

RECHT, STEUERN & FINANZEN: DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR BADEN

KALKÜL

AUSGABE 21 - SCHUTZGEBÜHR: 9,00 EURO



Klocke und die Volocopter

BADENS ECHTE UFOS

12
40

OBERNDORF: JUNKERS FLIEGT WIEDER
FREIBURG: LONG COVID BEI DEN KLINIKEN

36
48

FREIBURG: KI IN DER MEDIZIN
OFFENBURG: APPELS NEUER ANSATZ

ZUKUNFTSWEISENDE FIRMENGEBÄUDE VON FREYLER INDUSTRIEBAU

Seit mehr als 50 Jahren plant und realisiert FREYLER Industriebau nachhaltige Bauprojekte, die individuell auf die Kundenwünsche zugeschnitten sind.



FREYLER Industriebau hat für Dönges einen modernen Gebäudekomplex mit Büro- und Logistikflächen geplant und bezugsfertig umgesetzt. Ein FREYLER-Konzepttag war die Basis für den individuell zugeschnittenen Entwurf.



Die Logistikhalle ist mit einem hochmodernen Roboter-gestützten Autostore-Lager ausgestattet



Zukunftsfähige Open Space Bürowelten wurden im Verwaltungsgebäude konzipiert und realisiert

Mehr unter www.freyler.de

 **FREYLER
INDUSTRIEBAU**
Menschen bauen für Menschen

EDITORIAL

Die Älteren von uns erinnern sich vielleicht noch an Reinhard Mey, den Jüngeren sei gesagt: Das ist der Schöpfer von „Über den Wolken“, jenem 1974 erschienenen Klassiker, dessen Zeilen längst in unser aller Sprachgebrauch Einzug gefunden haben. Seither wissen wir: Über den Wolken muss die Freiheit wohl grenzenlos sein – und genau das passt ziemlich gut zu dieser Ausgabe von Kalkül. Einerseits haben wir uns entschieden, Putins verbrecherischen Angriffskrieg auf seinen Nachbarn nicht groß aufzugreifen (das Thema ist schließlich präsent genug), zum anderen wollen wir auch nicht übermäßig in die Klagen über Inflation oder Stagflation, Energiekrise und Lieferengpässe einstimmen. Eine Geschichte dazu haben wir im Blatt, das muss reichen.

Die prägenden Helden dieses Heftes sind dagegen allesamt Luftfahrtpioniere und lassen uns von einer reizvollen Zukunft träumen. Bei Kaelin in Oberndorf geht es um die Renaissance klassischer Junkers-Modelle, die auf Piloten ganz ähnlich wirken wie ein 356er Porsche auf Freunde der Automobilbaukunst. Bei der Volocopter GmbH in Bruchsal geht es derweil vielleicht um geringere Flughöhen – aber um eine noch viel größere Revo-

lution. Denn hier in Bruchsal entsteht mit elektrisch betriebenen Multi-koptern (wie Helikopter, nur eben mit mehr Rotoren) eine ganz neue Generation an Fluggeräten.

Volocopters Beirats-Boss Stefan Klocke und rund 700 Mitarbeiter setzen darauf, ab 2024 mit den neuartigen Flugtaxi in aller Munde zu sein. Bei den Olympischen Spielen in Paris soll es losgehen, der nächste Halt ist die Börse und dafür setzt man auf ein Geschäfts-

modell, das die Strategien von Tesla und Uber kombiniert. Was draus wird? Vielleicht so etwas wie der Daimler der Lüfte, wie Stefan Klocke ab Seite 4 erklärt...

Mit Start-ups und Zukunftsfragen beschäftigt man sich auch in Offenburg intensiver denn je. Florian Appel und die neue Black Forest Innovation GmbH sollen dafür sorgen, dass Offenburg nicht den Anschluss verliert. Bisher nämlich sind Start-ups im Südwesten in Großstädten mit Universitäten wie eben in Stuttgart, Heidelberg oder Freiburg viel zahlreicher vertre-

ten als auf dem Land, wo etablierte Hidden Champions den Arbeitsmarkt leerfegen. Ob sich das ändert? Na, genau das haben wir Florian Appel auch gefragt. Seine Antworten lesen Sie ab Seite 48. Wir wünschen eine interessante Lektüre!

Von Flugtaxi für
Metropolen und den
Olympischen Spielen
als Sprungbrett an
die Börse: Bei Badens
Start-ups wird es
spannend!

Die Herausgeber



Dr. Frank Wertheimer

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



Dr. Stefan Krauss

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



Florian Künstle

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



Patrick Reisch

Steuerberater, Diplom-Betriebswirt und Geschäftsführer von reischkünstle mit Sitz in Wolfach und Haslach

KALKÜL IMPRESSUM

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

Redaktion: Ulf Tietge (V.i.S.d.P.) | I. Rosebrock | P. Czelinski | B. Garms | V. Vogt | T. Glanzmann · Grafik: S. Hilberer | S. v. Hirschhausen | F. Dreher | S. Straub · Lektorat: Heike Schillinger

Verlag: Tietge GmbH | Geschäftsführer: Ulf Tietge | Wilhelmstraße 31 · 77654 Offenburg | 0781/9197050 | info@tietge.com · www.tietge.com

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

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

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



BADEN HEBT AB

In Bruchsal entsteht so etwas wie eine fliegende Version von Tesla und kaum jemand nimmt davon Notiz. Ist es zu schwer vorstellbar, dass wir künftig mit Flugtaxis einfach über den Dingen schweben?

Ein Beitrag von Ulf Tietge



VERKEHRSWENDE MAL ANDERS

Multikopter als Flugtaxi für die letzten paar Kilometer zwischen Flughafen und Innenstadt, als High-End-Alternative zur Limousine mit Fahrer für vermögende Pendler oder als touristische Attraktion: Aus Sicht von Luftfahrtexperten ist das keine Utopie mehr. Für die Multikopter gibt es auf den kurzen und mittleren Distanzen viele Einsatzmöglichkeiten – und keine Konkurrenz durch große Flugzeugbauer wie Airbus und Boeing, die sich weiter auf kerosinbetriebene Jets sowie Cargo- und Passagiermaschinen für Strecken ab 1000 Kilometer konzentrieren. Für Distanzen zwischen 100 und 1000 Kilometern wiederum sind bereits elektrisch betriebene Flugzeuge in der Entwicklung.

Foto: Volocopter GmbH



Der Countdown läuft. Noch zwei Jahre bis zur Eröffnung der Olympischen Sommerspiele in Paris. Für den badischen Unternehmer Stefan Klocke und die Volocopter GmbH geht es dort nicht um Medaillen, sondern um etwas viel Wichtigeres: ums Dabeisein! Ach ja, und um ein Milliarden-Geschäft. Denn die elektrischen Flugtaxis sollen unter den Augen der Welt die Sportler zu den Wettkampfstätten bringen und danach die Bruchsaler Firma an die Börse. Es geht darum, die ganze Welt zum Abheben zu bringen. Fliegende Taxis mit Akkus im Heck – in ein paar Jahren vielleicht schon so selbstverständlich wie heute Autos mit Elektromotor?

Badische Pionierleistung

Während in Paris, Singapur und Rom bereits an den ersten sechs Voloporten gebaut wird, schaut Chairman Stefan Klocke vom Konferenzraum „Oehmichen“ (nach Étienne Oehmichen, Frankreichs Hubschrauber-Pionier) in Richtung Flugplatz. Ein paar Modelle aus dem 3D-Drucker stehen vor den Fenstern, auf dem Bildschirm läuft ein am Computer animiertes Video, an der Wand hängt ein Rendering, ansonsten ist es hier so nüchtern-minimalistisch wie beim Wirtschaftsprüfer oder einem x-beliebigen Software-Start-up. Einen Kicker hat's – aber eben keine Top-Gun-Poster, keine Lederhelme auf den Sideboards und auch sonst nichts, was an Luftfahrt denken ließe. Keine einfache Aufgabe für unseren Fotografen...

Gut zehn Jahre sind bei Volocopter seit dem Erstflug mit Gymnastikball und selbst gebautem Rotorgestänge vergangen. Aus drei Verrückten wurden mehr als 500 fest angestellte Mitarbeiter. Aus der Leidenschaft junger Ingenieure hat sich eine Milliarden-Industrie entwickelt. „Das hätten wir uns am Anfang nie träumen lassen“, sagt Stefan Klocke und man denkt: „Der Mann ist irgendwie auf dem Boden geblieben, oder?“ „Nicht nur irgendwie“, fügt er mit einem Blitzen in den Augen an. „Ich durfte tatsächlich noch nie mitfliegen! Noch ist das nur EASA-zertifizierten Testpiloten gestattet, auch wenn die inzwischen alle sagen: Das sind die langweiligsten Erprobungsflüge, die sie je gemacht haben.“

Auf der Jagd nach der Zulassung

Diese deutsche Gründlichkeit und der Respekt vor den Behörden haben einen guten Grund. Was Wolfsburg mit dem Käfer für die Automobilwelt mal war, soll nun Bruchsal mit dem Volocopter werden. Doch dafür braucht es eben alle notwendigen luftfahrtrechtlichen Genehmigungen. Dafür spielt es keine Rolle, ob die elektrischen Drehflügler nun sicher, leise und zuverlässig fliegen (was sie tun), sondern ob sie fliegen dürfen. Für Klocke ist das nichts >

Bereit zum Abheben

Chairman Stefan Klocke vor einem der Volocopter. 2024 will er mit seinen Flugtaxis bei den Olympischen Spielen in Paris Sportler von A nach B und dadurch die Firma an die Börse bringen



„IN NEW YORK VOM AIRPORT NACH MANHATTAN KOSTET 100 DOLLAR IM TAXI – ODER EBEN 170 DOLLAR MIT DEM VOLOCOPTER. WAS WÄRE DEINE ERSTE WAHL?“

BEZAHLBARE TAXIFLÜGE: VOLOCOPTER SETZT
AUF EINE BREITE ZIELGRUPPE

- › Neues. Er kommt ursprünglich aus der Pharmabranche. „Da ist es genauso. Wer eine Zulassung hat, der hat auch ein Produkt. Wer nicht, der hat gar nichts.“

Volocopter ist mit dem Traum vom neuen Fliegen nicht allein. Es gibt Wettbewerber, einige auch schon mit einer Bruchlandung an der Börse. Und doch gelten die Badener als weltweite Nummer 1. Starke Partner im Gesellschafterkreis, – denn in Bruchsal baut und entwickelt man nicht nur Fluggeräte, sondern gleich noch die Software (VoloIQ) und das Geschäftsmodell für den Betrieb der Flugtaxis. Wenn man so will: als würde man Tesla und Uber kombinieren. Vor allem die Software ist interessant: Von der Buchung eines Flugs durch den Fluggast über die Bereitstellung der Maschine, die Wahl der Route, die Überwachung der Flugsicherheit bis zur Abrechnung des Flugs: alles nahtlos integriert.

