt optimistisch: „Ich bin der Überzeugung, dass man für alles eine Lösung findet.“ Sie richtet ihren Blick in die Zukunft. „Mir liegen die Menschen am Herzen. Wenn es hoch hergeht und der zunehmende Stress auch Auswirkungen auf das Miteinander hat, will ich ausgleichend wirken.“ Die Firma habe ihr Leitbild inzwischen überarbeitet. „Wir wollen ein Bewusstsein für ein gutes Miteinander schaffen.“

Dass ihr das Zwischenmenschliche so wichtig ist, führt die geschäftsführende Gesellschafterin auf ihre intensiven, früheren Erfahrungen bei den Pfadfindern zurück. „Meine vielfältigen Reisen in andere Kulturen haben mein Bewusstsein für die Bedeutung von Umgangsformen in der Zusammenarbeit erweitert“, sagt sie. Die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, sehe sie deshalb als eine zentrale Aufgabe an. „Ich denke Herr Leuze und ich haben da seit unserem Amtsantritt schon einiges bewegt. Und mit Herrn Hoos haben wir einen zusätzlichen Mitstreiter gewonnen.“ Mit ihrer von den Angestellten anfangs nur sehr zögerlich aufgenommenen Werte-Kampagne will sie den kulturellen Wandel weiter vorantreiben. „Was kann der Einzelne eigentlich zu einem guten Miteinander beitragen? Wenn sich jeder an die eigene Nase fasst und mit der Person im Spiegel anfängt, werden wir gemeinsam einen Sprung nach vorne machen“, sagt sie. Es werde allerdings noch etwas Zeit brauchen, „bis wir alle Königmetaller überzeugt haben, eigenverantwortlich, auch im Sinne unserer Werte, zu arbeiten.“

Nina Zwiebelhofer gibt sich im Gespräch locker, leger und unkompliziert. Mit ihrer unprätentiösen Art wirkt sie gar nicht, wie man sich die Geschäftsführerin eines millionenschweren Industriebetriebs so vorstellt: routiniert und zurückhaltend in ihren Äußerungen. Sie nimmt sich Zeit, zeigt Bilder von Fahrten, die sie bis nach Tibet führten und erklärt, was sie auf ihren Reisen in fremde Kulturen gelernt hat. „Wenn man mit durchnässten Sachen mehrere Tage im Zelt übernachtet, dann sollte man die Nerven behalten und sich nicht aufgeben.“ Nur ein lösungsorientiertes Miteinander führe zu nachhaltigem Erfolg, davon ist Nina Zwiebelhofer überzeugt. Sie sei selbst „kooperativ unterwegs“. Manchmal dauere eine Entscheidungsfindung eben länger, dann seien aber mehr Menschen überzeugt worden. Besonders stolz ist sie auf ihr neuestes Projekt: die König Metall Academy – eine hochmoderne Ausbildungswerkstatt auf 700 Quadratmetern. Im September 2019 sollen dort die ersten von dann rund 30 Azubis unterrichtet werden. Zwei Jahre später sollen es schon 70 sein. „Sie sind die Zukunft unseres Unternehmens“, freut sich Nina Zwiebelhofer, die fest an den Erfolg ihres Unternehmens glaubt. ■

Fotos: Paul Gärtner, Jigal Fichtner

Bessser gemeinsam
Nina Zwiebelhofer vereint Know-how aus mehreren Welten. Sie ist sowohl technikaffin als auch kreativ veranlagt. In ihrem Unternehmen möchte sie die Kultur des Miteinanders und Austauschs voranbringen



Unsere Reihe über Badens junge Unternehmer entsteht mit **Dr. Stefan Krauss** zusammen und wird in der nächsten Ausgabe fortgesetzt. Der Wirtschaftsjurist und Kalkül-Mitherausgeber ist in Wirtschaftskreisen bestens vernetzt und vertritt als Fachanwalt für Arbeitsrecht zahlreiche erfolgreiche Mittelständler – auch Nina Zwiebelhofers (re.) König Metall Group.



Mittendrin statt nur dabei
Sebastian Paschun weiß, was Nachwuchskräfte und Kunden erwarten und hat deshalb in Offenburg einen neuen Standort eröffnet. Der soll sein Unternehmen attraktiver machen

„FÜR JUNGE FACHKRÄFTE IST DER STANDORT OFFENBURG WESENTLICH ATTRAKTIVER, ALS WENN MAN INS KINZIGTAL ZIEHEN MUSS“

SEBASTIAN PASCHUN
VISUELLE TECHNIK GMBH, WOLFACH

Gut sieben Jahren ist es her, dass Sebastian Paschun mit gerade einmal 33 Jahren technischer Geschäftsführer des Wolfacher Unternehmens Visuelle Technik wurde. Dass es nach dem Studium so schnell gehen würde, hatte der heute 40-jährige Hesse nicht geplant, sagt er. Er sei einfach zur richtigen Zeit am richtigen Ort gewesen.

Sebastian Paschun war bei einem Sondermaschinenbauer aus Reutlingen angestellt, als ein Headhunter auf ihn aufmerksam wurde und nach Wolfach einlud, um sich vorzustellen. Der damalige Geschäftsführer der Visuellen Technik Karl-Heinz Blum suchte einen Nachfolger. „Wie der Zufall es wollte, deckte sich der Businessplan, den ich nach meinem Studium entwickelt hatte, zu 90 Prozent mit dem, was die Visuelle Technik macht“, sagt Sebastian Paschun. Das Bewerbungsgespräch habe höchstens 20 Minuten gedauert. „Als mir angeboten wurde, mich am Unternehmen zu beteiligen, war die Entscheidung einfach. Ich wollte ja schon immer selbstständig sein. Heute weiß ich: Es war genau der richtige Weg.“

Selbst in einer Paar-Hundert-Seelen-Gemeinde nahe Bensheim aufgewachsen und deshalb bestens vertraut mit den Besonderheiten des Landlebens, packte Sebastian Paschun also die Koffer und zog kurzerhand dorthin, wo der Schwarzwald immer dichter wird und jeder jeden kennt: ins Kinzigtal. Inzwischen lebt er in Gengenbach. „Ein guter Kompromiss, der auch aus unternehmerischer Sicht Sinn macht“, wie er findet. Warum? Um das zu erklären, holt Sebastian Paschun ein wenig aus. Zukunftsweisend nennt er die Technik, die sein Unternehmen entwickelt: optische Messgeräte und Sensoren. „Die Optotechnik sei für das 21. Jahrhundert das, was die Elektrotechnik für das 20. Jahrhundert war, hat mein Prof immer gepredigt“, sagt er. Aktuell konzentriere man sich auf die Integration visueller Kontrollmechanismen im Montage- und Fertigungsbereich, auf die Optimierung von Fertigungsprozessen, auf Funktionalität, Qualität und Ästhetik von Produkten. Für die Zukunft gebe es aber vielfältige Anwendungsszenarien – zum Beispiel im Bereich des autonomen Fahrens. Zu den Kunden der Visuellen Technik gehören neben klassischen Mittelständlern auch Großkonzerne wie Intel, der US-Halbleiterhersteller Globalfoundries oder der weltweit drittgrößte Chip-Hersteller TSMC (Taiwan Semiconductor Manufacturing Company). Das Leistungsspektrum reicht von komplexen Mehrkamerasystemen bis hin zur Low-Cost-Variante – und das Unternehmen fahre gut damit, sagt Sebastian Paschun. „Klar gibt es Wettbewerb. Aber der Markt ist groß genug für alle.“

Klingt zu schön, um wahr zu sein. Und in der Tat: „Es gibt in Deutschland nur zwei Studiengänge für Optoelektronik, beide mit rückläufigen Bewerberzahlen“, sagt Paschun. „Wir haben damals mit 120 Kommilitonen angefangen. Am Ende waren es noch zehn. Sieben oder acht fangen in der Region an. Bleiben für alle anderen Unternehmen gerade einmal zwei bis drei.“ Anfang des Jahres beschlossen Sebastian Paschun und sein Geschäftsführer-Kollege Meinrad Borho deshalb, einen zweiten Standort aufzubauen – in Offenburg. „Für junge Fachkräfte ist der Standort Offenburg einfach wesentlich attraktiver als das Kinzigtal“, sagt Sebastian Paschun. Genau aus diesem Grund wohnt er heute schließlich selbst in Gengenbach. ■

Foto: Jigal Fichtner

„DEN NAMEN DES UNTERNEHMENS ZU TRAGEN, DAS MAN FÜHRT, IST EINFACH ETWAS ANDERES. ICH GLAUBE, AM ENDE IST DAS MIT EIN SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG“

PHILIPP KETTERER
FAMILIENBRAUEREI M. KETTERER GMBH & CO. KG, HORNBERG

Ketterer sind netterer. In der Ortenau kennt diesen Spruch wohl jeder. Die Rede ist vom Slogan der Hornberger Brauerei Ketterer, den man leicht als hohle Phrase abtun könnte, würde man die Personen dahinter nicht kennen. Dass es sich nicht nur um einen lustigen Werbespruch handelt, wie die Brauerei selbst auf ihrer Website bekräftigt, beweist Geschäftsführer Philipp Ketterer in persona.

Müsste man den langen Schlaks mit den graumelierten Haaren kategorisieren, würde man ihn wohl irgendwo zwischen Gentleman und Schwiegervaters Liebling einordnen. Und läge damit wohl nicht einmal falsch. Immerhin hat Philipp Ketterer den Nachnamen seiner Frau übernommen. Etwas, das wohl nur für wenige Männer überhaupt in Frage käme. Schwiegervater Michael Ketter, der mittlerweile schon seit 49 Jahren im Unternehmen ist, weiß diese familiäre Verbundenheit sehr zu schätzen. Nicht umsonst übergab er die Verantwortung für den 141 Jahre alten Familienbetrieb 2014 an die fünfte Generation: seine Tochter Anke und eben ihren Ehemann Philipp Ketterer – ebenfalls ein Vertrauensbeweis, zu dem sich auch nicht jeder Unternehmer hinreißen lassen würde. Familie hin, Familie her. Bei den Ketterers aber ist die Familienbande stark. Geschäft ist nicht einfach nur Geschäft. Das zeigt schon der Wohnort von Anke und Philipp Ketterer: direkt neben der Brauerei. „Erst kürzlich musste ein Stück Garten dem Brauereigelände weichen. Dafür aber haben wir jetzt eine riesige Terrasse“, sagt Philipp Ketterer und lacht.

Die Familienbrauerei steht für gelebte Familiengeschichte, Tradition und Leidenschaft, Gemeinschaft, Lebenswerk – und natürlich die Braukunst, für die sie in der Region bekannt ist. Auch da sind die Ketterers auf einer Wellenlänge. Dass Anke und Philipp Kettterer gerade im Jahr des 125-jährigen Jubiläums der Brauerei heirateten, war mehr als Zufall. „Es ist eine besondere Aufgabe, die Tradition der Familie weiterzuführen“, sagt Philipp Ketterer. „Den Namen des Unternehmens zu tragen, das man führt, ist einfach etwas anderes. Ich glaube, am Ende ist das mit ein Schlüssel zum Erfolg. Denn wir sind immer bereit, die Extrameile zu laufen. Das strahlt auf die Mitarbeiter ab, was wiederum auch unsere Kunden spüren.“ Dabei muss man wissen: Einige Gastronomie-Kooperationen der Ketterers bestehen schon seit weit mehr als 100 Jahren.

Im vergangenen Jahr steigerte die Brauerei ihren Umsatz gegen den Trend auf dem Biermarkt fast zweistellig. Zurückzuführen sei das auf die ausgewiesene Expertise der Familienunternehmer. Philipp Ketterer ist diplomierter Braumeister, Anke Ketterer studierte Getränke-Betriebswirtin. Gemeinsam haben sie die Familienbrauerei weiterentwickelt: traditionsbewusst, dennoch modern. Dieser Spagat gelingt überraschend gut. Braukunst wird bei den Ketterers noch als echtes Handwerk verstanden. Seit 2013 ist der Betrieb zertifizierter Slow Brewer. Neben den klassischen Bieren produziert die Brauerei wechselnde Sorten hochwertiger, handwerklich gebrauter Biere im höheren Preissegment. Die Rückbesinnung auf traditionelle Werte und nachhaltigen Konsum liegt voll im Trend. Slow Brewing, das bedeutet: eine langsame und schonende Gärung führt zu höher Qualität. „Diesem Streben liegt bei uns alles zugrunde“, sagt Philipp Ketterer. „Es ist schön zu wissen, dass wir in der Familie dabei alle auf einer Wellenlänge liegen.“ ■

Foto: Michael Bode



Mit ruhiger Hand
Jedes Jahr investiert die Familienbrauerei Ketterer erkleckliche Beträge in Fläche und Substanz, um auf dem hart umkämpften Biermarkt zu bestehen

WAS HABT IHR GEGEN GRÜNDER?

Wenn man Sonntagsreden glaubt, liebt Deutschland seine Gründer. Angeblich werden Start-ups gefördert, bewundert und unterstützt. Stimmt alles nicht, schreibt Sevenit-Gründer Fabian Silberer in seinem Beitrag. Doch: Er würde es wieder tun …

Gründen war schon immer mein Traum. Mit 16 Jahren hatte ich meinen ersten Gewerbeschein in der Hand, um neben der Schule Webseiten programmieren zu dürfen. Das war mein erstes selbst verdientes Geld und ich war ziemlich stolz. Seitdem gab es für mich nie wirklich eine andere Option, als selbstständig zu sein. Mein Umfeld sah das leider anders. „Gründen ist Quatsch", durfte ich mir oft anhören, genauso wie „Du landest früher oder später eh in der Armutsfalle" oder „Warum gründest du? Es gibt doch genügend gut bezahlte Jobs in Deutschland!" Ermutigend war das alles nicht. Natürlich frage ich mich, warum die Vorurteile in Deutschland noch immer anhalten. Hat denn niemand Lust, etwas Langfristiges aufzubauen, Dinge zu bewegen und zu verändern? Einen Mehrwert für die Gesellschaft zu schaffen?

Wenn ich auf mein direktes Umfeld blicke, habe ich eine Vermutung, was der Grund für die Angst vor dem Gründen sein könnte. Ich bin im Schwarzwald aufgewachsen und komme aus einem ziemlich konservativen Umfeld. Mein Vater war Landwirt und meine beiden Schwestern Karrierefrauen mit gutem Job. Sie haben immer zu mir gesagt, dass ich mit meinen Fähigkeiten am besten zu SAP gehen soll, denn da könne man gutes Geld verdienen, hätte viel Urlaub und genügend Zeit für Freunde. Ich erinnere mich auch noch gut an die Geschichte eines selbstständigen Bekannten, der mit 30 Jahren Burnout bekam und zurück ins Angestelltenverhältnis ging. Das ist genau so eine Erzählung, wie sie die Deutschen lieben. Ein bisschen angsteinflößend, mit dem Fokus auf die Fehler und ja nicht von denen handelnd, die erfolgreich sind, sondern von dem einen, der vermeintlich gescheitert ist.

Allen Vorurteilen zum Trotz entschied ich mich, ein Unternehmen zu gründen. Es gibt schließlich genug Stellen draußen, die einen unterstützen, dachte ich. Doch je mehr Termine mein Partner Marco und ich mit den unterschiedlichsten Personen und Behörden hatten, desto klarer wurde uns, dass man uns eigentlich gar nicht helfen konnte oder wollte und wir auf uns alleine gestellt waren. Es gibt zwar gute Angebote und Programme, beispielsweise von den Landesbanken oder der KfW. Die kennt aber niemand, weil sie nicht publik gemacht werden.

Wir hatten uns auch eine Förderung vom Arbeitsamt erhofft. Doch nur, wer nicht als Arbeitnehmer vermittelbar ist, bekommt diese Förderung zur Selbstständigkeit. Wer – wie wir als Informatiker – auf jeden Fall einen Job finden konnte, war also raus. Und bei unserer Hochschule das gleiche Spiel. Da war es wieder eine kleine Formalie, weshalb es mit dem EXIST-Stipendium nicht klappte. Egal wo wir waren, man hatte immer das Gefühl, dass Selbstständigkeit nicht erwünscht ist und alles, was mit dem Thema zu tun hat, unnötig zeitintensiv und nervenaufreibend ist.