Eine Alternative im City-Verkehr

Ansonsten sind die technischen Fakten der Flugtaxis schnell erzählt: Zwei Modelle hat Volocopter am Flugplatz Lahr in unscheinbaren Hangars versteckt. Den VoloDrone für Pakete und den VoloCity als fliegenden Stadtflyer mit Platz für zwei Personen, einer Reichweite von derzeit 35, geplant aber 65 Kilometern und 90 km/h. Wichtiger als das Tempo: Mit nur 65 Dezibel ist der Multikopter etwa so laut wie ein Staubsauger und damit – anders als etwa Hubschrauber mit ihrem infernalischen Geknatter – wirklich innenstadtgeeignet. „Das ist wirklich die Alternative zum Taxi“, sagt Stefan Klocke. „Um in New York von Manhattan zum Flughafen zu kommen, zahlt man 90 bis 120 Dollar für eine Taxifahrt. Mit dem Volocopter wird die Fahrt 170 bis 190 Dollar kosten, mit einem Hubschrauber 300 bis 500 Dollar.“ Leistbar für nahezu jedermann. Das erst macht den Volocopter aus wirtschaftlicher Sicht so interessant.

Fast wie ein Flugzeug: der Voloconnect

Für größere Strecken und mehr Tempo gibt es den VoloConnect, eine Mischung aus Flugzeug und Multikopter. Bis zu 250 Klammotten schnell, genug Platz für vier Personen und mit heutiger Akku-Technologie mit einer Reichweite von 100 bis 180 Kilometern ausgestattet. Das reicht, um von Karlsruhe nach Stuttgart zu kommen, von Bruchsal nach Frankfurt und das Ganze garantiert ohne Stau. Auch der ADAC habe großes Interesse am VoloConnect, beispielsweise um damit Notärzte schnell zu Unfällen zu bringen. Günstiger als ein Hubschrauber, mindestens genauso sicher, deutlich besser für die Umwelt und dank Wechsel-Akku auch nicht ständig an ein Ladekabel gefesselt: Es gibt viele gute Argumente für die Multikopter.

„Alles steht und fällt mit der Zulassung durch die EASA“, sagt Klocke und holt uns zurück ins Hier und Jetzt. „Die vorläufige Verkehrszulassung haben wir seit 2016. Damit waren wir weltweit die Ersten. Aber die große kommerzielle Freigabe für Europa und die USA dürfte noch bis 2024 auf sich warten lassen.“ Bis dahin gibt es nur Demonstrationsflüge. Mal in Singapur über die Bay, dann in Paris über die Messe oder in Dubai während der Expo. Dass Saudi-Arabien bereits zehn Maschinen für die geplante Stadt Neom geordert hat – schön, aber nur eine Randnotiz.

Flugtaxis für alle statt Luxus für wenige

Mit Klocke, selbst Hubschrauber-Pilot, Gesellschafter und Vorsitzender des mächtigen Beirats, hat Volocopter sein Geschäftsmodell komplett neu gedacht. Die erste Idee waren Ultraleichtfluggeräte für private Piloten. Ziemlich kostspielig, kleine Zielgruppe. Seit 2017 geht es um feste Taxirouten. Man kauft den Volocopter nicht, man steigt einfach ein und hebt ab. Geringer Einstiegspreis, riesige Zielgruppe. Ob das Lufttaxi mit oder ohne Pilot autonom fliegt, macht technisch für Volocopter kaum einen Unterschied.

„Asien wird unser wichtigster Markt“, sagt Klocke. Das ganz große interne Ziel, die „Mission to Moon“, ist dabei ehrgeizig formuliert. „100 000 Fluggeräte. Bis 2035. Da sind wir noch nicht, aber wir sind sicher, dass wir das packen.“ Gelingen soll das durch die Zusammenarbeit mit Daimler oder mit Geely, dem Partner aus China. Denn während die Prototypen und die ersten Kleinserien mit bis zu 1000 Stück wohl im Badischen montiert werden – die großen Werke werden auch in China entstehen. „Geely eröffnet uns großartige Möglichkeiten“, sagt Klocke. „Man schaue sich nur an, was die aus der Marke Volvo gemacht haben! Für uns ein bestmöglicher Partner!“

i

WARUM BRUCHSAL?

Dass die Volocopter in Bruchsal und Lahr das Fliegen lernen, hat viel mit der Unterstützung durch die Stadt und das Land zu tun. Es gibt eine eigene Taskforce Volocopter, bei der das Verkehrs- und das Wirtschaftsministerium mit an Bord sind. Und doch ist man bei den Überfliegern ein wenig ernüchtert. Wie viele deutsche Medien über Digital-Ministerin Dorothee Bär lachten, als diese sich positiv über Flugtaxi äußerte, ist noch in lebhafter Erinnerung. Von daher ist auch Stefan Klocke überzeugt: „Ehe wir in Berlin das erste Flugtaxi in die Luft bringen, sind wir in drei anderen Metropolen auf der Welt schon mit kleinen Flotten unterwegs.“





i

GROSSE ZAHLEN, GROSSE ZIELE

Die Entwicklung der badischen Multikopter geht auf das Jahr 2010 zurück. Damals wollte der Softwareentwickler Stephan Wolf eine Drohne so groß bauen, dass ein Mensch damit fliegen kann. Der Physiker Thomas Senkel und Wolfs Jugendfreund Alexander Zosel stiegen 2011 in das Projekt ein. Die Gruppe baute und flog 2011 ihren ersten Technologie-Demonstrator namens Volocopter VC1. Laut Guinness-Buch der Rekorde absolvierte der VC1 den ersten bemannten Flug eines elektrischen Multikopters überhaupt.

Ein Jahr später nimmt die Volocopter-Entwicklung auch finanziell Fahrt auf. Für die Entwicklung des VC200-Prototyps gibt es zwei Millionen Euro über ein Förderprogramm des Bundeswirtschaftsministeriums. Gründer Stephan Wolf und Angel-Investor Thomas Ruf stellen weitere 400 000 Euro bereit. Ein Crowdfunding bringt weitere 1,2 Millionen ein.

Eine ganz neue Flughöhe erreicht Volocopter ab dem Jahr 2015 mit dem Einstieg von Angel-Investor Stefan Klocke über seine Firma SK Ventures sowie der deutschen Intel-Tochter Ascending Technologies.

Im Juli 2017 kommt Daimler als neuer Hauptinvestor mit 25 Millionen Euro an Bord. Das Geld wird verwendet, um das technische Team auszubauen und die Vorserienproduktion des neuen 2X-Modells zu starten. Im September 2019 führt Geely eine Finanzierungsrunde an, die 50 Millionen Euro Private Equity für Volocopter einbringt, im Februar 2020 wird sie unter Führung von DB Schenker auf 87 Millionen erweitert. Im März 2021 investieren BlackRock, Continental und Atlantia insgesamt 200 Millionen Euro in das Unternehmen.

› Kostspielige Entwicklung

Damit wären wir bei Finanzen. Großes Thema. Denn natürlich gibt es bei Volocopter noch keine nennenswerten Umsätze, wohl aber erhebliche Kosten und große Hoffnungen. Aktuell ist die Firma mit 1,6 Milliarden Euro bewertet. Über diverse Finanzierungsrunden (siehe Kasten) sind bisher rund 500 Millionen Euro zusammengekommen, bis 2024 sollen es weitere 500 Millionen werden. Dafür gibt es ab September mit Dirk Hoke einen neuen CEO und Geschäftsführer – und das mit einschlägiger Vita. Hoke war zuletzt Chef der Rüstungs- und Raumfahrtsparte von Airbus. Ein Überflieger, wenn man so will.

„Um ehrlich zu sein: Wir sind gottfroh, dass wir den SPAC-Weg nicht gegangen sind“, sagt Klocke. SPAC ist die Abkürzung für Single Purpose Acquisition Company und bezeichnet im Grunde leere, aber an der Börse notierte Aktiengesellschaften. Eine Art Abkürzung zu klassischem IPO oder Direct Listing – aber nicht ungefährlich, wie der Blick auf die Wettbewerber von Volocopter zeigt. Das deutsche Start-up Lilium oder das US-Unternehmen Joby Aviation sind 2021 per SPAC an die US-Börse gegangen, dort



Faszinierende Aussichten

Stefan Klocke im Gespräch mit Kalkül-Redakteur Ulf Tietge (M.) und Herausgeber Dr. Stefan Krauss (Bild rechts unten), selbst ein leidenschaftlicher Pilot und Fluglehrer



jedoch stark unter Druck geraten. Die Aktien von Lilium sind um fast 70 Prozent eingebrochen, die von Joby um rund 50 Prozent.

Der Zauber von Paris

Damit Volocopter nicht ähnlich unsanft landet, setzen Klocke und seine Mitstreiter auf den Zauber von Paris. Mit den Bildern von den Olympischen Spielen an die Börse: Das wäre schon was. Denn langfristig führt am Weg aufs Parkett wohl kein Weg vorbei. Klocke: „Es ist schwer, jemanden zu finden, der ganz allein mal zwei Milliarden Euro auf den Tisch legt.“ Aber genau darum geht es: um den Aufbau eines Milliarden-Konzerns, um einen neuen Weltmarktführer aus Baden-Württemberg. Den Vorsprung nutzen, den man nach sieben Jahren Flugtauglichkeit (noch) hat. Noch einmal Klocke. „Irgendein Fluggerät zusammenzimmern – das kriegen Studierende mit einem guten Professor überall auf der Welt hin. Aber dass dieses Fluggerät mit einer Sicherheit von zehn hoch neun auf dem gleichen Niveau wie konventionelle Linienflugzeuge unterwegs ist und weltweit eingesetzt werden kann: Das ist die Kunst.“ ■



A man in a dark t-shirt and safety glasses is working on a large, light-colored aircraft propeller in a workshop. He is looking up at the propeller, which is mounted on a stand. The background is a blurred workshop environment with various tools and equipment.

DER PORSCHE MIT PROPELLER

Kaelin Aero in Oberndorf beliefert nicht nur weltweit Flugzeughersteller, sondern hat auch eine ganz eigene Mission: die legendären Junkers-Maschinen zu neuem Leben zu erwecken ...



SPEZIALKRÄFTE IM EINSATZ

Kaelin Aero ist neben dem deutschen Standort im Landkreis Rottweil auch in der Schweiz vertreten.

Spezialisiert auf die Rekonstruktion alter Flugzeuge und den Neubau historischer Fluggeräte ist das Team auch für Wartungs- und Reparaturarbeiten an seltenen Flugzeugen rund um den Globus gefragt. Ob Privatflugzeug, kleine Propellermaschine, Kampf- und Businessjet – Ziel ist, sie alle wieder in die Luft zu bekommen.



Schwäbische Präzisionsarbeit

Gleich zwei Modelle kann man in der Werkshalle der Kaelin Aero bestaunen. An der Decke hängend eine Antonow, am Boden die Bruchzelle einer Junkers A60

Ein letzter Beitrag von Patrick Czelinski

Hier im Gewerbegebiet des Oberndorfer Ortsteils Hochmössingen herrscht geschäftiges Treiben. Holzverarbeitende Betriebe reihen sich an typisch schwäbische Werkzeugschmieden – es gibt einen Motorradladen, eine Sparkasse mit Geldautomat und ein kleines Autohaus. Alles ist so, wie es sich gehört in einer schwäbischen Kleinstadt. Alles? Nicht ganz: Denn ein Unternehmen sticht heraus: Kaelin Aero, ein innovativer Flugzeugbauer mitten auf der grünen Wiese.

Kaelin stellt legendäre Junkers-Nachbauten her, ist Zulieferer und Partner für den zivilen und militärischen Flugzeugstrukturbau. Egal ob Transportflugzeug, Kampf- oder Businessjet: die Liste der Leistungen bei Kaelin ist lang. Von Hochmössingen in die Welt sozusagen – oder eben in die Luft – ganz nach dem Motto: Träume bleiben nicht am Boden...

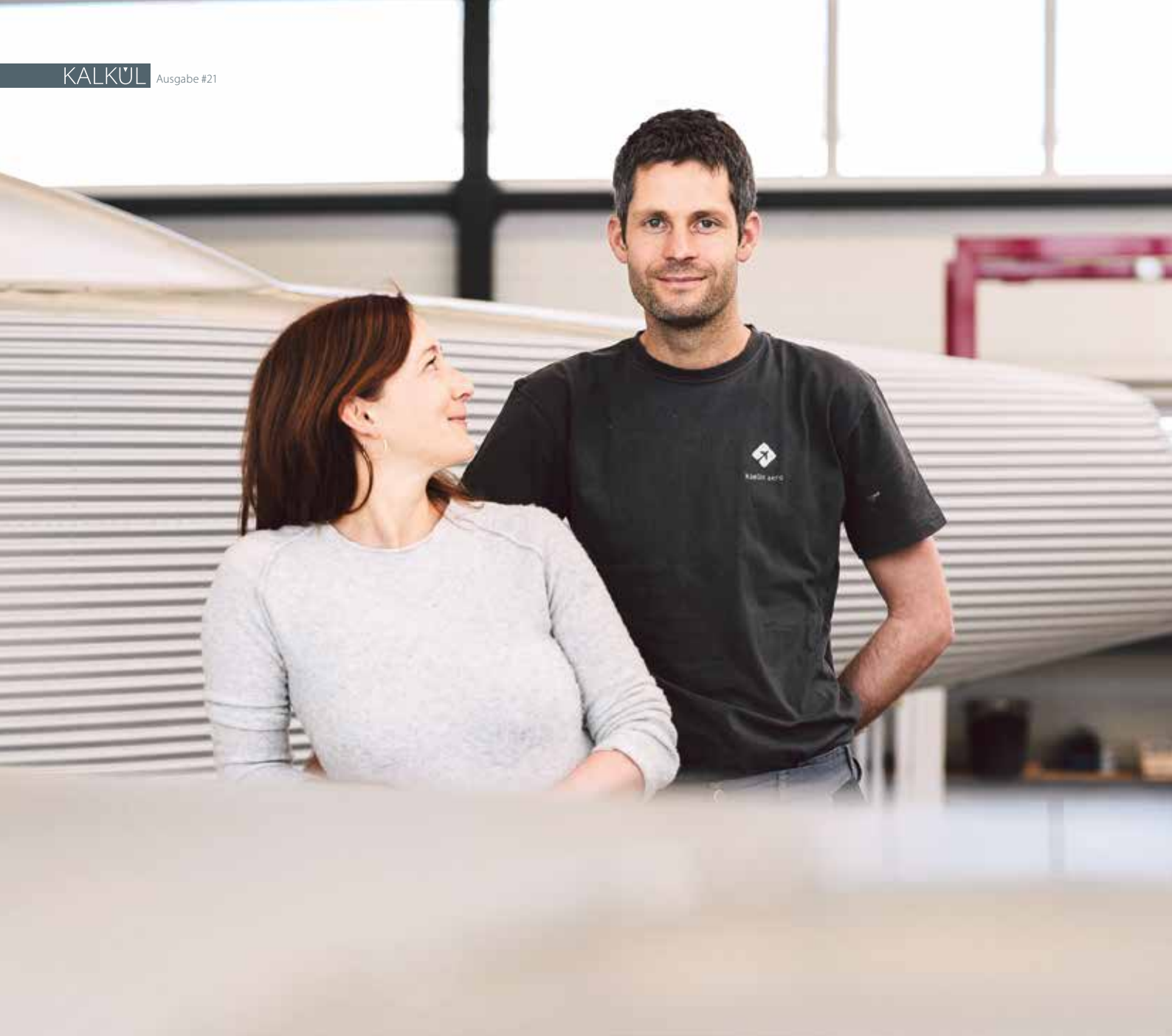
Bei Kaelin Aero wird seit 2012 geschraubt, lackiert, genietet, gebaut, gebohrt, gesägt, verschweißt und montiert. Der Kopf hinter dem Laden? Dominik Kälin. Der Schweizer hat das Flugzeugbauhandwerk bei der Pilatus Flugzeugwerke AG in Stans am Vierwaldstättersee von der Pike auf gelernt und nach einer vierjährigen Ausbildung mit anschließender Berufstätigkeit den Sprung in die Selbstständigkeit mit einem mobilen Flugzeugservice- sowie Reparaturbetrieb gewagt und sich im Anschluss bei einschlägigen Luftfahrtunternehmen einen guten Ruf erarbeitet. Er reiste um die Welt und machte Flieger wieder flott – mal nur ein paar Tage, meistens ein paar Wochen, manchmal ein paar Monate. Bei einem dieser Aufträge lernte er am Flughafen Lahr schließlich seine heutige Frau Sandra kennen. In der Heimat der Pilotin gründeten die beiden dann ihr Unternehmen, in dessen Werkshallen wir nun stehen.



Retro-Hülle mit modernstem Inhalt

Und dieses Unternehmen hat es im wahrsten Sinne des Wortes in sich. In Halle 1 hängt an der Decke das Gerippe einer alten Antonow. „Ein Liebhaberstück“, sagt Dominik Kälin. „Ich habe sie gekauft, um sie zu restaurieren, aber ich komme leider nicht dazu“. Tja, so ist das eben mit den vollen Auftragsbüchern. Gleich unterhalb dieses Alu-monsters befindet sich eine Art Produktionsstraße, an deren Ende ein Aluminiumkonstrukt steht, das einmal eine Junkers A60 werden soll. Bei der Neuauflage des legendären Fliegers mit der typischen Leichtmetall-Wellblechbeplankung handelt es sich um ein Ultraleichtflugzeug der 600-Kilo-Klasse. Genau wie sein historisches Vorbild wird er als offener Tandemsitzer gebaut und entspricht dem typischen Leichtflugzeugbild der 1920er-Jahre. Aber: Heute kommt bei seinem Bau neueste Technologie zum Einsatz.

Angetrieben wird der kleine Sportflieger von einem Vierzylinder-Rotax-Motor mit 100 PS und einem MT-Propeller. Die Bremsen stammen von Beringer, die Avionik von Garmin. Das sorgt – gemeinsam mit dem zusätzlich eingebauten Galaxy-Rettungssystem im früheren Gepäckfach – für größtmögliche Sicherheit. Alles wird auf modernen Screens im sonst ebenfalls auf retro getrimmten Cockpit dargestellt, die der Pilot vom hinteren Sitzplatz aus überwacht. Das Modell vor uns wird jedoch niemals in die Luft gehen. „Das ist nur eine Bruchzelle“, erklärt Dominik Kälin. „Bruchzellen sind aus Rumpf, Tragflächen und Leitwerk bestehende Flugzeuge, mit denen statische Bruchversuche sowie Ermüdungs- und Schwingungsversuche durchgeführt werden und die dabei oft bis zum tatsächlichen Bruch belastet werden.“ Erst wenn diese Tests bestanden sind, kann die Serienproduktion beginnen.



i

JUNKERS FRÜHER UND HEUTE

Die Junkers Flugzeug- und Motorenwerke AG entstand 1936. Sie war Hersteller einer Vielzahl von Flugzeugtypen und damit einer der bedeutendsten Rüstungskonzerne während des Zweiten Weltkriegs, ging Anfang der 1970er-Jahre im Daimler-Benz-Konzern auf.

2015 wurde die Junkers Flugzeugwerke AG mit Genehmigung der Junkers-Erben im schweizerischen Dübendorf wiedergegründet mit dem Ziel, historische Flugzeuge in Kleinserie nachzubauen. Die ersten Nachbau-Modelle betreffen die Junkers F13 und die A50 Junior.

- › Es sind Hobbypiloten und Liebhaber, die eine A50 bestellen, dafür knapp 200 000 Euro auf den Tisch legen und – Stand heute – etwa anderthalb Jahre Wartezeit mitbringen müssen. Vertrieben und verkauft werden die Flugzeuge von Junkers selbst, die Produktion ist bereits für die kommenden zwei Jahre ausgelastet.

„Im Prinzip sind die Maschinen für Leute gedacht, die einfach Spaß am Fliegen haben. Es erfüllt uns mit Stolz und Freude, wenn diese Nachbauten unsere Hallen als flugtaugliche Luftfahrzeuge verlassen“, sagt Dominik Kälin. So, wie es bereits mit der Neuauflage der Junkers F13 der Fall war. „Das ist ein Gänsehautmoment, wenn man so einen Flieger zum ersten Mal abheben sieht“, findet auch Dr. Stefan Krauss. Der Kalkül-Mitherausgeber ist nämlich nicht nur Rechtsanwalt und Wirtschaftsjurist, sondern seit Jugendtagen auch Pilot – und kennt sich hier oben bestens aus. „Ich bin in der Nähe aufgewachsen, habe meine Fliegerlaufbahn am Flugplatz in Winzeln-Schramberg begonnen.“ Kein Wunder, dass Krauss mit leuchtenden Augen durch die Hallen von Kaelin Aero geht...