Apropos zeitintensiv: Wussten Sie, dass man in Deutschland durchschnittlich drei bis vier Mal länger braucht, um ein Unternehmen zu gründen als beispielsweise in Frankreich, Kanada oder Großbritannien? Gewerbeschein, Verträge, Finanzamt,

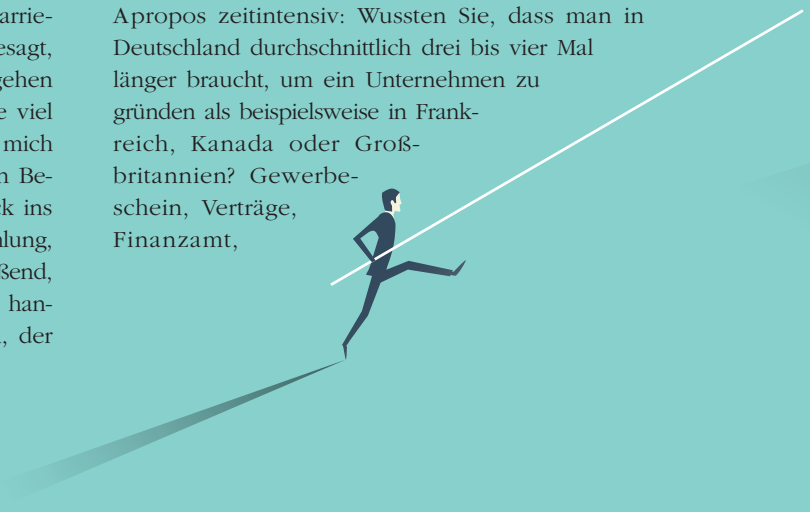


Foto: Sevenit; Illustration: www.shutterstock.com/MJgraphics



Fabian Silberer gründete 2013 zusammen mit seinem Kommilitonen und Mitbewohner Marco Reinbold die Sevenit GmbH. Ihre Buchhaltungssoftware sevDesk nutzen inzwischen fast 70 000 Selbstständige und Kleinunternehmen

Steuerberater, Anwalt, Versicherungen, Notar, und vieles mehr. Das sind unzählige Behördengänge, die auch wir durchlaufen mussten. Im Schnitt 15,3 Stunden pro Monat verbringt der typische Selbstständige so mit Bürokratie. Natürlich unvergütet. Plus die Zeit für die Steuererklärungen und den Jahresabschluss. In Summe macht das für alle rund 4,4 Millionen Selbstständigen in Deutschland einen Verdienstausfall von 50,3 Milliarden Euro pro Jahr nur durch Bürokratie. Das ist das Bruttoinlandsprodukt von Kroatien!

Mit der Sozial- und Rentenversicherung sieht es leider nicht anders aus. Das war ein richtiges Chaos bei uns. Marco und ich sind permanent von „sozialversicherungspflichtig“ zu „nicht sozialversicherungspflichtig“ hin- und hergesprungen, weil es das Gesetz so vorschrieb. Dann kam eine Reform, ein neues Gesetz und es hat sich wieder etwas geändert. Und wieder konnte uns niemand helfen.

Die Region, der Kreis, das Land und der Bund scheinen alle irgendetwas anderes zu machen, nur nichts Einheitliches. Warum ist also alles so undurchsichtig und kompliziert?

Ich bin trotzdem froh, gegründet zu haben und würde es auch immer wieder tun – wären da nicht der Bürokratiewahnsinn und das ganze Gründungschaos. Vielleicht sollten sich die Verantwortlichen in unserem Land einfach mal überlegen, warum die Zahl der Gründungen seit Jahren stark zurückgeht, statt die Schuld für mangelnde Innovationskraft bei uns Gründern zu suchen? Denn glauben Sie mir: Die Ideen sind da – aber politisch gibt es in Deutschland noch einiges zu tun! ■

BEFRISTUNG: NEUES AUS DEM KOALITIONSVERTRAG

Die Große Koalition hat sich in ihrem Koalitionsvertrag einige arbeitsrechtliche Änderungen vorgenommen. Welche das sind und welche Auswirkungen Änderungen des Befristungsrechts auf die Praxis hätten, erläutert Rechtsanwalt Dr. Frank Wertheimer in diesem Beitrag

Der Koalitionsvertrag der Regierungsparteien CDU/CSU und SPD vom 12. März 2018 enthält in Kapitel V („Gute Arbeit, breite Entlastung und soziale Teilhabe sichern") einige arbeitsrechtliche Reformvorhaben. Dazu gehört neben Erleichterungen für Gründung und Wahl von Betriebsräten, der Flexibilisierung der Höchstarbeitszeit, neuen Regelungen zur Arbeit auf Abruf, der Einführung einer sogenannten Brückenteilzeit unter anderem auch eine stärkere Reglementierung der Befristung von Arbeitsverhältnissen.

Letztere zeigen zwei Tendenzen auf: 2017 haben befristete Arbeitsverträge mit über 8 Prozent der Beschäftigten einen neuen Höchststand erreicht, weshalb im Koalitionsvertrag davon die Rede ist, den „Missbrauch" von Befristungen abzuschaffen. Befristete Arbeitsverhältnisse sind demgegenüber für viele Beschäftigte ein Eingangstor in eine unbefristete Beschäftigung, in den letzten Jahren haben Übernahmen aus befristeten Verträgen kontinuierlich zugenommen.

Der Status quo: Nach dem zum 1. Januar 2001 in Kraft getretenen Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) können Arbeitsverhältnisse befristet werden, wenn sie durch einen sachlichen Grund gedeckt sind. Das ist etwa der Fall, wenn der betriebliche Bedarf an der Arbeitsleistung nur vorübergehend besteht (sogenannte Projektbefristungen), die Befristung im Anschluss an eine Ausbildung oder ein Studium erfolgt, um den Übergang des Arbeitnehmers in eine Anschlussbeschäftigung zu erleichtern, der Arbeitnehmer zur Vertretung eines anderen Arbeitnehmers beschäftigt wird, die Befristung zur Erprobung erfolgt, die Eigenart der Arbeitsleistung die Befristung rechtfertigt (zum Beispiel bei Saisonarbeit) oder die Befristung auf einem gerichtlichen Vergleich beruht.

Auch weitere, ähnlich gelagerte Befristungsgründe sind vorstellbar. Werden mehrere befristete Arbeitsverhältnisse nacheinander abgeschlossen (sogenannte Kettenbefristungen), kommt es nach der Rechtsprechung auf die gesamten Umstände des Einzelfalls an, wobei auch die Frage der Anzahl und der Gesamtdauer der in der Vergangenheit mit dem Arbeitgeber geschlossenen befristeten Verträge Berücksichtigung finden muss.

Durchgesetzt hat sich hierbei in der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) ein dreistufiges Prüfungsschema: Grundlage ist die zweijährige Befristungsmöglichkeit mit dreimaliger Verlängerung innerhalb der zwei Jahre bei sachgrundlosen Befristungen. Unbedenklich sind Sachgrundbefristungen, die nicht mindestens das Vierfache eines dieser Werte oder das Dreifache beider Werte überschreiten (Stufe 1). Übersteigen Sachgrundbefristungen alternativ oder kumulativ diese Werte, muss der Arbeitnehmer einen Befristungsmissbrauch belegen (Stufe 2). Erst wenn die einzelnen Werte mehr als das Fünffache

Illustration: www.shutterstock.com/Sylverarts Vectors



oder beide Werte gemeinsam das Vierfache überschreiten, ist ein Rechtsmissbrauch indiziert, den der Arbeitgeber zu widerlegen hat (Stufe 3).

Arbeitsverträge können ferner ohne Vorliegen eines Sachgrunds befristet werden. Eine Befristung ist – bei erstmaliger Beschäftigung – bis zu einem Zeitraum von zwei Jahren zulässig, wobei innerhalb dieser Höchstdauer ein befristet abgeschlossener Vertrag bis zu dreimal verlängert werden kann. Eine erstmalige Beschäftigung wurde nach der Rechtsprechung des BAG auch dann angenommen, wenn eine frühere Beschäftigung bei demselben Arbeitgeber länger als drei Jahre zurücklag. Das Bundesverfassungsgericht hat diese Rechtsprechung aber durch einen Beschluss vom 6. Juni 2018 kassiert. Bei vormaliger Beschäftigung ist eine sachgrundlose Befristung damit im Regelfall nicht (mehr) möglich.

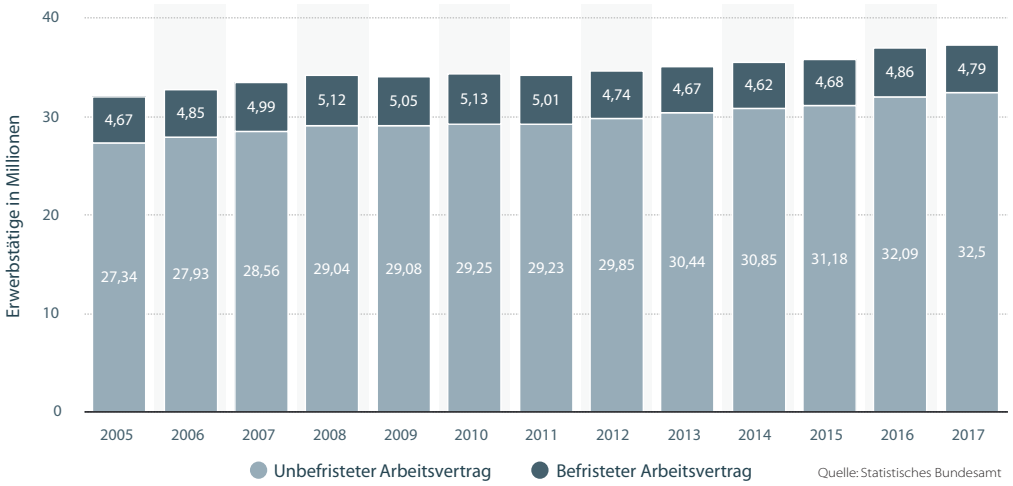
„Empirisch ist belegt, dass Leiharbeit für viele Arbeitnehmer den Zugang zum Arbeitsmarkt erst ermöglicht"

Variationen der sachgrundlosen Befristung enthält das TzBfG bei der Beschäftigung von Arbeitnehmern in Existenzgründungsfirmen (vierjährige Höchstbefristungsdauer) sowie bei der Befristung älterer Arbeitnehmer, die bis zu einer Dauer von fünf Jahren möglich ist, wenn der Arbeitnehmer das 52. Lebensjahr vollendet hat und unmittelbar vor Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses beschäftigungslos gewesen ist, Transferkurzarbeitergeld bezogen oder an einer öffentlichen Beschäftigungsmaßnahme teilgenommen hat.

Außerhalb der Befristungssystematik des TzBfG erlauben spezialgesetzliche Normen die Befristung von Arbeitsverhältnissen, so zum Beispiel die Regelungen des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes für wissenschaftliche und künstlerische Mitarbeiter an Hochschulen, das Gesetz über befristete Arbeitsverträge mit Ärzten in der Weiterbildung oder Befristungen nach dem Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz, Bestimmungen im Pflegezeitgesetz und im SGB VI für Arbeitnehmer, die die Regelaltersgrenze schon erreicht haben. Befristungsmöglichkeiten können schließlich auch aus einem Tarifvertrag folgen.

Welche Neuerungen sieht der Koalitionsvertrag vor? Sachgrundlose Befristungen sollen eingeschränkt werden: Zum einen ist vorgesehen, dass Arbeitgeber mit mehr als 75 Beschäftigten nur noch maximal 2,5 Prozent der Belegschaft sachgrundlos befristen dürfen. Bei Überschreiten dieser Quote soll jedes weitere sachgrundlos befristete Arbeitsverhältnis als unbefristet zustande gekommen gelten.

Anzahl der Erwerbstätigen mit befristeten und unbefristeten Arbeitsverträgen in Deutschland von 2005 bis 2017 (in Millionen)



Quelle: Statistisches Bundesamt

Deutschlands Arbeitsmarkt
Im Koalitiosvertrag der Groko ist davon die Rede, dass Arbeitgeber befristete Arbeitsverträge über Gebühr nutzten. Statistisch belegen lässt sich das indes nicht

› Die Quote ist dabei jeweils auf den Zeitpunkt der letzten Einstellung ohne Sachgrund zu beziehen. Rein rechnerisch dürften damit bei einer Belegschaftsgröße von bis zu 75 Arbeitnehmern alle Arbeitsverhältnisse sachgrundlos befristet werden, ab 76 bis zu 79 Arbeitnehmer in der Folge lediglich eines, ab dem 80. Arbeitnehmer zwei Arbeitsverhältnisse und so weiter. Sinnvoll erscheint das nicht. Man muss allerdings im konkreten Gesetzesvorhaben erst sehen, wie der Schwellenwert von 75 Beschäftigten berechnet wird, insbesondere mit welchem Anteil Teilzeitbeschäftigte gewertet werden. Daneben spielt auch die Berücksichtigung von Auszubildenden oder Leiharbeitnehmern eine Rolle. Hierzu enthält der Koalitionsvertrag keine Vorgaben.

Die sachgrundlose Befristung soll zukünftig auch nur noch für 18 Monate statt bislang zwei Jahre zulässig sein, bis zu dieser Gesamtdauer ist auch nur noch eine einmalige statt einer dreimaligen Verlängerung möglich. Mit der vorgesehenen Höchstbefristungsdauer würde der Rechtszustand wiederhergestellt, der unter der Geltung des Beschäftigungsförderungsgesetzes aus dem Jahr 1985 galt. Welche praktischen Konsequenzen das auslöst, lässt sich nicht absehen.

In Betracht kommen Entfristungen, Anschlussbefristungen mit Sachgrund wie auch ein Auslaufen der Verträge mit der Folge, dass ein Arbeitnehmer früher arbeitslos wird als unter Geltung der jetzigen zweijährigen Höchstdauer. Die Koalitionsparteien wollen ferner die sogenannte Kettenbefristungen limitieren. Eine Befristung eines Arbeitsverhältnisses soll dann nicht mehr zulässig sein, wenn mit demselben Arbeitgeber bereits zuvor ein unbefristetes oder ein oder mehrere befristete Arbeitsverhältnisse mit einer Gesamtdauer von fünf oder mehr Jahren bestanden haben. Eine Ausnahmeregelung soll lediglich für den Sachgrund der Eigenart des Arbeitsverhältnisses zu treffen sein, wobei vornehmlich an Arbeitsverhältnisse von Künstlern oder Fußballspielern gedacht ist.

Sollte der Gesetzgeber die pauschalen Vorgaben des Koalitionsvertrages ohne weitere Differenzierung übernehmen, führte dies im Einzelfall zu negativen Auswirkungen auf Arbeitnehmerseite, dafür zwei Beispiele: War ein Arbeitnehmer fünf oder mehr Jahre bei einem Arbeitgeber beschäftigt, wäre eine anschließende Vertretungsbefristung aufgrund der Karenzregelung unmöglich.

Hätte ein Studierender neben seinem Studium über fünf Jahre eine Teilzeitbeschäftigung als Aushilfe bei einem Arbeitgeber ausgeübt, dürfte ihm dieser nach dem Studienabschluss keine Erprobungsbefristung für eine gänzlich anders gelagerte Tätigkeit anbieten, für die er sich mit seinem Studium qualifiziert hat. Der Gesetzgeber wäre gut beraten, das jetzige austarierte System auf Basis der oben beschriebenen Stufen nicht ohne Not auszuhebeln.

Eine weitere Einschränkung wäre, dass auf die Höchstdauer von fünf Jahren auch eine oder mehrere vorherige Entleihung(en) des nunmehr befristeten Arbeitnehmers durch ein oder mehrere Verleihunternehmer angerechnet werden. Ein erneutes befristetes Arbeitsverhältnis mit demselben Arbeitgeber ist so erst nach Ablauf einer Karenzzeit von drei Jahren möglich.

Auch hier wird der Gesetzgeber zu bedenken haben, den Übergang von Leiharbeitsverhältnissen in reguläre Arbeitsverhältnisse nicht unnötig zu erschweren.

Empirisch ist belegt, dass Leiharbeit für viele Arbeitnehmer erst den Zugang zum Arbeitsmarkt ermöglicht. Ein konkreter Gesetzesentwurf zur Neuregelung des Befristungsrechts existiert bislang nicht. ■



Rechtsanwalt **Dr. Frank Wertheimer** von KRAUSS-LAW berät Unternehmen, Kliniken, Geschäftsführer, Chefärzte und leitende Angestellte. Er ist Arbeitsrechtler und hat zu verschiedenen arbeitsrechtlichen Themen publiziert. Er. Die neuen Ideen zu befristeten Arbeitsverträgen sieht er kritisch.

Autoreninfo

Foto: Krauss-Law

KRAUSS LAW.DE
RECHTSANWALTSKANZLEI

#GUTER RAT IST WERTVOLL

Wir beraten seit über 20 Jahren Unternehmer und Unternehmen.
Gerne. Mit Herzblut. Jederzeit. Vor Ort und mit klarer Sprache.

Unsere Erfahrung mit Fachkollegen zu teilen, betrachten wir als Teil unserer Verantwortung als Rechtsanwälte – unter anderem nachzulesen in unseren neuesten Publikationen …



DR. FRANK WERTHEIMER
Rechtsanwalt und Socius 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

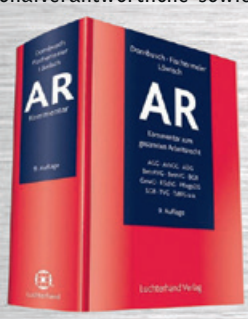


PROF. DR.DR.H.C. MANFRED LÖWISCH
Rechtsanwalt, Leiter der Forschungsstelle für Hochschularbeitsrecht an der Universität Freiburg

Dornbusch / Fischermeier / Löwisch

AR: KOMMENTAR ZUM GESAMTEN ARBEITSRECHT

Das Werk stellt das Arbeitsrecht in seiner ganzen Breite, einschließlich der Randgebiete dar. Damit bildet es das Kommentar-Fundament für die Generalisten im Arbeitsrecht: Rechtsanwälte, Richter, Wissenschaftler, Personalverantwortliche sowie Verbände. Professor Löwisch hat zahlreiche Vorschriften aus dem BGB sowie das Wissenschaftszeitvertragsgesetz kommentiert, Dr. Krauss das Arbeitszeitgesetz.



9. Auflage 2019
ISBN: 978-3-472-09542-2

Löwisch / Schlünder / Spinner / Wertheimer

KOMMENTAR ZUM KÜNDIGUNGSSCHUTZGESETZ

Ein fundierter und zuverlässiger Kommentar zu neuen Fragestellungen des Kündigungsschutzrechts mit besonderem Fokus auf der Erörterung von Einzelfällen. Mit Kommentierungen von Professor Löwisch unter anderem zu allgemeinen Grundsätzen des Kündigungsschutzes sowie von Dr. Wertheimer unter anderem zu Änderungskündigung und Massenentlassung.



11. Auflage 2018
ISBN: 978-3-8005-3290-2

Die Kanzlei für den Mittelstand.

KRAUSS-LAW
Dr. Stefan Krauss
Dr. Frank Wertheimer

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

Krauss-Law © 2018. Alle Rechte vorbehalten



DER GLANZ VON GESTERN

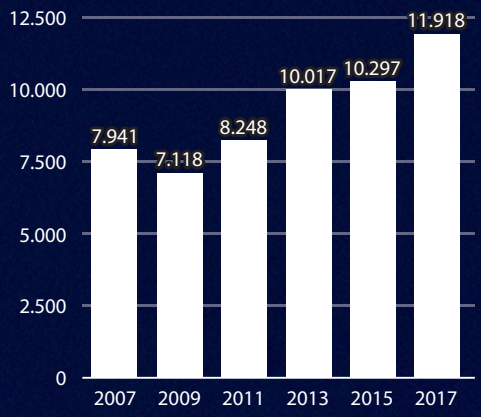
Burda ist für Offenburg nicht einfach nur ein Arbeitgeber oder Steuerzahler. Burda ist eine Identifikationsfigur, eine Love-Brand und eigentlich eine Nummer zu groß.

Vielleicht gibt es daher immer wieder Ängste um den Verbleib der schillerndsten Marke diesseits der Kinzig?

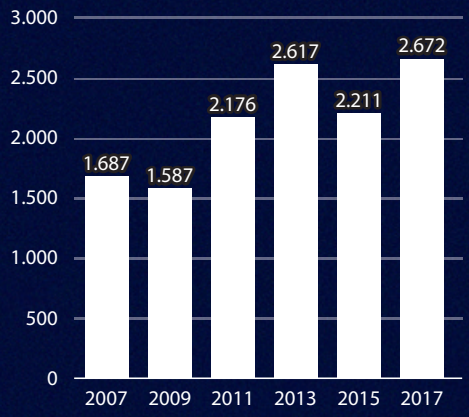


Foto: Archiv

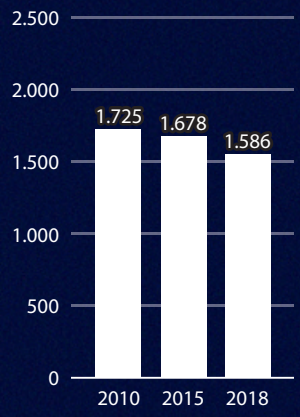
Mitarbeiter im Konzern



Umsatzentwicklung (in Mio. Euro)

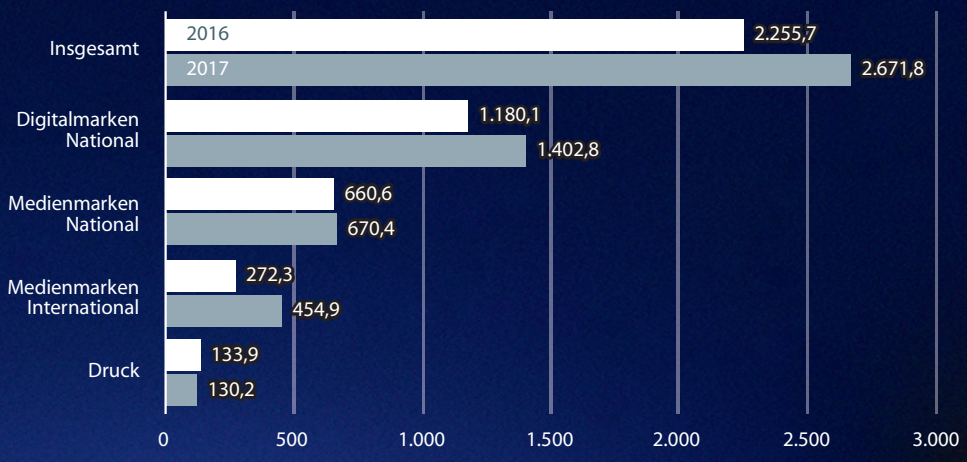


Mitarbeiter in Offenburg



Quelle: Statista, Hubert Burda Media

Umsatz 2016 und 2017 (in Mio. Euro)



Quelle: Hubert Burda Media



Ein Beitrag von Ulf Tietge

Wer vor 20 Jahren nach Offenburg fuhr, dem dürfte es folgendermaßen ergangen sein: Runter von der Autobahn. Zubringer. Dann mitten durch Burdas Werksgelände. Rechts das Hochhaus mit den blauen, fünf Meter hohen Lettern auf dem Dach. Links die alte Druckerei. Über einem der Steg mit Burdas Logo, Pfeil nach rechts und dem Hinweis „Besucher". Als wäre es völlig klar, dass man zu Burda will, wenn man nach Offenburg fährt. Das Ensemble wirkt wie ein Stadttor. Architektonisch nicht sonderlich hübsch, dafür aber eindrucksvoll wie ein Aufwärtshaken.

20 Jahre später ist der Steg weg. Die blauen Lettern vom Hochhausdach hat man auf den Boden der Tatsachen gebracht und die alte Druckerei ist abgerissen. Stattdessen steht hier ein Ärztehaus. Medizinische Fußpflege, Zahnarzt, Reha-Doktor, Schmerztherapie, Apotheke. Alles da. Auch eine bronzene Büste von Verleger Franz Burda. Immerhin muss der Senator, wie man ihn in Offenburg nennt, nicht direkt auf die Banalitäten einer alternden Gesellschaft blicken – sondern darf über die Hauptstraße hinweg den Stammsitz im Auge behalten. Hochhaus, Medienpark, Eiermann-Bau. Die Keimzelle eines Konzerns mit heute 12 000 Mitarbeitern.

Und Burda hat die Stadt verwöhnt. Mit dem Bau des Medienparks im Jahr 2000, der Verwandlung von Aenne Burdas Verlagsgebäude zum Andy Warhol Building 2002, der Kernsanierung des Media Towers 2004 und dem Bau des neuen Druckzentrums im Offenburger Osten 2005. „Die infrastrukturellen Investitionen von Hubert Burda Media in den Unternehmensstandort Offenburg belaufen sich seit dem Jahr 2000 auf über 100 Millionen Euro", erklärt dazu Verena Bücher aus der Presseabteilung.

Die Krönung des Ganzen folgte 2008 mit der Bambi-Verleihung. Die Welt schaute nach Offenburg und die Stadt war pickepackevoll mit mehr oder weniger bekannten Film- und Fernsehstars. Auf eine Wiederholung dieser Megasause aber hofft die Stadt seither jedes Jahr aufs Neue vergeblich. Bambi gastierte stattdessen in Düsseldorf und Wiesbaden, in Potsdam und Berlin. Und jetzt wird Bambi auch noch reformiert. „Bambi soll 2019 offener werden, wir denken über ein Ereignis mit vielleicht 10 000 Zuschauern in einer großen Arena nach", verriet Burda-Vorstand Philipp Welte der *Süddeutschen Zeitung*. Aus der Gala im kleinen Kreis mit Fernsehübertragung für das Volk soll ein Happening werden, das zum Geist des 21. Jahrhunderts passt. Ob aber Offenburg dabei mit von der Partie darf, das steht in den Sternen.

Gleichzeitig spielt der Stammsitz im Konzern von Jahr zu Jahr eine kleinere Rolle. Zum Jahresende 2010 waren es 1725 Mitarbeiter am Ufer der Kinzig. Fünf Jahre später noch 1678, jetzt 1586. Das ist ein Minus von acht Prozent und vielleicht nicht weiter der Rede wert, wenn nicht der Konzern im Ganzen mit 56 Prozent mehr Beschäftigten völlig andere Zahlen vorweisen würde …

> Burda investiert in Ideen und in Köpfe. Immobilien gelten dagegen als verzichtbar und werden versilbert

Vor diesem Hintergrund muss man auch die emotionale Wirkung einer strategischen Entscheidung des Konzerns sehen. „Wir investieren in Köpfe, nicht in Beton", heißt es aus dem Verlag. Sprecherin Bücher formuliert es vager, meint aber dasselbe: „Als Medien- und Technologieunternehmen stehen vorrangig Investitionen ins operative Geschäft im Fokus und nicht Investitionen in Immobilien. Die grundsätzliche Strategie des Immobilienmanagements im Unternehmen besteht somit generell in der Anmietung von Gebäuden, um stets ideal, flexibel und effektiv den Flächenbedarf anpassen zu können."

Für Offenburg bedeutet das: Das Kronenwiese-Areal mit der alten Druckerei hat Burda komplett verkauft, das Helios-Gebäude ist angemietet. Das Burda Sport Club Gelände im Westen der Stadt ist ebenfalls verkauft, hier wird die Freiburger Stuckert Wohnbau auf 30 000 Quadratmetern Wohngebäude errichten. Auch das Andy Warhol Building gegen- ›

Foto: Archiv / Hubert Burda Media



Foto: Archiv Tietge Publishing

„EIN FAMILIEN-UNTERNEHMEN ALS ERBE IST NICHT EINFACH NUR EIN BESITZ, SONDERN EIN PFAND, DAS DU WEITER-ENTWICKELN UND MEHREN SOLLST“

HUBERT BURDA
ÜBER DAS SELBSTVERSTÄNDNIS STARKER FAMILIENUNTERNEHMEN

› über vom Medienpark ist verkauft und gehört der Hurrle GmbH aus Oberkirch. Burda ist hier nur noch Mieter. Für das Sechseck nebendran sucht Burda noch einen Käufer, bestätigt Verena Bücher. „Wir sind gesprächsbereit für interessierte Investoren.“

Ins Reich der Legenden verweist die Pressesprecherin dagegen Informationen, wonach auch große Teile des Burda-Medienparks leer stünden. „Natürlich ziehen immer mal wieder Abteilungen um und entsprechend regelmäßig sieht man bei uns auch Umzugskartons. Aber das ist für ein dynamisches Unternehmen doch ganz normal“, sagt Bücher. „Und überhaupt: Ist es nicht so, dass, seit die Bunte 1983 nach München gezogen ist, diskutiert man in Offenburg über den Abschied Burdas. Warum eigentlich?“

An dieser Stelle lohnt ein Blick auf Burdas Zahlen. Denn die sind auf Konzernebene klasse, auch wenn es mit den drei Milliarden Euro Umsatz in 2018 noch nichts wird. „Das macht aber nichts“, verriet ein gut aufgelegter Hubert Burda unlängst vor den Mitgliedern des Offenburger Marketing-Clubs. „Wir werden wohl bei zwei-komma-acht liegen und die drei dann halt 2019 machen.“

Eine Aufteilung der Erlöse nach Standorten gibt es bei Burda nicht, stattdessen aber eine nach Segmenten. Mehr als die Hälfte der Konzernerlöse entfallen demnach auf die nationalen Digitalmarken. Darunter die Kontaktbörse Xing, das Arbeitgeber-Bewertungsportal Kununu, der Reisevermittler Daydreams oder auch Silkes Weinkeller, der Online-Florist Valentins, das Versicherungsportal ino24, Holiday-Check und viele mehr. Alles zusammen: rund 1,4 Milliarden Euro.
Die nationalen Medienmarken von *Focus* über *Playboy* und *Bunte* (alle München) bis *Glücks Revue, Frau im Trend und Lisa* (alle Offenburg) bringen es auf 670 Millionen Euro. Das ist ein Plus von zehn Millionen gegenüber 2016 und Verena Bücher stellt dazu klar: „Um die Wirtschaftlichkeit Burdas am Standort Offenburg ist es bestens bestellt. Nur ein Beispiel aus dem Bereich der nationalen Medienmarken: Gerade die Verlagsgruppen BurdaHome und BurdaLife in Offenburg sind sehr profitabel. Top-Marken wie *Freizeit Revue* gehören nach wie vor zu den Cashcows im Unter-



Aug' in Aug'
Die Enthüllung der Senator-Burda-Statue auf dem Kronenplatz mit Offenburgs damaliger Oberbürgermeisterin Edith Schreiner und Verleger Hubert Burda markiert das Ende der Umnutzung von altem Druckereigelände zu neuem Wohnquartier

nehmen." Offenburg sei zudem besonders tatkräftig und innovativ in der Entwicklung neuer Medienprodukte. Für die Pressesprecherin ist damit klar: „Wachstum als zentrales Credo von Burda gilt auch am Stammsitz Offenburg."
Tatsächlich wird Burda auch am Stammsitz in naher Zukunft wieder nennenswert investieren. Allerdings in den Geschäftsbereich Druck, der angesichts der boomenden Digitalmarken eher wie ein Sorgenkind anmutet. Zum Konzernergebnis von 2,7 Milliarden Euro hat der Druck zuletzt nur 130,2 Millionen Euro (Vorjahr 133,9) beigesteuert. „BurdaDruck ist in einem seit Jahren rückläufigen Markt nach wie vor eine der führenden und leistungsstärksten Druckereien in ganz Europa", erklärt dazu die Pressesprecherin. Burda werde daher rund 30 Millionen Euro in den Druckstandort Offenburg und den weiteren Ausbau des Druckzentrums am Güterbahnhof investieren.
„Unsere Pläne für den Tiefdruckstandort Offenburg sind ein klares Bekenntnis vom gesamten Vorstand und von Verleger Hubert Burda zu dem Geschäftsbereich des Unternehmens, in dem es seine Wurzeln hat", betont Heiko Engelhardt, Geschäftsführer Burda Druck. Bis 2020 werde man die Produktionshallen des Druckzentrums am Güterbahnhof ausbauen, die vorhandenen Druckmaschinen sowie die Weiterverarbeitung aus dem alten Werk an der Hauptstraße umziehen und wieder in Betrieb nehmen. Grund dafür: Das Gebäude des alten Druckwerks in der Hauptstraße aus dem Jahr 1965 sei nach heutigen Standards in vielerlei Hinsicht ineffizient – etwa durch die vertikale Produktionsanordnung über mehrere Stockwerke.
Und was passiert mit dem Gebäude? Es werde „auch über das Jahr 2020 hinaus" betrieblich genutzt, teilt Burda mit. Ob das nun bedeutet, dass auch dieses Gebäude veräußert und angemietet wird, lässt das Unternehmen indes offen.

Vielleicht aber sind solche lokalen Befindlichkeiten auch gar nicht so wichtig. Denn Hubert Burda hat im Oktober 2018 mit seinem Sohn Jacob, mit Roland und Michael Mack sowie Martin und Martin-Devid Herrenknecht eine interessante Initiative auf den Weg gebracht. Man wolle sich gemeinsam dafür einsetzen, das Rheintal als Media Valley bekannter zu machen, um so mehr junge High Potentials anzulocken – und schaue dabei selbstbewusst in Richtung Silicon Valley. Hubert Burda: „Entlang des Oberrheins hat sich von Karlsruhe über Straßburg und Offenburg bis Basel ein herausragender Medien- und Technologiecluster entwickelt, der seinesgleichen in Europa sucht."
Und noch etwas gibt Hoffnung. „Der Jacob spricht gut badisch", sagte der Verleger und schob gleich noch hinterher, warum Familienunternehmen so erfolgreich sind, „weil du in frühester Zeit mitkriegst, dass dein Erbe nicht dein Besitz ist, sondern nur dein Pfand, das du weiterentwickeln und mehren sollst." ■



Dieter Ilg begann schon mit 13 Jahren an der Musikhochschule Offenburg am Kontrabass zu spielen. Heute gilt er als einer der besten Jazz-Kontrabassisten der Welt

KUNST, KONZERTE UND KOMMERZ

Der weltbekannte Jazz-Kontrabassist Dieter Ilg aus Offenburg hat nichts dagegen, erfolgreich zu sein. Ganz im Gegenteil: Er versteht sich als Musiker und Unternehmer. Die wichtigste Komponente seines Geschäftsmodells: Qualität

Ein 16-Jähriger und sein erster großer Auftritt – mit einem Solo am Kontrabass. Das anspruchsvolle Instrument zu spielen, hat er seit seinem 13. Lebensjahr gelernt. Heute aber heißt es zum ersten Mal: acht Takte nur er, sein Kontrabass und das Publikum. Plötzlich: Panik. Blackout. Ein paar Dutzend Augenpaare, die nur auf ihn gerichtet sind. Doch dann – spielt er einfach drauf los. Die spontane Energie springt über. Der Saal tobt für einen Moment und das ist ein Schlüsselerlebnis, das ihn für immer prägen wird.