Mit Leidenschaft bei der Sache

Sandra und Dominik Kälin (linkes Bild) sind stolz auf ihr kleines Unternehmen. Und die Arbeit, die beispielsweise Rüdiger Steinert (oben rechts) und Simone Haibt dort (unten rechts) leisten, begeistert auch Kalkül-Mitherausgeber Dr. Stefan Krauss (Mitte rechts)

Mit Hingabe bei der Sache

Das Kerngeschäft von Kaelin Aero bleibt neben dem Junkers-Bau die Reparatur und die Zulieferung von Teilen für die Flugzeugindustrie. Einer der größten Kunden ist die Schweizer Pilatus Flugzeugwerke AG, für die Kaelin Aero unter anderem Tore und Höhenflossen für den Businessjet PC-24 anfertigt, der weltweit als Geschäftsflugzeug, aber beispielsweise auch für den australischen Royal Flying Doctor Service zum Einsatz kommt.

Die Werkshallen sind daher gefüllt mit allerlei Bauteilen, an denen viele fleißige Hände ihr Werk tun. Da ist zum Beispiel Simone Haibt, die mit ruhiger Hand die haarfeinen Fugen eines Pilatus-Bauteils mit schwarzer Dichtungsmasse bestreicht. Oder Rüdiger Steinert, der gerade den neuen Flügel einer Hawker Hurricane aus den 1940ern baut. „Meine Leute sind mit Hingabe dabei“, sagt Dominik Kälin. Fachkräftemangel sei zwar auch in der Branche ein Thema, für ihn aber kein Problem. „Hier gibt es noch gute Handwerker und Metallbauer“, anständige Leute vom Land, wie Kälin sagt. Seine Flugzeugbauer bildet er selbst aus, sogar einen Bäcker habe er schon umgeschult. Sie lernen das, was auch er selbst einst lernte, bevor er aufbrach in die Welt, um Flugzeuge zu reparieren, und schließlich Unternehmer mit 48 Angestellten wurde.

Träume bleiben nicht am Boden

Ob er die Zeit damals vermisst? „Natürlich!“, sagt Kälin. „Es war Freiheit pur, ich habe das Abenteuer gelebt und geliebt, kam viel herum und habe die Welt gesehen. Trotzdem haben wir einen schönen Spielplatz hier. Und das Privileg, Flugzeuge entwickeln und bauen zu dürfen, wobei uns unsere Kunden weitgehend freie Hand lassen. Das ist ja auch irgendwie ein Abenteuer.“ Die Zeiten aber seien schwierig, meint er. Besonders die Rohstoffkrise und der damit verbundene Materialmangel machen ihm zu schaffen. „Meines Erachtens kam das aber nicht nur durch Corona und den Ukraine-Krieg. Probleme mit Aluminium haben wir schon lange, was natürlich blöd ist, wenn man mit den Junkers-Maschinen Flieger baut, die fast ausschließlich daraus bestehen.“

Optimistisch in die Zukunft blickt Kälin dennoch. Irgendwann, sagt Sandra Kälin, wolle ihr Mann seine ganz eigene Maschine bauen, so wie es der *Einsiedler Anzeiger* in einem Artikel über Kälin schrieb: „Von einem, der auszog, um seinen Traum vom eigenen Flugzeug zu realisieren.“ Wann das sein wird, steht zwar noch in den Sternen, wie das Flugzeug aber aussehen soll, weiß Kälin genau. Ein Zweisitzer-Tandem, schnell und gut ausgestattet. „Wie ein Porsche mit Propeller“, sagt er lachend und lässt den Blick über die Landschaft streifen. Wer Kälin kennt, weiß, dass das irgendwann wahr sein wird. Denn Träume bleiben nicht am Boden. ■





Becher auf Becher

Mehr als hundert Motive hat Heybico bereits im Angebot. Dazu kommt eine Auswahl an farbigen Deckeln und Filzmanschetten

NACHHALTIGKEIT TO GO, BITTE

Im Kampf gegen die Müllflut im To-go-Bereich setzen die drei Gründer von Heybico aus Sasbach auf innovative biologische Materialien und schicke Motive für ihre Kaffeebecher. Von der Idee bis zur Produktion – alles made in Germany ...

Ein Beitrag von Imke Rosebrock

Bunte Bechertürme stapeln sich hoch auf in den Regalen der kleinen Lagerhalle hier im Industriegebiet von Sasbach. Muster, Figuren, Blumen, Sprüche – inzwischen sind es mehr als hundert Motive auf den Kaffeebechern. „Und wir entwickeln in Kooperation mit Künstlern aus der Region immer wieder neue Designs“, erklärt Horst Homm. Der 34-Jährige ist neben Florian Hensel und Julian Schirmer Mitgründer und Geschäftsführer von Heybico – der Firmenname steht für „Hey, I’m biological und compostable“ und bringt das Konzept der drei auf den Punkt: einen Mehrwegbecher zu produzieren und zu vermarkten, der wirklich nachhaltig ist.

„Wir drei kennen uns seit Jugendtagen und hatten schon öfter überlegt, zusammen ein Business auf die Beine zu stellen. Und bei einem gemeinsamen Kaffee standen wir schließlich vor einem übertollen Mülleimer mit Wegwerfbechern...“, erzählt Homm die Geschichte, wie sie auf ihre Geschäftsidee gekommen sind. „Da war uns klar, das ist ein Thema, das wir angehen müssen.“ Auf ihrer Website haben die drei zusammengetragen, welch immensen ökologischen Fußabdruck die übliche To-go-Kultur hinterlässt. Demnach werden allein in Deutschland jedes Jahr 2,8 Milliarden Pappbecher verbraucht. Das bedeutet: 29 000 Tonnen Papier, 1,5 Milliarden Liter Wasser, 22 000 Tonnen Erdöl für die Innenbeschichtung und

die Deckel, 40 000 Tonnen Abfall – und das alles für vielleicht 15 Minuten Kaffeeenuss zum Mitnehmen?

2019 gründeten sie schließlich ihr Unternehmen, anfangs noch neben ihren eigentlichen Jobs, und ergänzen sich seither mit ihren Kenntnissen. „Florian ist Werkzeugbaumeister, Julian ist Elektriker, war im technischen Vertrieb und hat viel Verkaufserfahrung im B2B-Bereich und ich selbst bringe als Einzelhandelskaufmann Marketingenerfahrung mit“, sagt Horst Homm. Der Start war geradezu klassisch: ein kleines Büro in Ottersweier, zwei Schiffscontainer, die Heizung kaputt ...

Auch die Entwicklung des Bechers war keine leichte Aufgabe, wenn man es denn mit der Nachhaltigkeit wirklich ernst meint: Edelstahl? „Ist in der Herstellung auch problematisch und nicht leicht bedruckbar“, erklärt Homm. Erdölbasierter Kunststoff war von vornherein ausgeschlossen, und Porzellan geht nun mal schnell kaputt. Also verkauften sie anfangs Bambusbecher aus China. „Aber natürlich kam uns bald die Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit und eine Produktion am anderen Ende der Welt nicht zusammenpassen. Außerdem ist in bambusbasierten Kunststoffen immer auch normales Plastik enthalten.“ Also machten sich die drei auf die Suche nach einem Compounder für reine Biokunststoffe in Deutschland – und wurden bei FKUR in Nordrhein-Westfalen fündig. Das Granulat aus



- › Mais und Zuckerrohr wird nun beim Spritzgusspezialisten Hans Fleig in Lahr gespritzt. „Biokunststoffe sind für Spritzgießer vergleichsweise neu“, berichtet Homm. „Der Einfluss von äußeren Faktoren wie der Luftfeuchtigkeit muss ganz anders berücksichtigt werden. Fleig hat hier den richtigen Angang gefunden und die Zusammenarbeit läuft super.“

Individuell in kleinen Margen

Auch eine passende Druckerei in der Region zu finden sei ein aufwendiger Prozess gewesen, beschreibt es Homm. „Wir sind als Laien losgezogen und haben bestimmt 20 Druckereien abgeklappert, aber alle haben abgewunken, unter 10 000 Auflage wollten die gar nicht anfangen.“ In der Nähe von Karlsbad haben sie nun einen Partner gefunden, der bereit war, auch selbst in eine neue Maschine zu investieren. Im Digitaldruck können sie nun ab hundert Stück individuelle Designs zu einem marktfähigen Preis drucken und zusätzlich personalisieren.

Sechs Monate nach der Gründung, im Frühjahr 2020, verkauften sie schließlich ihren ersten Becher. Eigentlich waren Cafés und

Innovativer Druck

Die weißen Rohlinge laufen beim Spritzgusspezialisten Hans Fleig in Lahr vom Band. In Karlsbad werden sie bedruckt – das ist selbst bei kleinen Stückzahlen zu erschwinglichen Preisen möglich

Coffee-Shops die avisierte Zielgruppe, doch pünktlich zum Unternehmensstart machte die Gastro im ersten Corona-Lockdown einfach dicht. „Dafür meldete sich auf einmal ein Krankenhaus bei uns und bestellte tausend Becher für die Belegschaft, individuell mit Namen bedruckt, damit jeder seinen eigenen hat und es keine Verwechslungen gibt“, sagt Homm.

Die Zeit im kalten Container ist längst vorbei, heute sind an den Wänden in den Büroräumen diverse Becher ausgestellt, die im Kundenauftrag bedruckt wurden – Kaffeeröster, Supermärkte, Hotels oder auch Unternehmensberatungen zählt die Referenzliste auf, ebenso eine große BMW-Niederlassung oder den Chip-Riesen Infineon. Als Bestätigung für ihr Geschäftsmodell wurden die Ortenauer beim Gründerpreis Baden-Württemberg 2021 mit einem vierten Platz bedacht.

Die Nachfrage wird steigen

Das Konzept scheint also aufzugehen. Im Gründungsjahr verkaufte das Start-up 20 000 Becher, 2021 waren es schon doppelt so viele und für das laufende Jahr wollen sie die Marke von 80 000 knacken. „Spätestens wenn ab dem kommenden Jahr die Gastronomie verpflichtet ist, auch Mehrweg im To-go-Bereich anzubieten, hoffen wir, auch in dieser Branche unseren Absatz deutlich auszubauen“, so Horst Homm. „Schließlich sind unsere Becher Werbeträger und damit ideal für die Gastro.“

„Wir sind kein
Greenhorn mehr
auf dem Markt und
wollen uns nun durch
umfassenden Service
von der Konkurrenz
absetzen“

Doch für den Erfolg gibt es keine Garantien, das wissen auch die Jungs von Heybico. „Wir sind kein Greenhorn mehr auf dem Markt und wollen uns nun über die konsequent regionale Produktion sowie vor allem über einen umfassenden Service von der Konkurrenz absetzen“, führt Horst Homm die anstehenden Aufgaben

für das auf inzwischen 20 Mitarbeiter angewachsene Team aus. Dazu gehört, innerhalb von zehn Tagen Nachbestellungen zu realisieren. Und insbesondere kleinere Unternehmen, die vielleicht keine eigene Marketingabteilung haben, bei der Erstellung der Druckvorlagen zu unterstützen. Dabei hilft der Kontakt zu vielen Designern, die immer wieder neue Gestaltungsideen einbringen. ■



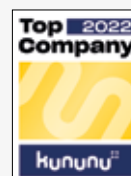
GANZHEITLICHE BERATUNG AUS EINER HAND

Gemeinsam mit unseren Kunden zum Erfolg.