42 Jahre sind seither vergangen. Der Name des Jungen von damals: Dieter Ilg. Einer der weltweit bedeutendsten Kontrabassisten im Jazz und seit 20 Jahren von Freiburg aus auf die großen Bühnen dieser Welt fliegend.

Seit Mitte der 1980er Jahre steht Ilg mit den Koryphäen des Genres auf der Bühne. Dave Liebman. Mit Randy Brecker, Chalie Mariano, Nguyên Lê und Thomas Quasthoff. 2018 veröffentlichte er ein Album mit Trompeter Till Brönner, der auf Einladung von Barack Obama 2016 im Weißen Haus spielte.

Dieter Ilg hat geschafft, was nur die wenigsten seiner Berufskollegen von sich behaupten können: Er ist Profimusiker und kann von seiner Musik gut leben. „Ich sehe mich genauso als Unternehmer wie als Künstler“, sagt Dieter Ilg. Die Musik sei nicht nur Leidenschaft, sondern eben auch die Tätigkeit, mit der er seine Brötchen verdient. Entsprechend professionell hat er sich aufgestellt. Dieter Ilg releast über das Münchner Jazz-Label ACT. 2011 gründete er sein eigenes Label fullfat, auf dem er ausschließlich eigene Projekte veröffentlicht. Den Produktionsprozess lenkt, leitet und gestaltet er komplett in Eigenregie. „Ich vermarkte mich als freiberuflicher Musiker genauso wie jeder andere Selbstständige auch. Mein Produkt ist mein Trio, das ich an den Mann bringen muss“, sagt er. „Da bin ich Musiker, Agent, Manager und Sekretär in einem.“

Dieter Ilgs Geschäftsmodell: Er hat sich seine eigene Nische geschaffen. Kaum einer spielt den Kontrabass im Grenzbereich zwischen Jazz und Klassik so virtuos wie er. Ilg zielt jedoch nicht aufs Massenpublikum und große Margen ab, sondern auf den kleinen Kreis der Jazz- und Klassikfans. „Dass ich mit meiner Musik keine Reichtümer ansammle wie im Pop, das ist klar. Aber darum geht es auch nicht. In einem Genre wie dem Jazz, das sich irgendwo zwischen Kunst und Kommerz bewegt, kann sowieso nicht das große Geld gemacht werden.“

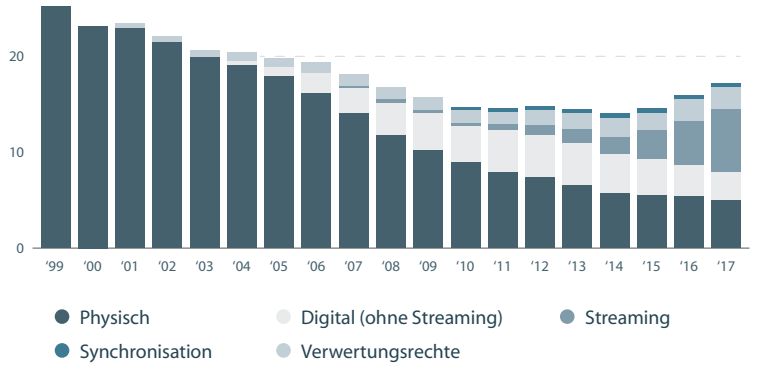
> „Ich vermarkte mich als freiberuflicher Musiker genauso wie jeder andere Selbstständige auch“

Dieter Ilg ist überzeugt, in diesem schwierigen Marktumfeld den für ihn besten Weg gefunden zu haben, um als Künstler unabhängig wirken zu können: „Man tut zuerst etwas, hinter dem man als Künstler steht. Und dann vermarktet man es so, dass man sich damit identifizieren kann“, sagt er. Soll heißen: Dieter Ilgs Musik ist nicht dafür gemacht erfolgreich zu sein. Sie steht für sich selbst. Sie ist dafür dafür gemacht, Menschen anzuregen. Und gerade weil sie das tut, ist sie auch erfolgreich.

Zwar gibt es objektiv bewertbare Faktoren wie die Aufnahmequalität, an sich aber gefällt Musik einem Hörer oder eben nicht. Wie gut ein Musiker sein Instrument beherrscht, ist nur eine Komponente. Sein Spiel muss die Hörer auch spontan berühren. Nur dann ist es erfolgreich. Planbar ist ›

Foto: Dieter Ilg

Der weltweite Umsatz der Musikindustrie nach Segmenten



Quelle: IFPI / Statista 2018

Zeitenwende
Das Aufkommen des Musikstreamings und der damit einhergehende Wandel des Musikkonsums haben das Geschäftsmodell der Musikindustrie auf den Kopf gestellt

› das nur bedingt. Das Musikbusiness ist deshalb immer ein Spiel mit unbekanntem Ausgang. „Wissen Sie, woraus der Müller-Thurgau entstanden ist?“, fragt Dieter Ilg. „Aus der Kreuzung von Riesling und Silvaner.“ Will heißen: Trial and error. Man probiert aus. Manchmal klappt es, manchmal nicht. „Ich habe nichts gegen Kommerz“, so Dieter Ilg. „Ist jemand erfolgreich, hat er zumindest etwas richtig gemacht. Die künstlerische Ausgestaltung ist für mich aber das wichtigere Kriterium.“

Dieter Ilgs Geschäftsmodell ist mit einer Manufaktur vergleichbar: kleine Stückzahlen, hohe Qualität und eine Zielgruppe, die genau weiß, was sie möchte und dafür bereit ist, entsprechend höhere Preise zu bezahlen. Eine entscheidende Rolle für den betriebswirtschaftlichen Erfolg spielt der Boom des Live-Konzerts. Der wiederum hat mit dem Zeitgeist zum einen, in erster Linie aber auch mit der Digitalisierung zu tun – dem Niedergang des physischen Tonträgers und dem Erfolg des Musikstreamings. Die Digitalisierung und der damit einhergehende Wandel im Musikkonsum haben das Geschäftsmodell einer ganzen Branche verändert.

Maßgeblicher Distributionskanal für Musik sind Streaming-Plattformen wie Spotify, welche die CD als relevantestes Medium 2018 abgelöst haben. Setzte die Musikindustrie vor zehn Jahren noch weit mehr als zehn Milliarden US-Dollar mit physischen Tonträgern um (was damals einen massiven Rückgang bedeutete), war es 2017 nicht einmal mehr die Hälfte.

Im gleichen Zeitraum explodierte der Umsatz des Streamings. Dennoch sind die Streamingplattformen nicht profitabel. Die Platten-Labels Sony, Warner und Universal kassieren mehr als 75 Cent von jedem Euro, den Spotify einnimmt. Denn sie besitzen mehr als 80 Prozent der Musikrechte. Anbieter wie Apple oder Amazon wiederum streben erst gar nicht danach, schwarze Zahlen zu schreiben. Sie betrachten ihre Streamingportale als reines Vehikel, um Produkte wie das IPhone besser zu vermarkten. Für die zugleich zunehmende Zahl an Künstlern ist der Kuchen dadurch nicht größer geworden. Er verteilt sich sogar auf mehr Menschen. Das Angebot steigt, die Nachfrage auch, gleichzeitig aber geben Konsumenten immer weniger Geld für Musik aus. Denn die gibt es ja billig und schier unbegrenzt im Internet.

Ein Künstler erhält über Spotify bis zu 0,8 Cent pro abgespieltem Song. Das sind 80 Dollar für 10000 Streams und für die erste Umsatzmillion muss man sagenhafte 125 Millionen Streams schaffen. Musiker können deshalb von ihrem Schaffen immer schlechter leben. Zusätzlich sinken auch die Vorschüsse der Plattenfirmen und diese sind immer weniger bereit, auf Risiko zu investieren.

„Ich habe nichts gegen Kommerz. Ist jemand erfolgreich, hat er zumindest etwas richtig gemacht“

So muss heute schneller und unter schlechteren Bedingungen produziert werden. Deshalb gilt mehr denn je: Wer als Künstler erfolgreich sein will, muss sich auch als Unternehmer verstehen. Ein Weg: Die Plattenlabels ausschalten, die Musik selbst vermarkten, Derivate entwickeln, für die Musik ein Vehikel ist. Eine andere: Dort ansetzen, wo sich Angebot und Nachfrage günstig überschneiden – beim Live-Konzert. Denn wer eine herausragende Show liefert, kann heute so hohe Ticketpreise verlangen wie nie.

Das Auftaktkonzert zu Dieter Ilgs Nightfall-Tour mit Till Brönner in der Kölner Philharmonie war restlos ausverkauft. Viele Besucher bezahlten 80 Euro. Um die Stones zu sehen, muss man sogar mehr als 100 Euro hinblättern. „Das Konzert ist meine wesentliche Einnahmequelle. Alles andere ist Beiwerk“, sagt deshalb Dieter Ilg. „Lizenzauschüttungen von CDs sind marginal. Da investiere ich wesentlich mehr Geld, als ich reinbekomme.“ Aber: „Mit einem Tonträger kann ich viel leichter Konzerte akquirieren.“

Und dann bietet Dieter Ilg etwas, das in dieser Form nur er kann: sein virtuoses Kontrabass-Spiel, das nur live in seiner vollen Entfaltung zu erleben ist. ■



KEHLS BESTE LAGE. SEIT 2004.

www.grossmann-architekten.com

Erfahren Sie mehr

ALLES PALETTI!

Unternehmen mit breit angelegtem Tax Compliance Management System sind bei haftungs- und steuerstrafrechtlichen Fragen auf der sicheren Seite. Tamara Krämer von Reisch & Künstle erklärt, warum

Als Tax Compliance Management System wird die Gesamtheit der in einem Unternehmen eingerichteten Maßnahmen bezeichnet, deren Zweck es ist, steuerliche Gesetze und Vorgaben einzuhalten. Ein Tax Compliance Management System soll dazu dienen und jederzeit darlegen, dass alle verbindlichen Steuerrechtsnormen pflichtgemäß eingehalten und angewendet werden. Haftungsrechtliche und steuerstrafrechtliche Risiken, wie zum Beispiel die falsche Anwendung steuerlicher Vorschriften, versäumte Fristen oder nicht beachtete Dokumentations- und Aufbewahrungspflichten sollen mit Hilfe der Tax Compliance vermieden werden. Die Maßnahmen können von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren. Klar ist aber: Mit Schulungen kann bei Mitarbeitern ein Bewusstsein für steuerliche Problemfelder geschaffen werden. Durch Checklisten, Arbeitsanweisungen und Plausibilitätsprüfungen werden Abläufe im Unternehmen rechtssicher gemacht, durch Fristenkontrollen wird für die rechtzeitige Abgabe von Steuererklärungen gesorgt. Das Ganze kann natürlich mit IT-Tools verbunden werden.

Dabei muss zunächst für jedes Unternehmen individuell festgelegt werden, in welchen unternehmensinternen Abteilungen, Abläufen und Prozessen steuerliche Berührungspunkte zu finden sind und wie risikoreich diese sind. Die Risiken sind nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und deren Folgen zu bewerten. Dabei ist auf unternehmensspezifische Faktoren wie Unternehmensgröße, Unternehmensstruktur, Branche und internationalen Bezug einzugehen. Ein Tax Compliance Management System kann nur funktionieren, wenn es individuell an das Unternehmen und dessen Abläufe angepasst wurde. Ein einheitliches Tax Compliance Management System für alle Unternehmen kann es deshalb nie geben.

Schließlich sollen mittels organisatorischer Maßnahmen die ermittelten steuerlichen Risiken präventiv vermieden werden. Organisatorische Maßnahmen könnten beispielweise Beratungen und Schulungen, Checklisten und Fristkontrollen oder Erinnerungen ebenso wie die Festlegung von Richtlinien und Arbeitsanweisungen sein. Wichtig ist, die Maßnahmen zu dokumentieren, um sie gegebenenfalls gegenüber dem Finanzamt nachzuweisen.

Erstmals wurde dem Tax Compliance Management System im Anwendungserlass zum § 153 Abgabenordnung (AO) vom 23. Mai 2016 Bedeutung von Seiten der Finanzverwaltung zugesprochen. Das Bundesministerium der Finanzen räumte ein, dass es als Indiz gegen das Vorliegen von Vorsatz oder Leichtfer- ›

Foto: www.shutterstock.com/Jirsak



› tigkeit sprechen kann, wenn ein Unternehmen ein steuerliches innerbetriebliches Kontrollsystem einrichtet, welches der korrekten und fristgerechten Erfüllung der steuerlichen Pflichten dient.

Grundsätzlich ist die Einhaltung steuerlicher Gesetze eine allgemeine Verpflichtung, die jeder Steuerpflichtige zu tragen hat. Die rechtlichen Grundlagen finden sich sowohl in der AO, als auch in den Einzelsteuerrechten, dem Handelsgesetzbuch (HGB) und teilweise sogar im Zivilrecht. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die Mitwirkungspflicht (§§ 90 ff. AO), die Buchführungs- und Aufzeichnungspflicht (§§ 140 ff.), die rechtzeitige, korrekte und vollständige Abgabe der Steuererklärungen nach §§ 149 AO und §§ 18 Umsatzsteuergesetz (UStG), ebenso wie die Berichtigungspflicht bei Fehlern (§ 153 AO). Das alles muss korrekt und fristgerecht erfolgen.

Neben den gesetzlichen Pflichten gegenüber dem Fiskus geht es bei Tax Compliance auch um Wirtschaftlichkeit. Die Verletzung steuerlicher Pflichten kann für ein Unternehmen, aber auch für den Unternehmer oder den Geschäftsführer zu finanziellen Konsequenzen führen. Das Tax Compliance Management System soll für die Einhaltung all dieser Pflichten sorgen und dadurch steuerliche Haftungsrisiken, steuerstrafrechtliche und bußgeldliche Risiken, Steuernachzahlungen, Verspätungszuschläge und Säumniszuschläge vermeiden.

Auch eine sinnvolle Steuerplanung und die eigene Interessenwahrnehmung gegenüber den Finanzbehörden gehört zu einem guten Tax Compliance Management System. Die Auslegung der Gestaltungsmöglichkeiten zur Steueroptimierung innerhalb des legalen Rahmens, die Minimierung der Steuerlast oder eine Einspruchserhebung gegen Beschlüsse der Finanzverwaltung stehen dazu deshalb nicht in Konflikt. Denn selbst ein perfektes System kann nicht verhindern, dass Fehler passieren. Es ist jedoch entscheidend, dass alles Notwendige getan wurde, um diese zu vermeiden. Durch das Tax Compliance Management System werden diese Fehlervermeidungsmaßnahmen dokumentiert. Kommt es tatsächlich zu einem Haftungsfall, liegen entlastende Beweismittel für den Steuerpflichtigen vor. Zwar müssen zur Einhaltung der Tax Compliance personelle und organisatorische Mittel aufgewendet werden. Im Fall der Fälle aber zahlt sich das für Unternehmen aus. ■



Foto: Michael Bode

Tamara Krämer schloss ihr duales Studium mit einer Arbeit zum Thema Tax Compliance ab. Ihre Themen heute: Jahresabschlüsse, Buchhaltung und Einkommensteuer.

Autoreninfo



BESSER DENN JE

Um ihre Prozesse zu optimieren, haben die Steuerberater von Reisch & Künstle keinen Stein auf dem anderen gelassen. Seit Mai 2018 ist die Kanzlei zertifiziert nach ISO 9001:2015. Das kommt vor allem den Mandanten zugute …

Die Themen Qualitätssicherung, Prozessoptimierung sowie die Vereinheitlichung täglicher Arbeitsabläufe stehen bei Reisch & Künstle weit oben auf der Prioritätenliste. Deshalb hat sich die Steuerkanzlei für die Zertifizierung nach ISO 9001/2015 (Verbandszertifizierung) entschieden. Nach einem intensiven Audit wurde die Kanzlei im Mai 2018 vom TÜV SÜD zertifiziert.

Sich zertifizieren zu lassen bedeutet, alle Abläufe in der Kanzlei auf Herz und Nieren zu prüfen, eingespielte Routinen in Frage zu stellen, um neue Perspektiven einzunehmen – und, wenn nötig, diese konsequent zu ändern. Rückblickend lässt sich festhalten: „Dieser nicht unerhebliche Aufwand hat sich gelohnt“, sagt Steuerberater Florian Künstle. Und zwar für die Kanzleileitung wie für die Mitarbeiter gleichermaßen.