Seit über 27 Jahren moderieren, konzipieren, planen, realisieren und begleiten unsere Berater, Planer, Experten, Coaches und Trainer weltweit internationale Konzerne und mittelständische Unternehmen in den vier Geschäftsfeldern **Consulting, Engineering, Operations und Transformation.**

Zu unseren Kernkompetenzen gehört das Analysieren, Strukturieren, Visualisieren und Lösen komplexer Aufgabenstellungen in Produktion, Logistik und Vertrieb.

www.protema.de



DIE FORSCHER AUS FREUDENSTADT

Das Laborgerätesystem elneos six von Erfi aus Freudensadt setzt neue Standards. Dass eine der Innovationen von der Pandemie angestoßen worden ist, überrascht nicht. Aber wo nur nimmt man die Ideen für all die anderen her?



Schickes Schaufenster
Im Kundencenter präsentiert Erfi
sein Sortiment – auch virtuell



Ein Beitrag von Thomas Glanzmann

Das iPhone der Messtechnik – so erklärt Andreas Fischer, geschäftsführender Gesellschafter der Erfi Ernst Fischer GmbH + Co. KG, das, was er und sein Unternehmen sich mit dem neuen Messgerät elneos six zu erschaffen vorgenommen haben. Es ist ihnen gelungen. Die Nachfrage ist so groß, dass Fischer wenige Monate nach Markteintritt und Präsentation auf der Fachmesse Productronica in München im November 2021 selbstbewusst sagt: „Der Wettbewerb war darauf nicht vorbereitet und ist nicht schlagfertig genug.“ Eine deutliche Aussage, auch wenn der Mann aus Freudenstadt im Interview über Zahlen nicht spricht...

Von der Werkbank zum Messcomputer

Elneos six ist eine neue Serie für Mess- und Prüfgeräte beziehungsweise ein ganzes Laborgerätesystem. Die Firma Erfi, von Ernst Fischer 1955 als Hersteller von Industriewerkbänken gegründet, ist heute ein marktführendes Unternehmen im Bereich Arbeitsplatzsysteme und auf Mess-, Test- und Prüfgeräte wie den elneos six spezialisiert. In Form des Labortisches bleiben Werkbank beziehungsweise Arbeitsplatz dabei bis heute vorhanden. Hochmoderne Messgeräte wie das elneos six werden in einen solchen Tisch verbaut geliefert oder als Stand-alone-Gerät angeboten. Klar ist: „Die wesentliche Rechenarbeit passiert im Gerät.“ Preislich beginnt die einfachste Ausführung bei 1500 Euro, mit ein paar Extras und inklusive Labortisch ist man aber schnell auch mal im mittleren fünfstelligen Bereich.

Mess- und Prüfgeräte sind Computer für die Anwendung im Labor. „Überall, wo es etwas zu messen, zu überprüfen und zu erfassen gibt, begegnen Sie unseren Geräten“, sagt Fischer. „Ob es um Prüfwerte in der Industrie und Produktentwicklung geht oder um die Forschung an Hochschulen und Unis. Käufer des elneos six sind daher sowohl private Unternehmen als auch die öffentliche Hand – auch im Ausland: 300 Geräte wurden kürzlich an Universitäten in Saudi Arabien geliefert. „Wo immer es einen Bedarf gibt und wir das neue Gerät präsentieren, wird es auch gekauft.“

Das erste sprachgesteuerte Gerät am Markt

Schon im Namen der elneos-Serie verbirgt sich der Anspruch auf Innovation: „elneos setzt sich zusammen aus zwei Wörtern: ›



„DER WETTBEWERB WAR NICHT VORBEREITET UND IST AUCH NICHT SCHLAGFERTIG. ELNEOS SIX WIRD UNS AUS DEN HÄNDEN GERISSEN“

ANDREAS FISCHER, WELTMARKTFÜHRER
AUS FREUDENSTADT



- › Elektronik und dem griechischen neos für neu“, erklärt Fischer. Die neueste Generation aus dem Hause Erfi, ganz nebenbei auch noch Gewinner des German Design Awards, untermauert diesen Anspruch einmal mehr. Das Gerät selbst hat es in sich: elneos six ist die erste sprachgesteuerte Geräteserie am Markt der elektronischen Mess- und Prüfgeräte. Inklusive erfi-Sprachsteuerung stecken acht zum Patent angemeldete Innovationen in ihm. Eine davon ist unter dem Begriff erfi hygienic beschrieben, bei ihr geht es um die kontaktlose Steuerung des Laborgerätesystems. Die verschiedenen Menüpunkte und Befehle können ohne Kontakt mit dem Display oder mit Knöpfen aufgerufen werden. Zum einen geht das über die Sprachsteuerung, zum anderen als 3D-Gestensteuerung mithilfe des sogenannten Airwheels, eines Steuerungs-rads, das dank eines elektrischen Felds Bewegungen erkennt, ohne dabei andere Ge-

räte im Labor zu stören. Der zweite Teil von erfi hygienic ist die Sprachsteuerung. Mehr als drei Jahre Entwicklungszeit stecken in ihr. Statt auf vorhandene, aber potenziell unsichere Strukturen wie die hinter Amazons Alexa zu setzen, holte sich Erfi Forschungs- und Entwicklungspartner ins Boot und entwickelte sie selbst zur Marktreife. „Als Unternehmen mit 110 Mitarbeitern eine echte Herausforderung“, gesteht Fischer. Als großer Motivator, sie zu meistern, wirkte die Pandemie. Zum Gesamtpaket gehört daher auch die antivirale Oberfläche.

Weitere Patentanmeldungen sind die neue Screentechnologie, die individuelle Screenaufteilungen auf dem Acht-Zoll-Display möglich macht und die je Bedarf leuchtenden Ringboxen, die auch in aufwendig verkabelten Laboren für hohe Anschlussicherheit sorgen.

Der Marktführer fertigt in Freudenstadt

Schon der Vorgänger elneos five hatte 2012 neue Maßstäbe gesetzt. „Gibt es deshalb auch jetzt schon Pläne für einen elneos seven?“, wollen wir wissen. „Für uns ist es eine große Freude, den elneos six auf die Straße zu bringen, das State-of-the-Art-Gerät, in das wir zu Recht so viel Entwicklungsarbeit gesteckt haben.“ Als Vorteil dabei erweise sich die Tatsache, dass Erfi in Deutschland fertigt und somit relativ unabhängig von Lieferkettenproblemen

sei. Die Anspannung auf dem Beschaffungsmarkt sei belastend, aber gefährde wenigstens nicht die Produktion.

Erfi fertigt die komplette Elektronik und alle Komponenten durch fachlich hoch qualifiziertes Personal in Freudenstadt. Nebst Produktion befindet sich hier auch das 1100 Quadratmeter große Kundencenter, dessen Ziel es ist, seinen Besuchern ein intensives Erlebnis der Produkte zu ermöglichen. Als virtuelles Kundencenter ist es auch online begehbar. Zu den verschiedenen Geräten und Arbeitsmöbeln sind Informationen und Videos verlinkt.



Rechtsanwalt **Dr. Wertheimer** berät Wirtschaftsunternehmen im Arbeits-, Vertrags- und Vergaberecht, darunter auch die Technologieschmiede Erfi.



TAX COMPLIANCE

Im Dschungel der steuerlichen Gesetzgebung gilt es auf der Hut zu sein, um sich nicht aus Unkenntnis oder Unbedarftheit Ärger einzuhandeln. Steuerberater Patrick Reisch erklärt, wie sich Risiken vermeiden lassen

Ein Tax Compliance Management System (TCMS) dient der Sicherstellung eines gesetzeskonformen Verhaltens im Steuerbereich. Es soll finanzielle und strafrechtliche Risiken abfedern und vermeiden, ebenso Image-Risiken, die aus etwaigen Gesetzesverstößen entstehen können. Das deutsche Steuerrecht gilt als eines der kompliziertesten der Welt. Da schon die unrichtige Abgabe einer Steuererklärung „Strafen“ nach sich ziehen kann, muss sich ein Unternehmer bzw. Geschäftsführer im Vorhinein die Frage stellen, wie trotz der Komplexität der steuerlichen Regelungen die materiellen sowie auch die Meldepflichten sichergestellt werden können. Hier kommt das TCMS ins Spiel...

Das Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) definiert ein Tax Compliance Management System als einen abgegrenzten „Teilbereich eines CMS (...), dessen Zweck die vollständige und zeitgerechte Erfüllung steuerlicher Pflichten ist.“ Durch die Installierung eines TCMS soll ein gesetzeskonformes Verhalten im Steuerbereich sichergestellt werden und Schadensersatzforderungen abgewendet werden. Die Verantwortlichkeiten liegen bei den gesetzlichen Vertretern der Unternehmen. Ein solches System muss, um funktionsfähig, effizient und nachvollziehbar zu sein, in geeigneter Weise bekannt gegeben und dokumentiert werden.

Voraussetzung dafür ist ein durchgängiges Informations- und Überwachungssystem, das die Geschäftsleitung sowie auch die betroffenen Mitarbeiter führt und sensibilisiert. Ein solches System der Fehler- und

Verbesserungsanalyse muss fortlaufend an die Gegebenheiten, also sich ändernde Gesetze, Richtlinien oder auch Verhaltenskodexe und mancherlei mehr angepasst werden.

Fachliche Prozessbegleitung sinnvoll

An dieser Stelle kommt auch dem Steuerberater eine entsprechende Bedeutung zu. Je nach dem, wie der Steuerberater in die Abläufe des Unternehmens eingebunden ist, gestaltet sich die Einbindung in unterschiedlichem Umfang, etwa ein allumfassendes Mandat oder begrenzte Mandate mit verschiedenen Beratern.

Der Steuerberater wird in der Regel in die Grundelemente des TCMS eines Unternehmens eingebunden. Er ist somit im System mit seiner Aufgabe und Verantwortung verankert. Im Rahmen der Definition des TCMS sind ihm die entsprechenden Prozessschritte zuzuweisen. Dies kann beispielsweise im Rahmen der Erstellung

der Jahresabschlüsse, der Steuererklärungen und der Erstellung der Finanzbuchhaltung der Fall sein. Mögliche Felder können sein: Hilfeleistung im Rahmen der Erfüllung von Buchführungspflichten, die Erstellung von Steuervoranmeldungen und -erklärungen, die Beratung in spezifischen steuerlichen Fragestellungen oder im Rahmen von Tax Due Diligence, eine betriebswirtschaftliche Beratung und schließlich die (Tax) Compliance-Beratung beim Aufbau eines TCMS.

Durch die Implementierung eines TCMS können vielseitige Risiken verhindert bzw. minimiert werden. Es empfiehlt sich, für alle Unternehmen unabhängig von Größe oder Branche, ein solches System zu installieren. ■



Unternehmerisches Handeln an geltenden Gesetzen auszurichten, ist im Dickicht der Steuerparagrafen für viele Unternehmen oft nicht ohne Unterstützung möglich, weiß Steuerberater **Patrick Reisch** von der Kanzlei reisch-künste in Wolfach.

Autoreninfo

WEGE AUS DEM ENGPASS

Holz, Stahl, Blech, Kunststoffe oder Halbleiter – derzeit mangelt es in fast allen Branchen an Rohstoffen, Vorprodukten und Materialien. Die Unsicherheit ist groß: Kommt noch Ware? Und zu welchem Preis? Regionale Mittelständler suchen nach Lösungen aus der Krise ...



Ideenreich durch die Krise

Bernd und Jürgen Kaspar (v.l.) versuchen, mit unkonventionellen Lösungen dem Holzmangel zu trotzen

Ein Beitrag von Imke Rosebrock

Holz, vom Boden bis zum Dach: Die Häuser, die Kaspar Holzbau aus Gutach baut, sind zu weiten Teilen aus dem natürlichen Rohstoff erstellt. In der erst vor zwei Jahren fertiggestellten neuen Produktionshalle werden die Holzkonstruktionen so weit wie möglich vorbereitet. Komplette Wände entstehen hier, auch Fenster und Rollläden werden schon eingebaut. Vom Firmengebäude übers Einfamilienhaus bis zum Ärztezentrum – die beiden Geschäftsführer Bernd und Jürgen Kaspar verbauen mit ihren gut 40 Mitarbeitern um die 1500 Kubikmeter Holz im Jahr. Jetzt aber kommen sie durch die Materialengpässe in der Branche an ihre Grenzen. „Im vergangenen Jahr haben sich die Holzpreise fast verdreifacht“, erzählt Jürgen Kaspar. Ein zum Teil hausgemachtes Problem, wie er sagt, „denn sehr viel Holz ist von Europa ins Ausland gegangen, weil dort bessere Preise zu erzielen waren.“ Während im Herbst 2021 kurzzeitig eine Erholung einsetzte, schnellen spätestens mit Ausbruch des Krieges in der Ukraine und aufgrund rasant steigender Energiepreise, nicht nur wieder beim Holz, sondern bei so gut wie allen Materialien, die Preise steil in die Höhe. Auch das bekommt Kaspar zu spüren, schließlich baut der Betrieb schlüsselfertig und führt auch Schlosser-, Blechner- und Dachdeckerarbeiten selbst aus.

Doch was tun, wenn vom Dachziegel über den Festmeter Fichtenholz bis zum Trapezblech kaum noch ein Preis, geschweige denn ein Liefertermin kalkulierbar ist? „Wir können nur sehr begrenzt auf Vorrat kaufen – die benötigten Teile sind viel zu individuell“, sagt Kaspar. Also machte man sich auf einen ungewöhnlichen Weg: Statt wie früher beim Sägewerk Konstruktionsvollholz (KVH) fertig veredelt zu kaufen, ging er direkt an die Quelle. Und kaufte beim Forstwirt in der Nachbarschaft 600 Festmeter Holz. „Wir haben alles Weitere organisiert und die weiteren Arbeiten über verschiedene Sägewerke verteilt.“ Mit diesem „Vorrat für alle Fälle“ auf dem Hof ließe es sich etwas entspannter planen, sagt er.

Langfristig aber müsse sich die Branche ändern. „Es darf nicht mehr darum gehen, mit einem Lieferanten, einem Sägewerk um jeden Cent zu feilschen“, konstatiert Kaspar. „Wir setzen auf mehr Verlässlichkeit unseren Partnern gegenüber, darauf, Lieferketten festzuzurren und Lieferantentreue zu zeigen – das zahlt sich jetzt in der Not aus“, ist seine Erfahrung. Kaspar, der auch in der Zimmererinnung engagiert ist, sieht diese Einstellung auch bei den Kunden. Wo Bauherren früher vielleicht zuvorderst über Preise verhandelten, suchten sie heute eher einen verlässlichen Partner, einen engagierten Handwerksbetrieb, mit dem man das Projekt trotz der komplexen Probleme realisieren könne. „Die Wertschätzung unserer Arbeit“, stellt Kaspar fest, „ist wieder gestiegen.“



Holz vor der Hütte?

Nordrachs Sägewerker Manuel Echte hat alle Hände voll zu tun, damit Zimmerleute und Bauunternehmer versorgt bleiben. 2021 habe die Branche daher eine Million Festmeter mehr gesägt als im bisherigen Rekordjahr 2020

Bei Kaspar Holzbau aus Gutach ist Holz so knapp geworden, dass man angefangen hat, sich selbst um Stämme für die regionalen Sägewerke zu kümmern. Das Unternehmen baut Holzhäuser wie hier im Erlebnisdorf Uhrwerk in Gutach (Bild unten)

› Kooperation statt Konkurrenz

Von steigenden Holzpreisen und großer Nachfrage dürfte Manuel Echte vom Nordracher Sägewerk Echte (46 Mitarbeiter, 45 000 Festmeter im Jahr) eigentlich profitieren. Glücklicherweise ist er mit der Situation nicht – vor allem mit Blick auf seine Kunden, die Zimmerleute und Bauunternehmer, die arg in die Bredouille gerieten, als der Kubikmeter KVH im vergangenen Jahr plötzlich nicht mehr 350, sondern 1000 Euro kostete. „Das ist keine gesunde Entwicklung. Man sollte mit verderblicher Ware nicht spekulieren!“ Die Sägewerke in Deutschland hätten durchgehend auf Hochtouren produziert. „Wir haben alle versucht, unsere Kunden und Partner zu versorgen und gesägt wie die Wahnsinnigen. Unterm Strich dürfen wir 2021 noch mal eine Million Kubikmeter mehr produziert haben als im bisherigen Rekordjahr 2020.“

Wenig profitiert haben von alledem bisher die Waldbesitzer. Weil vor allem in Mitteldeutschland noch immer viel Käferholz anfällt, sind die Preise mit nur 80 Euro je Festmeter noch am Boden. Im Schwarzwald sieht es mit 120 bis 130 Euro etwas besser aus – aber auch mit diesen Preisen bringt eine schöne, große Weißtanne je nach Durchmesser nur etwa 300 bis 500 Euro und fallen muss man sie dafür auch noch. Und welche Lehren kann man daraus ziehen? „Dass wir in der Region zusammenarbeiten müssen!“, sagt Echte. „Es ist für alle gut, wenn sich Zimmerleute, Sägewerke und Waldbesitzer mal zusammensetzen, um gemeinsam über regionale Wirtschaftskreisläufe, Bedarfe und Aussichten zu sprechen, um so Planungssicherheit für alle Beteiligten anzustreben!“

Ein Ansatz: breiter aufstellen!

Mehr Treue, mehr Fairness, mehr Diversifizierung – so könnte man den Ansatz von Thomas Mann beschreiben, um der aktuellen Krise zu trotzen. Bis vor drei Jahren war seine Vosta Mann GmbH in Steinach allein als Pulverbeschichter tätig, doch mit dem Einstieg seiner Söhne wuchs das zweite Standbein des Unternehmens: Smart-Home-Lösungen. Oberflächen und Hauselektro – diese Kombination ist sicher nicht zwingend, sondern eher ein Zufall und den Interessen der beiden Junioren geschuldet. „Heute merken wir, wie wichtig es ist, breiter aufgestellt zu sein“, erklärt Thomas Mann. „Auch wenn die Materialknappheit momentan natürlich in beiden unserer Geschäftsbereichen spürbar ist...“, fügt er an. Im Bereich Oberflächenbehandlung zählen zu seinen Kunden vor allem die metall- und blechverarbeitende Industrie und der Maschinenbau. Mann und sein 11-köpfiges Team beschichten Teil- und



Endprodukte, aber auch Möbel, Dekoratives und erfüllen besondere Wünsche für Architekten. „Der Einbruch im ersten Corona-Jahr war heftig“, sagt Thomas Mann. Ein Auftragsminus von mehr als 40 Prozent galt es zu verkraften. 2021 gab es dann sowohl Aufschwünge wie Dellen. „Aber seit diesem Jahr ist die Materialverknappung im Stahlbereich deutlich größer geworden und wir müssen die Lieferverzögerungen, unter denen die Kunden leiden, zeitlich wieder auffangen“, beschreibt Mann die aktuelle Situation. Soll heißen: „Wir bekommen die Teile extrem kurzfristig angeliefert und müssen sofort loslegen.“ Eine vernünftige Auslastungsplanung sieht anders aus...