Der Informationsfluss in der Kanzlei ist heute spürbar transparenter und effizienter. Das kommt nicht nur dem bestehenden Team zu Gute, sondern auch allen neuen Mitarbeitern, welche sich dadurch wesentlich schneller als zuvor im Arbeitsalltag zurechtfinden. Automatisierte Abläufe, Kontrollen und feste Vorgaben machen die Qualitätssicherung effektiver und schneller.

Reisch & Künstle hat nun ein wichtiges neues Instrument an der Hand (SmartQuality), welches den angestellten Fachkräften dabei hilft, ihre Rolle im Gesamtprozess noch besser auszufüllem und der Kanzleileitung den Rücken freizuhalten, um das Unternehmen weiterhin erfolgreich in die Zukunft zu steuern.

Für Reisch & Künstle war die Zertifizierung nach der Qualitätsmanagementnorm DIN EN ISO 9001:2015 ein wichtiges Ziel im Geschäftsjahr 2018. Denn Qualität und kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind heute Grundvoraussetzungen, um die Zufriedenheit der Mandanten zu gewährleisten und stetig zu verbessern. Die Zertifizierung basiert auf der hervorragenden Arbeit des gesamten Teams. ■



Bester Dinge für die Zukunft
Das Berater-Team von Reisch & Künstle: Raphael Schwendemann, Florian Künstle, Thomas Kirstein und Patrick Reisch (v. l. n. r.)

Foto: Michael Bode

Welcome Back...

Die Konjunktur brummt, doch Fachkräfte machen sich rar. Jetzt sollen Steuergelder den Unternehmen helfen, ihre Mitarbeiter fit zu machen für die Jobs der Zukunft



Foto: www.shutterstock.com/ Leszek Glasner



Ob in der Pflege, Handel, Handwerk oder Industrie – in Zeiten der Vollbeschäftigung ist der Markt für Fachpersonal in Deutschland wie leergefegt. Laut einer Studie des Baseler Forschungsinstituts Prognos von 2015 könnten bis zum Jahr 2030 drei Millionen qualifizierte Fachkräfte fehlen. Längst versuchen deutsche Unternehmen ihr Personal fit zu machen für den Fortschritt. Sie schicken ihre Mitarbeiter zu Schulungen und Lehrgängen, auf eigene Rechnung, denn finanzielle Hilfen für Weiterbildung durch die Arbeitsagentur sind bisher Arbeitsuchenden und gering qualifizierten Mitarbeitern ohne Berufsabschluss vorbehalten. Das soll sich jetzt ändern. Die Bundesregierung will künftig betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen auch für Arbeitnehmer mit abgeschlossener Ausbildung bezuschussen. Am 18. September billigte das Kabinett das Qualifizierungschancengesetz. Der Entwurf des Arbeitsministeriums sieht vor, sozialversicherungspflichtigen Mitarbeitern, die mindestens vier Jahre in einem Betrieb arbeiten, staatliche Zuschüsse zu Fortbildungen zu gewähren. Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern bekommen die Bildungsmaßnahmen komplett finanziert, größere Betriebe mit mehr als 250 Arbeitnehmern bezuschusst die Arbeitsagentur mit einem Viertel der Weiterbildungskosten.

Wer ausreichend qualifiziert ist, muss sich um seinen Arbeitsplatz keine Sorgen machen – so die Logik des Gesetzes. Daher sinkt laut Entwurf der Arbeitslosenbeitrag des Bruttoeinkommens um 0,4 Prozentpunkte auf 2,5 Prozent. Durch die Entlastung bei der Arbeitslosenversicherung könnten Unternehmen in Deutschland 2,5 Milliarden Euro jährlich einsparen, so steht es im Entwurf des Arbeitsministeriums, das bis Ende dieses Jahres 22,5 Milliarden Steuergelder für die Weiterbildungskosten gehortet haben will. Dass die Gruppe der Arbeitnehmer in den Fokus der Weiterbildung rückt, ist kein Wunder. Denn was nützt eine abgeschlossene Ausbildung, wenn sich die Anforderungen an den Job komplett ändern?

Horst Sahrbacher, Chef der Arbeitsagentur Offenburg, kennt das Problem. Die Region Offenburg liegt mit einer Arbeitslosenquote von 2,7 Prozent unter dem Bundesdurchschnitt von 3,4 Prozent, viele Arbeitgeber suchen händeringend nach qualifiziertem Personal. „Wir haben einen signifikant hohen Bedarf an Fachkräften querbeet durch alle Branchen“, berichtet Sahrbacher. 180 100 Arbeitnehmer zählt die Arbeitsagentur in der Region Offenburg, davon haben 25 000 keinen qualifizierten Berufsabschluss. Die Arbeitsagentur rät den Unternehmen, das Potenzial der Ungelernten mit Lohnsteuerkarte „so zu qualifizieren, dass sie in ihrem Betrieb als Fachkräfte arbeiten“. Für die wichtigste Aufgabe hält Sahrbacher, Schulabgänger von den Ausbildungsberufen zu überzeugen, die die Wirtschaft braucht.

> Es gibt rund 180 000 Arbeitnehmer im Raum Offenburg. Davon haben 25 000 keinen qualifizierten Berufsabschluss

Industrie 4.0, künstliche Intelligenz – die Fachkräfte von morgen sind heute schon gefragt. Trotzdem setzen die staatlichen Jobvermittler wie bisher auch auf staatliche Hilfen für eine qualifizierte Ausbildung, um wenigstens den demografisch bedingten Mangel an Nachwuchs abzufedern.

Und doch ist es mit dem Berufsabschluss und einem Job in der Tasche nicht getan, das weiß auch der Offenbur- ›





Foto: Michael Bode

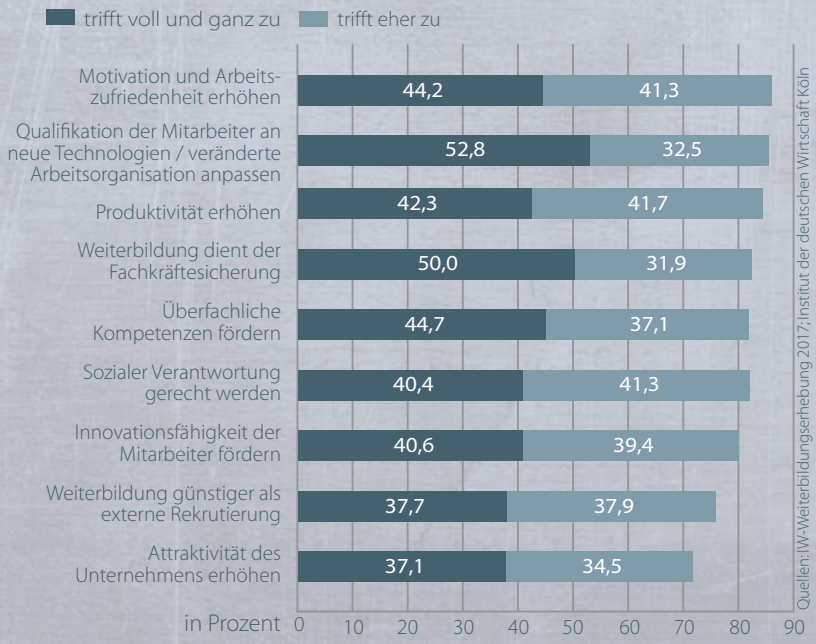
Dr. Steffen Auer
Der Präsident der IHK Oberrhein hält den jüngsten Vorstoß der Bundesregierung, die Kompetenz der Arbeitsagenturen zu erweitern, für sinnvoll. Weiterbildung sei auch ein effektives Mittel, gutes Personal nachhaltig zu binden

› ger Agenturchef. „Durch die Auswirkungen der Digitalisierung ist lebenslanges Lernen das Gebot der Stunde“, meint Sahrbacher und zitiert damit auch Arbeitsminister Hubertus Heil, der „lebenslanges Lernen“ als „zentralen Baustein für die Beschäftigungssicherung der Zukunft sieht“. Das Qualifizierungsförderungsgesetz sieht vor, dass auch ältere Mitarbeiter wieder die Schulbank drücken und mit der neu erworbenen Qualifizierung möglicherweise ihren Arbeitsplatz erhalten. Das ist auch im Sinne von Dr. Steffen Auer, Präsident der IHK Oberrhein. „Der Gesetzentwurf versetzt die Agenturen für Arbeit besser als bisher in die Lage, auch präventiv tätig zu werden und nicht erst, wenn die Arbeitslosigkeit bereits eingetreten ist.“ Auer sieht in dem geplanten Gesetz also „durchaus einen Beitrag zur Fachkräftesicherung“. Doch auch dem oberrheinischen Kammerpräsidenten macht die Ausbildungssituation Sorgen. „Nach unseren Erhebungen liegt das Verhältnis beim Bedarf duale Ausbildung und akademischer Abschluss fünf zu eins. Die Vorzüge der dualen Ausbildung bei jungen Menschen wieder stärker ins Bewusstsein zu rücken, ist daher auch für die IHKs ein zentrales Handlungsfeld.“

Es liegt auf der Hand, dass es für Unternehmen effektiver ist, gut ausgebildetes Fachpersonal einzustellen, statt Lehrgänge zu organisieren für Mitarbeiter, die dann innerbetrieblich vertreten werden müssen. „Das“, so Auer, werde „zunehmend zum Flaschenhals“. Trotzdem und ohne staatliche Zuschüsse registrieren die IHKs „ein starkes Interesse der Unternehmen, in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu investieren“, sagt Auer. Seiner Ansicht nach ist dies ist nicht nur ein sinnvoller Weg, Fachkräfte aus der eigenen Mitarbeiterschaft heraus zu entwickeln, sondern auch ein Instrument der Personalbindung.“

Weiterbildung ja, aber ohne staatliche Einmischung – das will Thomas Fuchs, Personalleiter der Tesa SE. Der Kleber-Konzern betreibt in Offenburg seinen weltweit zweitgrößten Standort mit 450 Mitarbeitern. Dass die Arbeitsagentur nach der neuen Gesetzesvorlage durch die Zuschüsse über Sinn oder Unsinn von Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen mitentscheidet, kommt für Fuchs nicht in Frage: „Grundsätzlich sind die Unternehmen dafür zuständig, für den Job notwendige Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Nur sie können und müssen sicherstellen, dass die Weiterbildung sinnvoll und zielgerichtet ist. Staatliche Eingriffe sind dafür nicht notwendig. Den Fachkräftemangel beheben kann die neue Gesetzesvorlage sicherlich nicht.“ ■

Warum Unternehmen Weiterbildungen anbieten



Quellen: IW-Weiterbildungserhebung 2017; Institut der deutschen Wirtschaft Köln



Foto: Fabian Müller

Initiative für Umschulung und Qualifizierung
Die Offenburger Arbeitsagentur engagiert sich gemeinsam mit Unternehmen in Sachen Qualifizierung. Die Ergebnisse präsentierten Maxime Klörs, Sebastian Bühler, Horst Sahrbacher, Rebekka Kamm, Jürgen Isenmann, Peter Saumer (von links)

GEBEN UND NEHMEN

Umschulung lohnt sich. Und zwar für ungelernte Helfer, wie auch für Arbeitgeber. Die Offenburger Agentur für Arbeit hat daher eine neue Initiative gestartet – und setzt dabei auch auf finanzielle Anreize wie Lohnkostenzuschüsse

Sie sterben weg, die Fachkräfte. Auch der Verjüngungseffekt durch Migration und Zuwanderung ändert an dieser Tatsache wenig. Ganz konkret: In der Ortenau gab es 2015 noch rund 224000 potenzielle Arbeitskräfte zwischen 20 und 65 Jahren. Bis 2035 prognostiziert das Statistische Landesamt einen Rückgang um 11 Prozent. Um dem dadurch verschärften Fachkräftemangel entgegenzutreten, sollten Unternehmen umdenken, meint die Agentur für Arbeit und engagiert sich.
„Unser Angebot richtet sich an Arbeitnehmer und Arbeitgeber", sagt Agenturchef Horst Sahrbacher. „Wir ermöglichen es ungelernten Arbeitnehmern ihren Berufsabschluss nachzuholen oder sich neu zu qualifizieren. Dabei ist uns durchaus bewusst, dass Menschen, die bereits fest im Leben stehen, höhere Lebenshaltungskosten haben als Schulabgänger." Das Modell sieht deshalb eine Vergütung auf Basis eines angelernten Arbeitnehmer-Verhältnisses vor. Um das Konzept für beide Seiten interessant zu machen, bekommen auch die Unternehmen finanzielle Unterstützung. „Im Grunde ist es so: Die Firmen zahlen den Azubis wie bisher auch ein ganz normales Gehalt", sagt Sahrbacher. „Wir übernehmen dann einen Teil des Lohns. Auf diese Weise kommen die Kosten für die Unternehmen einem Azubi-Gehalt nahe. Die Arbeitnehmer wiederum können ihre Lebenshaltungskosten weiter decken."
Zudem besteht die Möglichkeit einer Ausbildung in Teilzeit – gerade für alleinerziehende Mütter ein interessantes Modell. „Natürlich ist das ein straffes Programm, wir haben damit aber positive Erfahrungen gemacht", sagt Jügen Isenmann, Inhaber und Geschäftsführer der Isenmann Ingenieur GmbH. „Auszubildende, die bereits Lebenserfahrung mitbringen, wissen, wofür sie arbeiten. Sie sind super engagiert. Da ist es kein Problem, die Ausbildungszeit zu verkürzen."
Auch firmeninterne Weiterbildungen fördert die Agentur für Arbeit. So haben Unternehmen die Möglichkeit, dem Fachkräftemangel intern entgegenzuwirken. „An diese Möglichkeit denken Betriebe im Alltagsgeschäft oft gar nicht", sagt Sahrbacher. Dabei bietet sie viele Vorteile: Mitarbeiter kennen den Betrieb bereits und erhalten durch die Förderung oft einen nicht zu unterschätzenden Motivationsschub. ■



Neue Wege gehen
Ein von David Schwarz im Industrial Style eingerichteter Concept Store in Freiburg



DIE RENAISSANCE DES HANDWERKS

Vom Fachkräftemangel kann das Handwerk ein bittersüßes Liedchen singen. Interessante Wege in die Zukunft gibt es indes auch. Der Autodidakt David Schwarz und die Elzacher Schreinerei Becherer sind dafür zwei gute Beispiele…

Wie man seinen Weg als Handwerker zeitgemäß meistern kann, zeigt David Schwarz aus Offenburg. Seit drei Jahren ist der erst 26-Jährige selbständiger Produktdesigner und Innenausstatter. Mit seiner Marke SCHWARZ.LAB kreiert der Autodidakt Luxustische mit Charakterholz aus dem Schwarzwald.

„Ich interessiere mich schon lange für Inneneinrichtung. Mit verschiedenen Materialien zu arbeiten, war schon immer ein Hobby, dann machte ich es zu meinem Beruf", erzählt Schwarz. Die Liebe zu Holz und Design waren es schließlich, die dem jungen Mann die Inspiration zu den exklusiven Tischen gaben: „Zusammen mit einem befreundeten Schreiner kam die Idee, ein einzigartiges Produkt zu schaffen", sagt er. Später kamen Stühle, Leuchten, Wandverkleidungen, Tapeten-Design und schließlich ganze Innenausstattungen hinzu. David Schwarz ist dabei wohl ein Ausnahme-Talent, einer ohne Ausbildung. Woher schöpft der Kreative aus der Ortenau seine Ideen?

Nach dem Abitur bereiste der Offenburger als Model fünf Jahre lang die Metropolen der Welt und entdeckte dabei die Arbeiten von Ladenbauern. Es faszinierten ihn vor allem die Concept Stores, die durch ihr ungewöhnliches Sortiment auffallen. Da stehen zum Beispiel Sneaker neben Trendgetränken wie Gin und Wodka aus Lokalbrennereien – eben ein Konzept, das einen bestimmten Lifestyle bedient. Nach der Model-Karriere wusste Schwarz schnell, was er wollte: selbständig sein und Konzepte für die Inneneinrichtung erstellen.

„Am Anfang war es schwer, Kontakte zu knüpfen", sagt der 26-Jährige. Doch nach und nach kamen die Aufträge. Etwa für den „Lust auf Gut"-Concept Store in Freiburg. „Ich bekam die Chance, eine Fläche von 1600 Quadratmetern mit fünf verschiedenen Ladenflächen und Gastronomie zu konzipieren und einzurichten. Die Verwirklichung des Gesamtkonzepts in industriellem Design nahm acht Monate in Anspruch." Genauso wichtig wie Kontakte sind für den Designer dabei die Handwerker. „Heutzutage ist Kompetenzteilung enorm wichtig. Jeder kann die Dingeam besten, die er mit Begeisterung macht und auf die er sich spezialisiert hat", meint der Chef des Ein-Mann-Betriebs. Deshalb vergibt Schwarz Projektverträge gern an regionale Fachbetriebe und Fachkräfte.

Mit Stolz und auch ein bisschen demütig schaut David Schwarz auf seine Gründerjahre. „Wenn man eine Chance bekommt, hat man schon Glück gehabt. Jetzt muss man die Möglichkeit auch nutzen", resümiert er. Die Ideen gehen dem Offenburger aber noch lange nicht aus. „Mein Traum ist es, alle Produkte, die ich für meine Inneneinrichtung verwende, irgendwann einmal selbst zu designen." ›

Foto: David Schwarz, Schreinerei Becherer



Vom Model zum Möbler
Der Offenburger David Schwarz hat sich als Autodidakt mit der Einrichtung von Concept Stores und Ladeneinrichtungen einen Namen gemacht – zu sehen auch in der Vinothek für den Ortenauer Weinkeller in Offenburg

Foto: Jan Reiff

„ERST AB DEM JAHR 2020, WENN DIE GEBURTENSTARKEN JAHRGÄNGE IN RENTE GEHEN, WIRD ES AUF DEM ARBEITSMARKT FÜRS HANDWERK SO RICHTIG ENG“

DR. HANDIRK VON UNGERN-STERNBERG
HANDWERKSKAMMER FREIBURG

Während David Schwarz noch am Anfang seines Weges steht, hat der Schreinerei-Betrieb Becherer aus Elzach schon viele Umbrüche erlebt. Wenn Magnus Becherers Urgroßvater seinen 1906 gegründeten Betrieb heute sehen könnte, er würde sich wohl die Augen reiben. Aus der klassischen Schreinerei ist eine hochmoderne Werkstatt geworden. In vierter Generation betreiben seine Urenkel Magnus und dessen Cousin Benedikt das Traditionsunternehmen. Ihr Markenzeichen: wertige und individuelle Möbel mit Funktion für Industrie, Gastronomie, Büros, Shops und natürlich Privatkunden. Sie werden auf der fast 5000 Quadratmeter großen Produktionsfläche hergestellt – mit modernster CNC-Technik. Seit acht Jahren ist die jüngste der Becherer-Generation nun am Zug. „Schreiner ist heute ein moderner Beruf mit IT-Anforderung, ein vielseitiger Job“, sagt Magnus Becherer, der vor seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens eine Ausbildung zum Schreiner absolviert hat. Heute ist er Teil der Geschäftsführung. War die Übernahme schon immer klar geregelt? „Benedikts und mein Vater haben sich schon frühzeitig mit dem Thema der Nachfolge beschäftigt. Mit dem Studium war dann klar: Wir kommen, wir machen das. Es ist natürlich ein großes Glück, einen ordentlichen und zukunftsorientierten Betrieb zu übernehmen.“

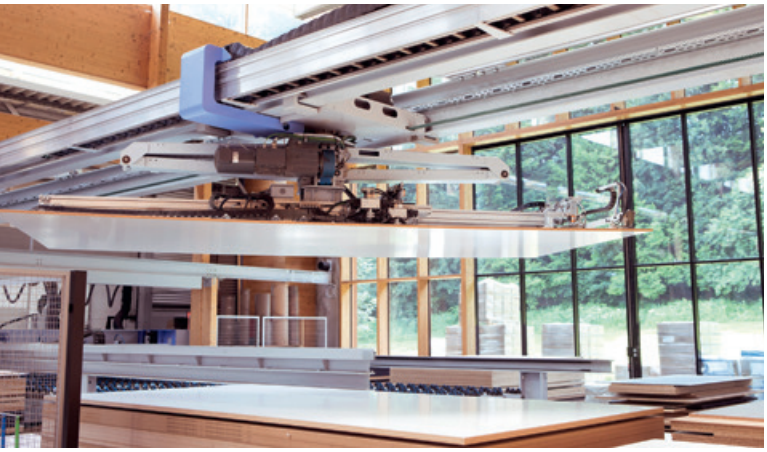
Die Anforderungen haben sich auch im Handwerk extrem gewandelt. Digitalisierung, Roboter in der Fertigung, vernetzte Abläufe. Das ist auch für die Becherer spürbar. „Ein Vorteil bei uns ist, dass wir seit fast 30 Jahren mit CNC-Maschinentechnik arbeiten. Unsere Väter waren immer am Puls der Zeit“, erzählt der Nachfolger, der den Wandel durchaus positiv sieht. „Es ist die Vernetzung, die sich auch bei uns in allen Abläufen widerspiegelt. Vom Kreativprozess wird die Fertigungszeichnung direkt in den Produktionsprozess weitergegeben. Das passiert heute alles digital. Wir können mit dem gleichen Personal viel mehr machen.“

Schritt zu halten mit der Zeit ist den Becherers schon immer wichtig gewesen. Das betrifft nicht nur die Technik, auch die Angestellten. Seit 80 Jahren bildet der Betrieb Azubis aus. Dass man sich um gut ausgebildete Mitarbeiter besonders bemühen muss, war den Becherers bereits lange vor dem Fachkräftemangel klar: „Schon vor 25 Jahren ging mein Vater in örtliche Schulen und brach eine Lanze. Nicht nur für unseren Betrieb, sondern das Handwerk an sich. Früh am Ball zu sein, ist bis heute unsere Philosophie.“

Für seine kreativen Bemühungen um Nachwuchs- und Fachkräfte wurde der Betrieb von Regierungspräsidentin Bärbel Schäfer 2014 zum Handwerksbetrieb des Jahres ausgezeichnet. Zuvor riefen die Becherers zusammen mit dem Elzacher Schulzentrum eine Plattform ins Leben, auf der sich Schüler und Eltern über die vielfältigen Ausbildungsmöglichkeiten im Handwerk informieren können. „Ein bunter Querschnitt. Fast jede Firma aus dem Ort ist vertreten.“ Erstmals bekamen die zahlreichen lokalen Zwei- oder Drei-Mann-Betriebe, die es sich nicht leisten können, große Jobbörsen zu besuchen, die Gelegenheit, sich potenziellen zukünftigen Mitarbeitern von ihrer besten Seite zu zeigen. Und das Projekt trägt bis heute Früchte: „Wir haben inzwischen über 20 Praktikanten im Jahr. Auch unsere letzten drei Gesellen waren vorher Praktikanten“, sagt Magnus Becherer.

Jungen Leuten Perspektiven aufzuzeigen, sie auf ihrem persönlichen Weg abzuholen, ist für Handwerksbetriebe wichtiger denn je. Auszubildende im Betrieb zu halten, ist ein Thema, das neben dem Fachkräftemangel eine Herausforderung darstellt. „Wir müssen uns abheben von Angeboten aus der Industrie, die andere Arbeitszeiten und höhere Löhne bieten“, sagt Markus Becherer. „Wir sind ein Familienbetrieb, bei uns ist der Kontakt enger. Unsere Mitarbeiter sind nicht nur eine Nummer. Wir Geschäftsführer sind im Tagesgeschäft dabei, sind Partner und leben das vor.“







Wie Tradition Zukunft hat
Die Elzacher Schreinerei Becherer (mit Rochus, Benedikt, Magnus und Wendelin Becherer, oben von links) gibt es seit mehr als 100 Jahren, weil jede Generation den Betrieb ein Stück vorangebracht hat.
Vor 30 Jahren war es die Einführung der CNC-Technik, vor 20 Jahren der Gang in Schulen, um junge Leute fürs Handwerk zu begeistern, heute sind es Themen wie Digitalisierung und neue Ideen gegen den Fachkräftemangel



› Präsenz zeigen, sich für die Zukunft rüsten: Die Firmenphilosophie der Möbelwerkstatt Becherer zahlt sich aus. Viele kleinere Betriebe haben dafür allerdings oft nicht ausreichend Kapazitäten.

Das weiß auch Handirk von Ungern-Sternberg, Leiter des Geschäftsbereichs Beratungsdienste/Handwerksrolle der Handwerkskammer Freiburg. „In Zeiten wie diesen, in der viel Nachfrage herrscht, die Handwerksbetriebe zu großen Teilen sehr gut ausgelastet sind, findet man kaum Zeit dafür, sich Gedanken darüber zu machen, ob das eigene Geschäftsmodell in drei oder fünf Jahren noch aktuell ist oder ob man was anpassen muss“, erklärt er.

Zum Vergleich: Große Industriebetriebe haben dagegen Fünf- bis Zehn-Jahres-Pläne parat. Deshalb wurde 2016 das Projekt Handwerk 2025 gestartet, initiiert vom baden-württembergischen Wirtschaftsministerium, Fachverbänden und allen acht Handwerkskammern im Land. Ein Maßnahmen-Katalog, der drei Bereiche abdeckt: Digitalisierung, Strategieentwicklung in den Unternehmen und Personal – vor allem mit dem Fachkräftemangel im Blick.

„Das ist ein riesiges Thema. Betriebe haben auf der einen Seite volle Auftragsbücher und Aufträge, die sie gar nicht mehr abarbeiten können. Auf der anderen Seite stehen ihnen wenig bis gar keine Fachkräfte zur Verfügung. Dann sieht man, dass die Betriebe in einer Falle stecken“, sagt von Ungern-Sternberg. Dabei befinde man sich jetzt noch in einer schwächeren Vorstufe des Fachkräftemangels.

„Erst im Jahr 2020/21, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand gehen, wird es richtig eng“, prognostiziert der Experte. Umso bedeutender ist das Projekt Handwerk 2025, welches mit kostenlosen Beratungen auch in die Betriebe hineingeht. Aber nicht nur die Fachkräftegewinnung steht bei den Maßnahmen, von denen bereits einige umgesetzt wurden, ganz oben auf der Liste. „Es geht auch darum, dem Fachkräfteschwund innerhalb der Betriebe entgegenzuwirken. Denn die Verbleibquote ist nicht sonderlich hoch. Etwa zwei Drittel der Auszubildenden, die in einem Handwerksbetrieb ihre Lehre absolviert haben, wechseln in ihrem Erwerbsleben in andere Branchen.“ Aber wohin gehen sie? „Nach der betrieblichen Ausbildung schließen Mitarbeiter vermehrt ein Hochschulstudium an. Häufig wechseln auch Handwerker in die Industrie, da dort strukturell höhere Gehälter gezahlt werden“, sagt Ungern-Sternberg.

Dass diese Entwicklung nicht zwangsläufig das Aussterben klassischer Handwerksbetriebe bedeuten muss – klar. Viele Wege führen schließlich nach Rom. Man muss nur den richtigen finden … ■

Fotos: Becherer Möbelwerkstätten-Innenausbau GmbH

IMPRESSUM

KALKÜL

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

Redaktion
Ulf Tietge (V.i.S.d.P.)
Ulrich Kammerer

Grafik
Susanne Tietge (Leitung),
Elina Weigel, Kristina Fischer,
Andrea von Au

Fotografie
Jigal Fichtner, Michael Bode, Dimitri Dell

Lektorat
Bettina Reichmuth

Anzeigen-Service
Milla Wichert (Leitung),
Natascha Nuschko

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

Druck
Druckerei 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

Um chul ng!?



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

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

Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit Offenburg

www.arbeitsagentur.de

WIE MAN IDEEN DESTILLIERT

Die Edelobstbrennerei Franz Fies aus Oberkirch feiert ihr 70. Jubiläum mit einem Neubau. Dafür und für viele weitere gute Jahre hat Freyler Industriebau den Grundstein gelegt. Und natürlich mit genug Platz für neue Ideen …





Der Neubau
Heimische Materialien, zurückhaltende Architektur: Der Familie war es wichtig, dass sich das neue Gebäude harmonisch in die Landschaft einfügt

Foto: © Hopermann Fotografie / FREYLER



Verkostungen
Der neue Raum für Präsentationen im Industrial Chic ist modern, hell und repräsentativ. Der Blick aus den Fenstern fällt auf Obstbaumwiesen



Moderne Logistik
Lastwagen erreichen die Rückseite des Gebäudes komfortabel – kein Vergleich mit den engen Gässchen am alten Stammsitz in Oberkirch Ringelbach

„BISHER HABEN WIR SO PRODUZIERT, WIE ES DER PLATZ EBEN HERGEGEBEN HAT. JETZT SIND DIE ABLÄUFE LOGISCH AUFGEBAUT UND BAULICH ABGEBILDET“

ANNE-KATRIN HORMANN
GESCHÄFTSLEITUNG DER FRANZ FIES GMBH

Mit Ehrgeiz und Leidenschaft destilliert die Schwarzwälder Edelobstbrennerei Franz Fies seit 1948 aus den reifen Früchten Badens edle Obstbrände und kreiert feine Liköre. Nur ist der Familie in dritter Generation der Platz ausgegangen. Schluss. Aus. Ende. Man hat sich in den Berg gebohrt, hat den Hof unterkellert, hat jedes Fleckchen genutzt – und sich nun endlich für den großen Wurf entschieden. Der steht seit ein paar Monaten im Oberkircher Stadtteil Haslach und damit nur einen Spaziergang vom Stammsitz in Oberkirch-Ringelbach entfernt.
Warum Haslach? Weil Fies hier schon 1996 ein Lager mit Brennerei gebaut hat. Nur logisch also, dass jetzt Verwaltung, Abfüllung, Lager und Logistik folgen. Immerhin geht es nicht um ein paar Kofferräume Material – sondern um den Ausstoß der drittgrößten Verschlussbrennerei Mittelbadens. „Unser Stammhaus in Oberkirch-Ringelbach wird es aber weiter geben“, verspricht Anne-Katrin Hormann, geborene Fies, die vor einigen Jahren in das Unternehmen eingestiegen ist.

In eben diesem Stammhaus in der Kastelbergstraße in Ringelbach machten sich im Jahr 1948 Franz und seine Ehefrau Elise Fies mit Edelbränden selbstständig. Elise zeichnete am Küchentisch von Hand das Firmenlogo, das bis heute fast unverändert die typische eckige Fies-Flasche mit den markanten Noppen ziert. Die Relief-Vierkantflaschen mit Obstbränden wanderten in Rucksäcke und wurden anfangs noch mit dem Motorrad ausgefahren. Das Unternehmen wuchs schnell. Bald befuhren Transporter, später Lastwagen die kleinen Sträßchen im Ort, um Rohmaterialien an- und die Obstbrände abzutransportieren.
70 Jahre später hat das Familienunternehmen einige Stürme souverän überstanden. Heinz-Peter Fies, der nach dem frühen Tod seines Vaters sehr jung ins Unternehmen einstieg, ist schon seit einigen Jahren dabei, die Geschäfte an die dritte Generation zu übergeben.
Heute stehen ihm Tochter Anne-Katrin Hormann und Geschäftsführer Joachim Neymeyer zur Seite. Der frische Wind brachte neue Ideen, eröffnete neue Märkte. „Um weiter erfolgreich zu arbeiten und unser Angebot weiterzuentwickeln, war klar dass wir dringend neue Räume benötigen“, erzählt Anne-Katrin Hormann. „Wenn man vor dem alten Firmensitz steht, sieht es noch beinahe so aus wie damals, als meine Großeltern die Firma gründeten. Drinnen aber ist in den Jahren ein Labyrinth entstanden. Wir haben uns in den Berg hinter dem Haus gegraben und den Hof unterkellert, um der wachsenden Nachfrage gerecht zu werden. Trotzdem wurde hier zuletzt jeder Millimeter genutzt. Und die großen Lastwagen hatten alle Mühe, im Ortskern zu rangieren.“
Gute Erfahrungen hatte die Familie schon beim Neubau der Brennerei inklusive Maisch- und Tanklager mit Freyler Industriebau gemacht. Das Unternehmen aus Kenzingen bei Freiburg bietet Gesamtlösungen an. Vorerst geht es darum, den Kern einer Anfrage freizulegen: „Wie funktioniert eigentlich Ihr Unternehmen? Wie ticken Sie und Ihre Mitarbeiter? Für welche Zukunft bauen Sie? Wo sehen Sie sich in 5 oder 10 Jahren? Welche Entwicklung nehmen Ihre Kunden und damit auch Sie? Erschließen Sie gerade neue Märkte? Wie laufen Ihre Prozesse, die Logistik, die Kommunikation?“ Diese Fragen stehen nach dem Verständnis von Freyler vor der Frage, wie groß ein Gebäude werden soll, wie es ausschaut oder welche Materialien benutzt werden.
Am Ende fand sich die Fies-Führungsetage vollzählig in einem großen Konferenzraum in Kenzingen wieder – ohne Telefon und Internet. Von Experten moderiert, wurden beim Konzepttag die Bedürfnisse für das neue Gebäude festgestellt. „Das war hochinteressant. Bisher haben wir so ›

Fotos: © Hopermann Fotografie / FREYLER

› produziert und gearbeitet, wie es der Platz hergegeben hat. Unsere Aufgabe in Kenzingen war, unsere Köpfe davon zu befreien“, erinnert sich Hormann. „Wir hatten die Chance, ein neues Gebäude zu entwickeln, in dem die Abläufe logisch aufgebaut werden, das auch in Sachen Hygieneanforderungen alle heutigen Anforderungen erfüllt, das ausreichend Lagerfläche auch für intensive Zeiten wie das Weihnachtsgeschäft bietet und natürlich auch das unser Unternehmen optisch nach außen widerspiegelt.“

Im Oktober 2017 wurde der neue Hauptsitz bezogen. Der Neubau misst 4500 Quadratmeter. Auf zwei Geschossen beherbergt er Verwaltung, Teile der Produktion, die komplette Abfüllung und das Lager mit Logistik.