Auch im Bereich der Smart Homes muss er mit einer Teuerungsrate von bis zu 50 Prozent leben, berichtet er. FI-Schalter, Kupferkabel, Schaltersysteme, Leuchten – schwierig zu bekommen, teuer im Preis. „Wir erstellen die gesamte Hauselektrik vom Einfamilienhaus bis zum 12-Parteien-Gebäude“, sagt Mann. „Was wir nicht machen, sind Low-Budget-Projekte – und diese Haltung zur Qualität hilft uns auch nun in der Zeit der Teuerung.“

Auf mehreren Standbeinen steht es sich stabiler

In der aktuellen Entwicklung stecke auch eine Chance, da ist sich Thomas Mann sicher: „Augen auf, umdenken – und raus aus der Bequemlichkeit!“ Wenn die Kundenstruktur nicht breit genug sei und mit einem Kunden gleich 30 Prozent des Umsatzes wegbrechen könnten, müsse man sein Geschäftsmodell hinterfragen, sagt er. Im Elektrobereich kann Vosta Mann über eine Einkaufsgemeinschaft die Kosten etwas reduzieren, „bei der Oberflächenbehandlung



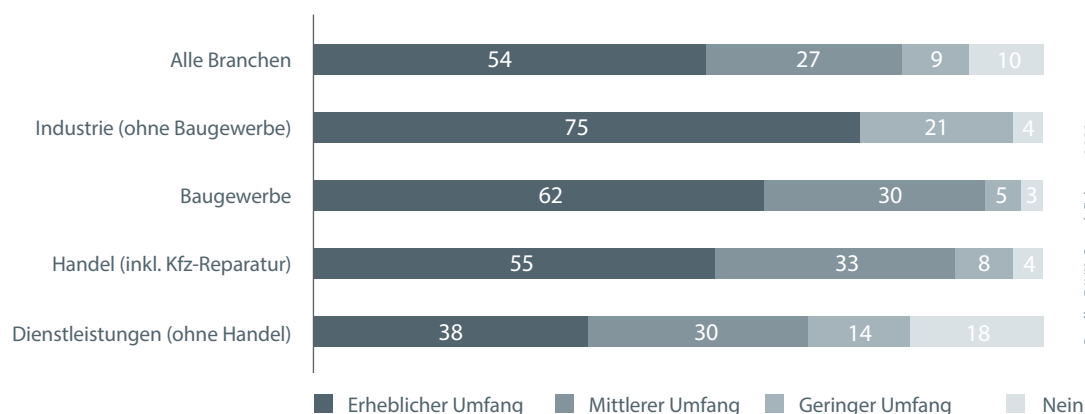
kommt eine solche Lösung nicht infrage, dafür sind wir nicht groß genug.“ Wichtiger sei, auf anderen Wegen die Kosten zu senken, etwa durch effizientere Energienutzung.

Der Ukraine-Krieg verschärft die Lage

Die neuesten Zahlen des Deutschen Industrie- und Handelskammertags DIHK, die kurz vor Beginn des Kriegs in der Ukraine erhoben wurden, zeigen das Ausmaß der Engpässe: Mehr als 80 Prozent der Unternehmen seien im mittleren oder gar erheblichen Umfang von Preisanstiegen und Lieferschwierigkeiten

betroffen. Und im März meldeten laut DIHK rund 60 Prozent der Unternehmen zusätzliche Störungen in der Lieferkette und Logistik als Folge des Krieges. Auch die zu erwartenden nachgelagerten Verwerfungen auf dem Energiemarkt beunruhigen die Wirtschaft. „Dieses Szenario ist wirklich bedrohlich“, sagt auch Thomas Mann, dessen Brennöfen für die Pulverlackbeschichtung sehr energieintensiv sind. „Als Unternehmer brauche ich das Gas, als Mensch, der die Situation in der Ukraine vor Augen hat, würde ich die Leitungen zum russischen Gas am liebsten sofort kappen wollen!“ ■

Anteil der Unternehmen, die aktuell von Preisanstiegen aufgrund von Lieferschwierigkeiten betroffen sind (in Prozent)



Warten auf die Ampel

Bis auf den Mindestlohn ist aus dem Koalitionsvertrag der neuen Bundesregierung noch nicht viel umgesetzt worden



ARBEITSRECHT UNTER DER AMPEL

Was kommt Neues im Arbeitsrecht? Rechtsanwalt Dr. Frank Wertheimer erklärt, was sich Sozialdemokraten, Bündnisgrüne und Liberale im Koalitionsvertrag vorgenommen haben

Ein Beitrag von Dr. Frank Wertheimer

Unter dem Motto „Mehr Fortschritt wagen“ hat die Ampelkoalition Anfang Dezember 2021 ihr Regierungsprogramm für die laufende Legislaturperiode vorgestellt. Die Ereignisse um den seit Ende Februar 2022 herrschenden Krieg in der Ukraine haben vieles in den Hintergrund rücken lassen, auch die Vorhaben der neuen Bundesregierung. Mit einem Blick in das Kapitel IV des Koalitionsvertrages („Respekt, Chancen und soziale Sicherheit in der modernen Arbeitswelt“) wird hier kurz beleuchtet, mit welchen Änderungen im Arbeitsrecht zu rechnen ist.

Im Niedriglohnsektor ist eine Anpassung des Mindestlohns auf 12 Euro pro Stunde vorgesehen. Bereits am 23. Februar hat das Bundeskabinett den Gesetzentwurf zur Erhöhung des Schutzes durch den gesetzlichen Mindestlohn und zu Änderungen im Bereich der geringfügigen Beschäftigung beschlossen, die Erhöhung wird zum 1. Oktober 2022 Realität. Nach diesem staatlichen Eingriff soll die weitere Anpassung in Zukunft wieder in den Zuständigkeitsbereich der unabhängigen Mindestlohnkommission zurück-

fallen. Unberührt hiervon bleibt die zuvor festgelegte Anhebung des Mindestlohns auf 10,45 EUR zum 1.7.2022. Die Erhöhung des Mindestlohns wird ab Oktober 2022 auch zu Anpassungen bei Mini- und Midijobs führen. Während die Entgeltgrenze bei den Minijobs von 450 EUR auf 520 Euro (bei einer möglichen Wochenarbeitszeit von künftig zehn Stunden) ansteigt, erhöht sich die Midijob-Grenze von 1300 auf 1600 Euro monatlich.

Mehrfachbefristungen beim selben Arbeitgeber werden beschränkt, Ausnahmen sind nur begrenzt möglich

Beschränkung bei Mehrfachbefristungen

Bei dem stets virulenten Thema befristeter Arbeitsverträge hält der Koalitionsvertrag fest, dass im öffentlichen Dienst die sog. Haushaltsbefristung abgeschafft werde, beim Bund als Arbeitgeber soll die sachgrundlose Befristung „Schritt für Schritt“ reduziert werden. Mehrfachbefristungen beim selben Arbeitgeber sollen zukünftig auf sechs Jahre beschränkt werden, eine Überschreitung dieser Höchstdauer soll auf eng begrenzte Ausnahmen beschränkt werden.

Hinsichtlich der Arbeitszeit sollen am 8-Stunden-Tag festgehalten werden. Arbeitszeitflexibilisierungen, das heißt auch ein Ab-



Homeoffice bleibt Verhandlungssache

Für die einen ist die Arbeit zu Hause die Zukunft, andere würden die Angestellten lieber wieder im Büro sehen. Der Koalitionsvertrag deutet zwar eine Expansion der mobilen Arbeit an, sieht aber keinen Anspruch auf Homeoffice vor

- › weichen von der täglichen Höchstarbeitszeit, sollen ermöglicht werden, bleiben aber tarifrechtlichen Regelungen vorbehalten. Durch Betriebsvereinbarungen soll dies nur dann möglich sein, wenn Tarifverträge dies zulassen. Aussagen zum Thema Zeiterfassung lässt der Koalitionsvertrag aus, hier bleibt insbesondere abzuwarten, welche Konsequenzen die Bundesregierung aus dem Urteil des Europäischen Gerichtshofs vom Mai 2019 zur vollständigen Arbeitszeiterfassung zieht. Immerhin findet sich dort ein Hinweis, dass flexible Arbeitszeitmodelle wie etwa die Vertrauensarbeitszeit weiterhin möglich bleiben sollen.

Kein allgemeines Homeoffice-Recht

Aussagen zum Arbeitsort, insbesondere zum während der Corona-Pandemie extensiv praktizierten Homeoffice bleiben im Koalitionsvertrag aus hiesiger Sicht zu Recht vage. Zwar deutet der Vertrag auf eine Expansion der mobilen Arbeit hin, geht aber

nicht so weit, einen Anspruch auf Homeoffice zu gewähren. Im Ergebnis wird es wohl auf einen Anspruch auf Erörterung von Homeoffice-Möglichkeiten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer hinauslaufen. Unkonkret bleiben im Vertrag auch Aussagen zur digitalen Plattformarbeit und beschränken sich darauf,

dass „gute und faire Arbeitsbedingungen“ wichtig seien und daher bestehendes Recht überprüft und Datengrundlagen angepasst werden sollen.



Rechtsanwalt **Dr. Frank Wertheimer** von KRAUSS-LAW berät Unternehmen, Kliniken, Geschäftsführer, Hochschullehrer, Chefarzte sowie leitende Angestellte und hat die zu erwartenden Neuerungen im Arbeitsrecht im Blick.

Autoreninfo

In der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz) ist davon auszugehen, dass es weitere Änderungen geben wird. Nach der durch das Betriebsrätemodernisierungsgesetz 2021 bereits eingeführten erleichterten Gründung von Betriebsräten kündigt der Vertrag eine schärfere Sanktionierung der Behinderung der Betriebsratsarbeit an, die Staatsanwaltschaft soll Verstöße hiergegen zukünftig von Amts wegen verfolgen

i

AMPEL-RECHT AM ARBEITSPLATZ

Anhebung des Mindestlohns, mehr Mitbestimmung, flexiblere Arbeitszeiten, weniger Befristungen und mehr Mutterschutz:

Anfang Dezember 2021 stellte die neue Regierung von SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP ihren Koalitionsvertrag vor. Für die Arbeitswelt wurden darin eine Reihe von Änderungen beschlossen, die das Arbeitsrecht modernisieren und eine „fair ausgehandelte Flexibilität“ ermöglichen sollen, so die Vertragsparteien. Wann die geplanten Änderungen umgesetzt werden, ist noch unklar. Der auf 12 Euro pro Stunde angehobene Mindestlohn kommt zum 1. Oktober 2022.