Doch nicht nur funktional, auch optisch erfüllt das neue Gebäude alle Vorgaben. „Zwei Architekten haben inhouse bei Freyler einen Wettbewerb ausgetragen“, berichtet Anne-Katrin Hormann. „Dieser Entwurf hat uns überzeugt, weil er ziemlich genau ins Schwarze getroffen hat. Das Thema Tradition und die Regionalität spielen in unserem Hause eine große Rolle. Deshalb hat uns die Idee, das Gebäude ein wenig einzugraben, damit es nicht zu aufdringlich in der Heimat steht, sehr gut gefallen. Ein weiteres überzeugendes Element ist die vertikale Kirschholzverschattung und -verschalung im ersten Obergeschoss, die das Gebäude von Weitem mit der umliegenden Landschaft verschmelzen lässt. Kommt man allerdings näher, empfängt es die Besucher warm und freundlich.

„Mein Vater steigt auch heute noch auf den Stapler, wenn es nötig ist“

Aus großen Fenstern blicken die 40 Mitarbeiter beinahe von jedem Arbeitsplatz in Produktion und Verwaltung auf die Quelle ihrer Arbeit: Obstbäume umgeben das Gelände. Was vorher eng war, ist jetzt großzügig: Umkleideräume, Sanitärräume, Büros – alles entspricht modernsten Ansprüchen. Hier ist Platz für mehr und der Weg ist geebnet für die nächste Generation, auch wenn sich Vater Heinz-Peter Fies noch lange nicht aus dem Geschäft zurückziehen will. Die nächste Generation hat sich derweil etabliert, etwa mit neuen Produkten wie dem Black Forest Gin oder dem Schwarzwald-Aperitif Fisini auf Kräuterbasis. Die Brennerei veröffentlicht keine Umsatzzahlen, aber sie zählt sich zu den drei größten badischen Verschlussbrennereien.

Als Franz und Elise Fies ihr Unternehmen gründeten, traten sie mit dem Anspruch an, besonders feine und edle Wässerle zu produzieren. Diese entstehen jetzt in Haslach. Das Stammhaus der Familie in Ringelbach aber bleibt bestehen. Es wird umgebaut, um Besuchern dort die Herstellung von Obstbränden näherzubringen. Im alten Tonkeller ist dann Platz, um zu zeigen, wie vor 70 Jahren alles begann. ■

Endlich Platz!
Horizontale Holzlamellen aus Kirschholz dienen als Verkleidung und Sonnenschutz (oben)
In großen Tanks warten die Edelbrände auf ihre Abfüllung (unten)







Fotos: © Hopermann Fotografie / FREYLER

Saarlandstraße 21 | 77709 Wolfach | 0 78 34 / 83 68 - 0 | wp@floriankuenstle.de | www.floriankuenstle.de

FLORIAN KÜNSTLE
Wirtschaftsprüfer

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.

WEISS BART!

+++ BADISCHER GIN +++

#heimat schwarzwald



DER WAHRE GIN BADENS

34,50 EUR

0,5L / inkl. 19% MwSt.

ERHÄLTLICH IN UNSEREM NEUEN #HEIMAT-SHOP: HEIMATBUDE.COM

+++ MEHR INFOS - COCKTAIL-IDEEN: WWW.WEISSBART-GIN.DE +++

WEISSBART!

Wenn Heimat kein Ort ist. Sondern ein Gefühl. Eines mit bunten Farben, mit herzlicher Wärme und offenen Armen. Komplex und vielschichtig. Für jeden anders, aber immer vertraut. Wie schmeckt denn dann Heimat?
Genau mit dieser Idee haben wir den Schwarzwald als Gin in Flaschen gegossen. Aber nicht mit den Nadeln der Tanne, die jeder kennt, sondern mit den kleinen Schätzen, die man auf den ersten Blick gar nicht sieht. Wacholder und Zibärtle. Schafgarbe, Rose, Haselnuss und Pfefferminze. Eine handvoll Hopfen. Kurz gesagt: Muss man probieren!!

Viel Vergnügen bei Deiner Entdeckungsreise in unsere Heimat!

GUTE AUSSICHTEN?

Egal ob Wohnungsbau, Gewerbe oder Industrie – die Auftragsbücher sind voll, dem Bau geht es so gut wie lange nicht mehr. Wie es weiter geht, sagt Peter F. Rieland, geschäftsführender Gesellschafter der Freyler Unternehmensgruppe aus Kenzingen

Die Freyler Unternehmensgruppe ist in Südbaden und darüber hinaus bekannt für individuelle Lösungen in Industrie-, Stahl- und Metallbau. Die Geschicke des Unternernehmens prägt seit mehr als 15 Jahren Peter F. Rieland. Vier Jahre nach Eintritt ins Unternehmen wurde er Geschäftsführer der Freyler Stahlbau GmbH, übernahm ein Jahr später die Verantwortung für das gesamte operative Geschäft und stieg 2011 mit Stephan Theiß zum geschäftsführenden Gesellschafter der Unternehmensgruppe auf. Wer könnte besser geeignet sein, um sich über den Zustand der Baubranche in den Jahren des Bau-Booms zu unterhalten…

Die deutsche Baubranche jagt in diesem Jahr von Rekord zu Rekord. Die Auftragsbücher sind rappelvoll. Im Mai wurde in Baden-Württemberg mit rund sieben Milliarden Euro das höchste jemals gemessene Auftragsvolumen erreicht. Besser kann's nicht laufen, oder?

Rieland: Der Bausektor war und ist weiterhin einer der primären Treiber der deutschen Wirtschaft und lag mit einem Anteil von 4,9 Prozent der Bruttowertschöpfung auch 2017 vor wichtigen Industriebereichen wie dem Fahrzeugbau, dem Maschinenbau oder der Chemieindustrie. In 2018 ist bislang kein anderer Trend erkennbar. Der Baubranche geht es also objektiv gut.

Der Wirtschaftsbau hat den Wohnungsbau mittlerweile als Konjunkturtreiber sogar abgelöst. Wie gehen Sie mit dem explosionsartigen Wachstum der vergangenen Monate um? Kommen Sie Ihren Aufträgen überhaupt noch hinterher?

Rieland: Wir können kein explosionsartiges Wachstum für die Freyler Unternehmensgruppe bestätigen. Das liegt aber vor allem daran, dass wir die Projekte, die wir realisieren, gemeinsam mit Kunden langfristig entwickeln. Projekte, die unsere Kapazitäten überrollen, kann es so nicht geben.

Über welche Projekte haben Sie sich in diesem Jahr besonders gefreut?

Rieland: Ich freue mich über jeden neuen Auftrag und kann da keinen besonders hervorheben. Letztlich ist jedes neue Projekt, egal wie groß oder anspruchsvoll, das Ergebnis einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Freyler und dem jeweiligen Kunden im Vorfeld des Projektstarts. Der ›



Peter F. Rieland
Der Geschäftsführende Gesellschafter der Freyler Unternehmensgruppe ist seit 2001 bei den Kenzingern.
Seine Mannschaft aktuell: 340 Mitarbeiter und 20 Auszubildende

Foto: Jigal Fichtner

› Kunde dokumentiert mit der Beauftragung jedes Mal aufs Neue, dass er Freyler vertraut.

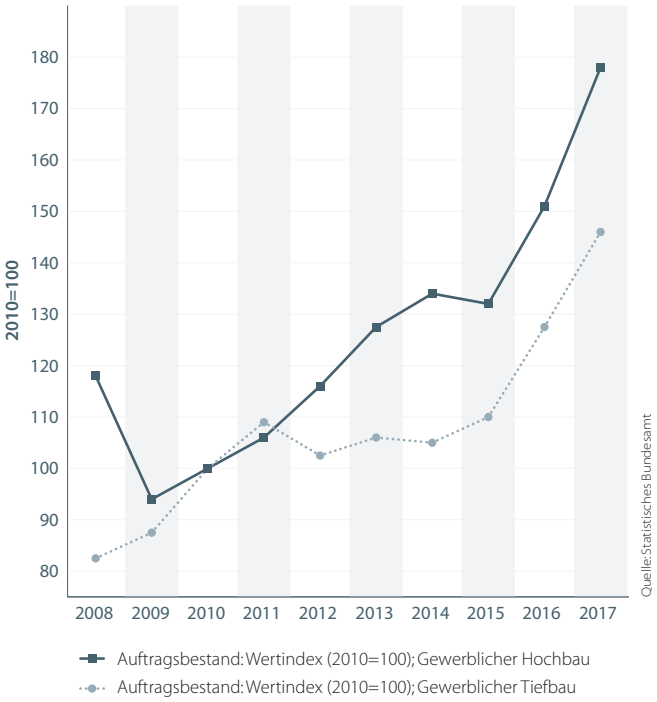
Schon zu Jahresbeginn prognostizierten Experten das Ende des Baubooms. Bislang hält er ungebrochen an. Sehen Sie ein Ende in Sicht?
Rieland: Auch ich kann die Zukunft nicht vorhersagen, aber im Moment kann ich – trotz anhaltender Irritationen aus verschiedenen Lagern – keine negativen Tendenzen am Markt erkennen.

Mit dem Bauboom sind auch die Preise fürs Bauen stark gestiegen. Grundstücke werden teurer, der Fachkräftemangel unter den Handwerkern treibt den Preis für Dienstleistungen in die Höhe. Und die hohen deutschen Baustandards zu erfüllen, kostet. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?
Rieland: Nicht nur Branchen wie der Automobilsektor werden durch neue Trends wie E-Mobility aufgemischt. Auch die Bauindustrie befindet sich in Teilbereichen im Umbruch. Nachhaltigkeit, Digitalisierung, Urbanisierung, demografischer Wandel oder auch das Niedrigzinsumfeld sind solche Trends, die viele Chancen auf Wachstum beinhalten, aber auch eine Neustrukturierung des Wettbewerbs und der Marktausrichtung mit sich bringen. Allein der zuvor erwähnte Trend der Nachhaltigkeit hat das Bauen in den vergangenen Jahren erheblich verteuert. Themen wie energieeffizientes Bauen, flankiert durch die entsprechenden Gesetze, haben meiner Meinung nach einen viel größeren Einfluß auf die Baupreise gehabt als die derzeit hohe Nachfrage.

Im August 2018 sind die Baupreise im Jahresvergleich um 4,6 Prozent gestiegen. Das ist der höchste Zuwachs seit November 2007, also dem Zeitpunkt vor dem Beginn der Finanzkrise. Ist das nur ein Zufall?
Rieland: Ich glaube nicht an Zufälle, aber einen Zusammenhang zwischen der Situation im November 2007 und heute kann ich nicht erkennen.

Welche Veränderungen wünschen Sie sich von Seiten der Politik – beispielsweise mit Blick auf Bauvorschriften und die kommunalen Vorgaben?
Rieland: Sind Wünsche an die Politik realistischer als die an Feen? Spaß beiseite, eine wesentliche Aufgabe der Politik besteht meines Erachtens nach darin, sichere und berechenbare Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen. Das brauchen wir mittelständischen Unternehmer am allermeisten. Den Rest bekommen wir dann alleine hin.

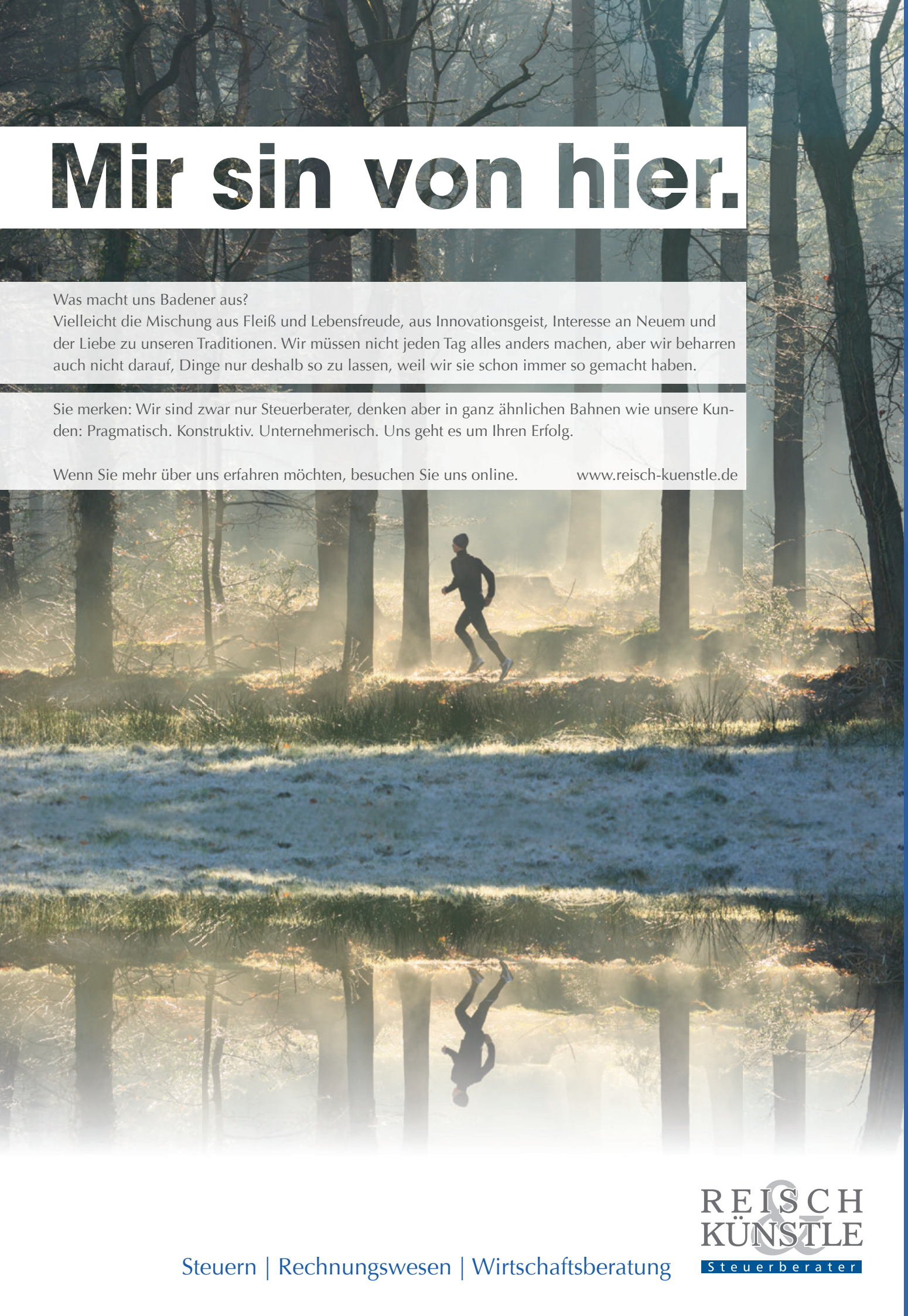
Der Auftragsbestand im deutschen Bauhauptgewerbe



Von Rekord zu Rekord
Volle Auftragsbücher, gute Preise, niedrige Zinsen: das deutsche Bauhauptgewerbe boomt und eine Ende dieses Trends ist nicht in Sicht. Nach knapp 113 Milliarden Euro Umsatz in 2017 dürften 2018 mehr als 117 Milliarden Euro umgesetzt werden – und damit deutlich mehr als etwa im Maschinenbau oder der Fahrzeugindustrie

Welches Entwicklungspotenzial attestieren Sie der Ortenau?
Rieland: Da hilft ein Blick in die jüngere Vergangenheit. Die Ortenau ist in den letzten 10 bis 20 Jahren einen tollen Weg gegangen. Nicht nur Offenburg und Lahr haben sich nach meinem Dafürhalten toll entwickelt. Als in Freiburg wohnender und am Hauptsitz der Freyler Gruppe in Kenzingen arbeitender Unternehmer schaue ich auf diese Entwicklung mit ein ganz klein wenig Neid. Ich denke, die Ortenau ist und bleibt ein absoluter Top-Standort für die mittelständischen Unternehmen, die Südbaden so stark und so lebenswert machen.

Wenn Sie frei wählen könnten: Welches Bauvorhaben in der Region würden Sie gerne umsetzen?
Rieland: Jedes Projekt, bei dem der dahinter stehende Unternehmer einen echten Partner für die Beratung, das Planen und Realisieren seines nächsten unternehmerischen Meilensteins sucht – und er weiß, dass dabei Vertrauen und Transparenz wichtiger sind als lediglich ein billiges Angebot. ■



Mir sin von hier.

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

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

Wenn Sie mehr über uns erfahren möchten, besuchen Sie uns online. www.reisch-kuenstle.de

REISCH & KÜNSTLE
Steuerberater

Steuern | Rechnungswesen | Wirtschaftsberatung

#heimat KOCHBUCH VOL.1

JETZT ÜBERALL IM BUCHHANDEL ERHÄLTLICH!



ERHÄLTLICH IN UNSEREM NEUEN #HEIMAT-SHOP: HEIMATBUDE.COM

Ab sofort erhältlich
29,80 Euro

30 KÖCHE
90 REZEPTE
240 SEITEN

DAS BUCH ZUM BAUM!

Unsere #heimat-Küche, neu interpretiert von den besten Köchen der Region.
mit Jörg Sackmann, Thomas Merkle, Gerhard Volk u. v. m.

MIT LIEBE UND SORGFALT IN DER #HEIMAT-WERKSTATT GEMACHT!

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



Foto: Corsta Danner

NUTZE DEN TAG
Produzent Corsta Danner in seinen Carpe Diem Studios in Appenweier

DER HERR DER KLÄNGE

Corsta Danner schwört auf akustische DNA für Unternehmen. Neben Sound-Logos und Spots fürs Radio setzen er und sein Team auf kreative Telefonansagen …

Kurze Stille, kein Ton. Entspannt sitzen wir in Corsta Danners Tonstudio Carpe Diem. Draußen ein tadellos gepflegter Garten. Auch drinnen wirkt alles wie aus dem Ei gepellt. Brauntöne, mediterraner Stil, antike Möbel. Dazu Kaffee aus Designertassen. Ein Hauch von Exzentrik, den auch der Hausherr in seinem auffällig gemusterten Hemd versprüht. Jetzt aber drückt er auf Play und aus den Boxen dringt eine tiefe, sanfte Männerstimme, Typ Märchenonkel, untermalt von zarten Ambiente-Klängen: „Warten kann das Leben bereichern. Der Tag war schon hektisch genug“, haucht unser Held verständnisvoll. „Genießen Sie den Moment. Er gehört nur Ihnen.“

Was nach einem esoterisch angehauchten Selbsterfahrungs-Workshop für gestresste Unternehmer klingt, ist in Wirklichkeit die Telefonansage eines Optikers aus Gundelfingen. „Superedel“, schwärmt Produzent Corsta Danner. „Anstatt dem Anrufer immer wieder zu sagen, wie lange er noch warten muss, und damit seine Nerven zu strapazieren, verweisen wir auf die positiven Seiten des Verweilens. Dem Anrufer gibt das ein wesentlich besseres Gefühl, was wiederum positiv aufs eigene Unternehmen einzahlt.“

Sein Studio hat der Autodidakt vor 21 Jahren in Eigenregie aufgebaut. „Man kann eine Ausbildung zum Toningenieur machen. In erster Linie aber braucht man ein gutes Ohr und Herzblut. Das kann man nicht einfach so lernen“, sagt er. Vornehmlich arbeitet Danner für Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Sein größter Kunde ist die Fachmarkt-Kette für Heimtierbedarf, Fressnapf. Das von Danner für Fressnapf komponierte Sound-Logo ist europaweit zu hören. Solche eine akustische DNA, wie er es nennt, werde immer wichtiger. „Wie BMW oder die Telekom klingen, weiß jeder“, sagt er. „Das wird auch für kleinere Unternehmen immer interessanter.“ Und zum ganzheitlichen Audio Branding gehöre eben auch die Telefonansage.

> Wie BMW oder die Telekom klingen, weiß jeder. Das wird auch für kleinere Unternehmen immer interessanter

Corsta Danners Stimmenkartei umfasst rund 2000 Sprecher in mehr als 100 Sprachen. Wer etwas Besonderes möchte, bucht eine Hollywood-Stimme wie die Synchronsprecher Daniela Hoffmann (Julia Roberts) oder Manfred Lehmann (Bruce Willis). Der Benefit wiege den Aufwand der Produktion klar auf: „Ich frage mich immer: Warum rufen die Leute an? Na, meist steht der Anrufer schon unter Strom, bevor er überhaupt zum Hörer greift. Mit einer kreativen Ansage hole ich ihn dieser Situation am besten ab.“ ■

BIG PROF IS WATCHING YOU

Dr. Oliver Gast von der Hochschule Offenburg ist auf der Suche nach dem perfekten Online-Shop. Um ihrem Kaufverhalten auf die Schliche zu kommen, stellt er in seinem Gengenbacher Versuchslabor Testpersonen auf die Probe

Wer online kauft, hinterlässt Spuren. Shop-Betreiber können daraus allerhand Schlüsse ziehen – etwa, wie sich ein Shop entwickelt hat und an welchen Stellschrauben zu drehen ist, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Im Ideal-fall führt das zu einer Win-Win-Situation. Denn abgesetzt wird am meisten, wenn man seine Kunden zufriedenstellt. Immer mehr Händler setzen deshalb auf individuelle Produktempfehlungen. Starre Online-Shops entwickeln sich so zu dynamischen Erlebniswelten, bei der die Customer Experience im Mittelpunkt steht. Um an die dafür nötigen Daten zu kommen, gehört Tracking Software inzwischen zum Standard. Zusammen mit den Daten aus dem ERP und dem Shopsystem sowie solchen, die sich aus der Nutzung und Pflege des Kundenstamms ergeben, ist die potenzielle Käuferschaft damit so transparent wie nie zuvor.

Doch das Potenzial ist längst nicht ausgeschöpft. Davon ist der Offenburger Professor Dr. Oliver Gast überzeugt. Neun Jahre lang arbeitete der promovierte Wirtschaftswissenschaftler für Otto, den zweitgrößten Online-Händler in Deutschland. 2012 kam er an die Hochschule Offenburg. Im zweiten Stock des Gengenbacher Vorbeckhauses hat er ein Labor aufgebaut, in dem er sich einem der großen Zukunftsthemen im E-Commerce widmet: der Messung von Emotionen. Das Ziel: die Anforderungen der Kunden identifizieren, bewerten und die richtigen Schlüsse für die Praxis ziehen. Und dieses Know-how bietet er auch Unternehmen an.

„Ursprünglich ging es mir nur darum, die grundlegende Usability von Onlineshops zu verbessern“, sagt Gast. „Mit den Jahren haben wir das Forschungsfeld erweitert. Jetzt wollen wir herausfinden, welche Gefühle Nutzer beim Einkaufen im Netz empfinden.“ Customer Experience Tracking nennt sich das. „Ein super Beispiel ist das iPhone 3 GS“, sagt Gast. „Technisch war das nur Mittelmaß. Aber verkauft hat es sich wie geschnitten Brot. Warum? Weil Apple die User-Experience von Anfang an weit nach oben gestellt hat. Dieses Prinzip möchten wir auf Webseiten übertragen.“

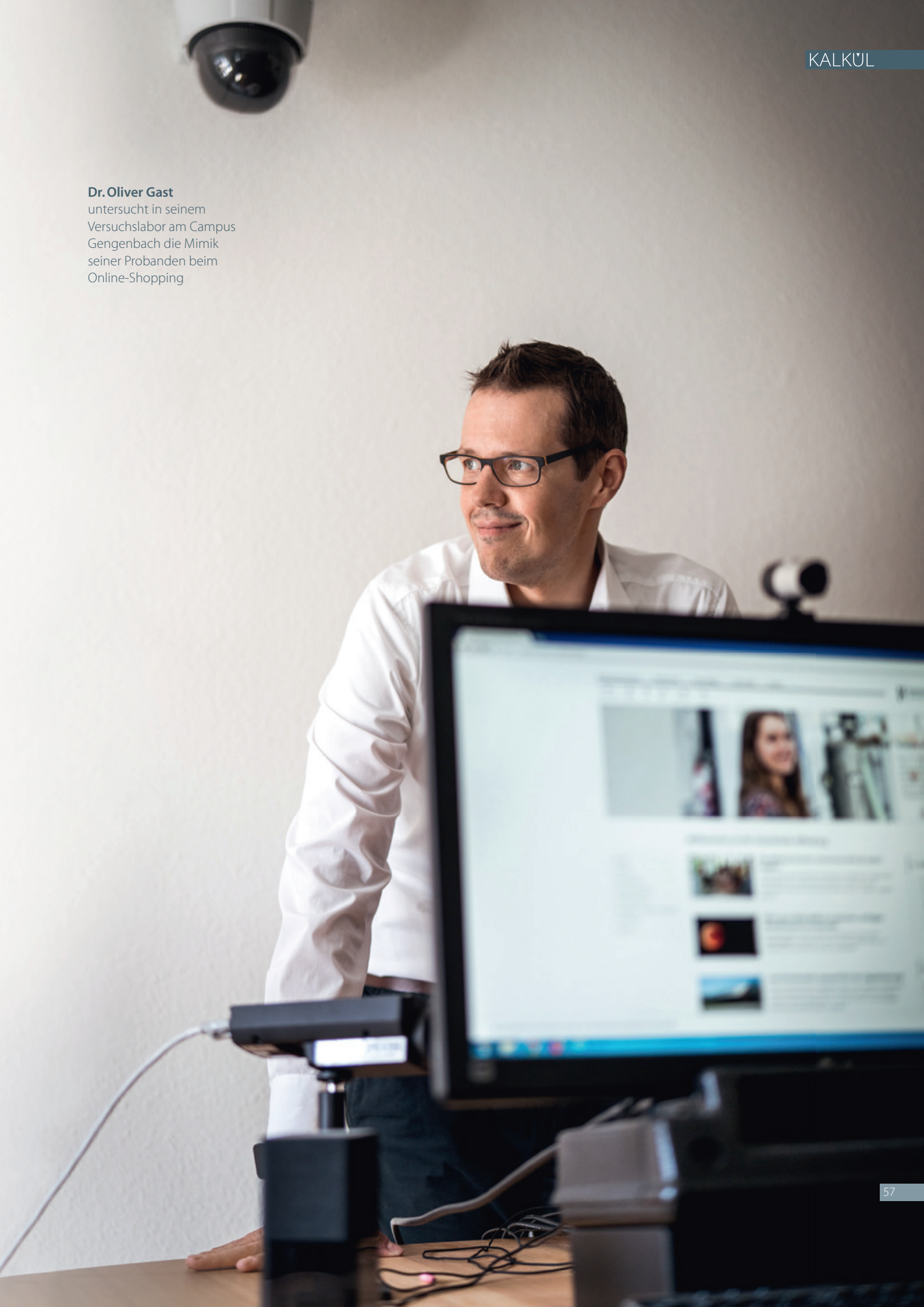
Im Mittelpunkt von Gasts Forschung steht die Mimik. „Wenn man nicht gerade Berufskrimineller oder Schauspieler ist, kann man die nicht auf Knopfdruck manipulieren“, sagt er. Die Aufgabe von Gasts Probanden in seinem Gengenbacher Labor ist es daher, sich in einem zu Versuchzwecken programmierten Onlineshop zurechtzufinden. Sie sollen zum Beispiel ein Produkt finden und in den Warenkorb legen. Um dem typischen Bestellvorgang möglichst nahe zu kommen ist der Raum wie ein klassisches Wohnzimmer mit allem Drum und Dran eingerichtet.

Der Haken: Gast baut bewusst Fehler ein, die bestimmte Emotionen auslösen. „Lässt sich ein Pop-up zum Beispiel nicht schließen, wird das Nervenkostüm oft dünn.“ Dabei werden Probanden unbemerkt gefilmt, ihre Mimik später in Bezug zu dem gesetzt, was auf dem Bildschirm tatsächlich passiert ist. „Rümpft ein Proband zum Beispiel die Nase, ist das ein relativ klares Zeichen dafür, dass etwas, vereinfacht gesagt, nicht in Ordnung ist.“

Bei seiner Interpretation stützt sich Gast auf die Erkenntnisse des US-amerikanischen Psychologen Paul Ekman, einer Koryphäe im Bereich der non-verbalen Kommunikation. „Diese kombinieren wir mit etablierten Messmethoden wie der Expertenevaluation, Fragebögen, dem Eye Tracking, der Messung des Hautleitwerts und dem so genannten Think-Aloud-Test. Daraus ergeben sich aussagekräftige Daten, die uns helfen zu analysieren, welche Erfahrungen Irritationen auslösen und wie man diese ausmerzen kann.“

Gasts Methode ist spannend. Händler, die nun hoffen, alle Fehler könnten jetzt ruckzuck behoben werden, sollten sich mit allzu großer Euphorie aber zurückhalten. „Wenn wir das Allheilmittel gefunden hätten, gäbe es ja nur noch perfekte Onlineshops“, sagt Gast. „Es gibt grundlegende Regeln, klar. Dass ein Webshop intuitiv zu bedienen sein muss, zum Beispiel. Dem muss aber immer eine möglichst enge Definition der eigenen Zielgruppe vorausgehen. Vor allem daran mangelt es vielen. Wer seine Käufer nicht kennt, der kann auch keinen guten Online-Shop entwickeln.“ ■

Foto: Jigal Fichtner



Dr. Oliver Gast
untersucht in seinem Versuchslabor am Campus Gengenbach die Mimik seiner Probanden beim Online-Shopping

Schöne neue Welt...?



Ein neues Regelwerk

... für den Online-Handel muss her, findet unser Autor Ulf Tietge. Statt im Real Life zu verharren, müssten die Wettbewerbshüter Plattformanbietern wie Amazon als Erstes auf die Finger schauen. Ob das passiert?

Deutschland ist herrlich ehrlich. Wir haben die Schuldigen im Wurstkartell verurteilt. Wir haben die Melitta-Verschwörung der Drogerie-Riesen aufgedeckt und wir haben unsere Wettbewerbshüter die Preise von viel zu warmen Jacken untersuchen lassen. Dass man die Dinger nicht verramschen durfte – ein Skandal! 10,9 Millionen Euro Bußgeld darf Wellensteyn nun zahlen.

Warum ich Ihnen das erzähle? Weil die Wettbewerbshüter gleichzeitig auf (mindestens) einem Auge blind sind. Stellen Sie sich mal vor, Sie verkaufen ihre Waren online. Zum Beispiel bei Amazon. Plötzlich stellt jemand ihre Ehrlichkeit mit ein paar Fragen in Abrede: Sind die Waren auch echt? Entsprechen die Bilder den Gemeinschaftsstandards? Teilweise gibt es nicht einmal solche Kommentare oder Feedbacks – und trotzdem schlägt Amazons Algorithmus Alarm. Was über Jahre in Ordnung war: Plötzlich ist alles anders.

Sowas kann Existenzen gefährden und Arbeitsplätze kosten. Denn was macht die Künstliche Intelligenz von Amazon? Sie setzt den Händler für Tage oder gar Wochen auf eine rote Liste. Um seine Unschuld zu beweisen, darf der sich mit Webformularen und Chat-Bots ärgern, deren KI gegen null geht. Zuständigkeit? Fehlanzeige.

Übersetzt ins Real Life ist das, als würde ihnen der Vermieter die Bude ausräumen, bloß weil sie eine Hundesendung gucken und beim Zappen zu lange bei Nickelodeon oder dem Kinderkanal blieben. Denn was kann man daraus folgern? Sie mögen Hunde, wollen Kinder, also raus! Da kennt die Hausordnung kein Pardon.

Jetzt mögen Sie denken: Schön blöd, wenn man alle seine Eier ins gleiche Nest legt. Wenn man nicht auf eine diversifizierte Vertriebsstruktur achtet. Theoretisch ist das völlig richtig. Aber in der Praxis? An welcher Suchmaschine außer Google orientieren Sie sich denn?

Vielleicht muss eine Art Mieterschutz oder Händlerschutzrecht für Online-Marktplätze her. Ein Regelwerk, das die marktbeherrschende Stellung der großen Plattformen und der daraus entstehenden Verantwortung für ihre Partner zusammenführt. Das es den großen Marktplätzen schwerer macht, einseitig die Spielregeln zu ändern und einen Schadenersatzanspruch des Händlers gegen seine Plattform ermöglicht, wenn diese ihn fälschlicherweise sperrt.

Ich fürchte nur: Unsere Kartellwächter und Wettbewerbshüter haben derzeit anderes zu tun. Sie jagen wahrscheinlich gerade die Backpulver-Mafia oder untersuchen die Preise von Lego-Bausätzen. Das muss ja schließlich auch jemand machen … ■

Foto: www.shutterstock.com/surassawadee



EGAL WO, WIR WERDEN WEITEREMPFOHLEN.

Der Großteil unserer Neukunden kommt über Empfehlung aus dem Kundenkreis zu uns. Das spricht für unsere Qualität und Verlässlichkeit. Mehr unter **www.freyler.de**

FREYLER

Menschen bauen für Menschen



Wie kann man von Alltag sprechen, wenn kein Tag dem anderen gleicht?

Der neue Panamera GTS Sport Turismo.

Besuchen Sie uns im Porsche Zentrum Offenburg und erleben Sie alles – außer Routine. Wir freuen uns auf Sie.

Porsche Zentrum Offenburg
Graf Hardenberg Sportwagen GmbH
Otto-Hahn-Straße 3
77652 Offenburg
Tel. 0781 9202-911
www.porsche-offenburg.de

Kraftstoffverbrauch (in l/100 km): innerorts 14,8 · außerorts 8,1 · kombiniert 10,6; CO_2-Emissionen kombiniert 242 g/km

PORSCHE