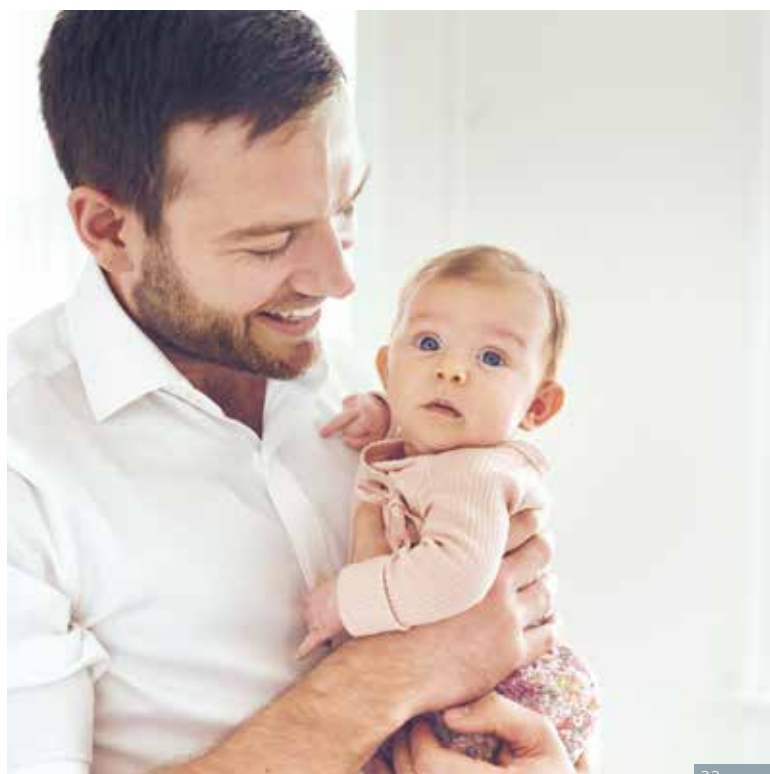
Mehr Geld, mehr Zeit

Zum Herbst 2022 steigt der Mindestlohn. Für Partner sind zwei Wochen bezahlte Freistellung für die Geburt eines Kindes vorgesehen

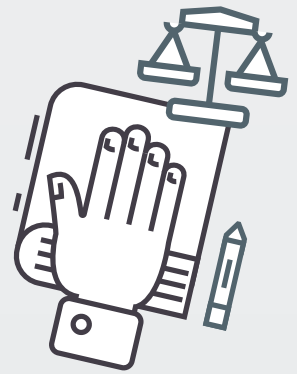
können. Online-Betriebsratswahlen sollen in einem Pilotprojekt erprobt werden, die Digitalisierung findet dergestalt Eingang in die Betriebsverfassung, dass Gewerkschaften ein Recht auf digitalen Zugang in die Betriebe verschafft werden soll, welches ihren analogen Rechten entspricht.

Tarifbindung soll gestärkt werden

Unkonkret bleiben Aussagen zur Stärkung der Tarifautonomie. Aufforchen lässt hingegen die Aussage, dass zur Stärkung der Tarifbindung die öffentliche Auftragsvergabe des Bundes an die Einhaltung eines repräsentativen Branchentarifvertrages gebunden sein soll. Relevanz würde dies vor allem für Unternehmen haben, die sich auf Vergabeaufträge des Bundes bewerben. Interesse wecken die Ausführungen bezüglich der betrieblichen Altersversorgung, insbesondere wenn auf die Erlaubnis von Anlagemöglichkeiten mit höheren Renditen verwiesen wird. In Niedrigzinsphasen deutet dies auf Anlagemöglichkeiten mit höherem Risiko hin, auf die konkrete Umsetzung darf man gespannt sein. Ein Blick in das Familienkapitel des Koalitionsvertrages zeigt schließlich weitere arbeitsrechtliche Änderungen auf: So soll für die Partnerin oder den Partner nach der Geburt eines Kindes eine zweiwöchige vergütete Freistellung eingeführt werden. Mutterschutz und Beschäftigungsverbote soll es künftig bei Fehl- bzw. Totgeburten nach der 20. Schwangerschaftswoche geben. Überdies ist vorgesehen, den elternzeitbedingten Kündigungsschutz um drei Monate nach Rückkehr in den Beruf zu verlängern, um den Wiedereinstieg abzusichern. ■



DIE KORREKTE ABSCHIEDSNOTE



Ein Beitrag von Dr. Stefan Krauss

1 WANN KANN EIN ARBEITNEHMER EIN ARBEITSZEUGNIS VERLANGEN?

Bei Beendigung des Arbeitsverhältnisses hat der Arbeitnehmer Anspruch auf ein Zeugnis.

Während des bestehenden Arbeitsverhältnisses kann ein Zwischenzeugnis dann verlangt werden, wenn es dafür ein „berechtigtes Interesse“ gibt. Das kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn der Vorgesetzte wechselt, oder der Arbeitnehmer sich für eine neue Stelle umsehen möchte.

Ein Zwischenzeugnis hilft beiden Arbeitsvertragsparteien: Denn damit kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer zeigen, was er ihm wert ist.

2 WELCHE ZEUGNISARTEN GIBT ES DENN?

Im sogenannten einfachen Arbeitszeugnis werden nur die Art und die Dauer der Tätigkeiten, die der Arbeitnehmer ausgeübt hat, beschrieben. Beim qualifizierten Arbeitszeugnis kommen Angaben zur Leistung und zum Verhalten des Arbeitnehmers dazu.

3 MUSS DAS ZEUGNIS EINE BESTIMMTE FORM HABEN?

Ein Zeugnis soll auf dem normalen Briefpapier des Arbeitgebers geschrieben sein.

Ein Ausdruck in Farbe ist dabei nicht nötig. Normalerweise sollte das Papier nicht geknickt sein, denn ein Zeugnis muss sich der Arbeitnehmer abholen und ein gefaltetes Zeugnis deutet darauf hin, dass der Arbeitgeber dem ausgeschiedenen Arbeitnehmer das Zeugnis mit der Post hinterhergeschickt hat.

Ein Arbeitszeugnis darf dem Mitarbeiter nicht schaden, es muss berufsfördernd sein.

Doch was ist Pflicht und was ist Kür in einem Zeugnis? Fachanwalt für Arbeitsrecht Dr. Stefan Krauss erklärt, worauf Arbeitgeber und Arbeitnehmer achten sollten ...

4 UND WENN DER ARBEITGEBER SCHLAMPIG IST?

Das Zeugnis sollte weder Eselsohren haben noch Rechtschreibfehler oder Korrekturen.

Der Arbeitnehmer kann also verlangen, dass das Zeugnis in einer einheitlichen Schrift auf sauberem Firmenpapier im wahrsten Sinne ordentlich aussieht. Dazu gehört auch, dass der Chef unterschreibt, zumindest aber der Vorgesetzte. Dieser muss dann auch als solcher erkennbar sein. Die Unterschrift darf dabei nicht zu groß geraten, sonst wird das Zeugnis entwertet.

5 MUSS IM ZEUGNIS GEGENDERT WERDEN?

Gerichtliche Entscheidungen hierzu sind noch nicht bekannt.

Es ist aber nicht ersichtlich, dass ein Anspruch darauf bestehen könnte, im Zeugnis gegenderte Formulierungen zu verwenden. Denn die Wortwahl und die Schreibweise obliegen dem Verfasser und niemand sollte gezwungen werden, die Sprache zu verbiegen. Wenn Arbeitgeber:innen sich hieran nicht beteiligen möchten, kann sie das Arbeitsgericht nicht dazu verpflichten.

6

SOLL DAS ZEUGNIS EINEN BESTIMMTEN UMFANG HABEN?

Es kommt darauf an, wie lange das Arbeitsverhältnis gedauert hat. Ein Zeugnis über drei Seiten bei einem Arbeitsverhältnis, welches kein Jahr gedauert hat, ist eher unüblich. Ein bis zwei Seiten dürfte der normale Umfang eines qualifizierten Zeugnisses sein. Weniger ist mehr – auch hier!

7

WELCHES DATUM MUSS INS ZEUGNIS?

Hier gibt es keine zwei Meinungen: Das Zeugnis muss auf das Datum des Beendigungstermins lauten, beim Zwischenzeugnis freilich auf den Tag, an dem es ausgestellt worden ist.

8

WAS STEHT DENN WIRKLICH DRIN IM ZEUGNIS?

Das Zeugnis beginnt mit einer Überschrift, der Anschrift des Arbeitgebers und der Beschreibung des Arbeitnehmers. Es folgt dessen Werdegang in der Firma, eine konkrete Beschreibung aller seiner Tätigkeiten, hier soll nichts Wesentliches weggelassen werden. Spannend wird es nun, wenn es um die Beurteilung von Leistung und Verhalten geht. Die Arbeitsgerichte haben entschieden, dass der Arbeitnehmer einen Anspruch auf ein wohlwollendes Zeugnis hat, was dem beruflichen Fortkommen dienlich ist.

Hierzu steht manchmal in Widerspruch, dass das Zeugnis wahrheitsgemäß ausfallen soll. Vorsicht ist angezeigt, wenn das Zeugnis zu überschwänglich lobt: Dann ist meistens nicht der Arbeitgeber der Verfasser gewesen, sondern der Arbeitnehmer, der beim Arbeitsgericht vereinbart hat, einen Formulierungsvorschlag einreichen zu dürfen.

Merke: Wenn der Arbeitnehmer wirklich der leistungsstärkste, fleißigste und beste Mitarbeiter aller Zeiten gewesen ist, dann wäre jeder Arbeitgeber dumm, diese Spitzenkraft ziehen zu lassen.

9

SIND ZEUGNISSE DESHALB NICHT EIGENTLICH WERTLOS?

Die Aussagekraft von Zeugnissen hat stark abgenommen. Etwa ein Drittel aller Zeugnisse sind reine Gefälligkeitszeugnisse.

Bei einem weiteren Drittel haben sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer über die Formulierung geeinigt und nur das verbleibende Drittel der Zeugnisse ist wahr und damit etwas wert.

10

WORAN ERKENNT MAN DENN, OB DAS ZEUGNIS WIRKLICH STIMMT?

Es ist wie so oft, das Beste kommt zum Schluss:

Wenn im Zeugnis steht, dass der Arbeitgeber das Ausscheiden des Mitarbeiters bedauert, sich bei ihm für die geleisteten Dienste bedankt und ihm für seinen weiteren beruflichen und privaten Lebensweg viel Erfolg wünscht, dann kann man davon ausgehen, dass es sich um ein ehrliches und gutes Arbeitszeugnis handelt. Denn auf den Dank und die guten Wünsche im Schlussteil des Zeugnisses hat ein Arbeitnehmer keinen Anspruch. Schreibt der Arbeitgeber diese Schlussformel, dann geschieht dies freiwillig und er meint es ernst!



Der Lahrer Wirtschaftsjurist und Fachanwalt für Arbeitsrecht **Dr. Stefan Krauss** von KRAUSS-LAW berät seine Mandanten in klaren Worten zu allen Fragen im Verhältnis von Arbeitgebern und Angestellten – und kommt dabei auf den Punkt, auf den es ankommt.

Autoreninfo

TURBO FÜR DIE KREBSFORSCHUNG

Biomedizinische Forschung ist seit jeher ein langwieriges und mühseliges Unterfangen: Ein Start-up aus Freiburg will nun mithilfe Künstlicher Intelligenz Labortests schneller und präziser machen. Ein Plus für Patienten, Krankenkassen – und die Forscher selbst ...

Ein Beitrag von Imke Rosebrock

Die Zusammensetzung des Nährmediums, die Kombination und Dosis der Wirkstoffe, die in einem Zellversuch erprobt werden, die Intervalle ihrer Verabreichung: In biomedizinischen Experimenten gilt es, eine Vielzahl definierter Parameter im Auge zu behalten. Für Forscher eine schwierige, zeitraubende und vor allem fehleranfällige Aufgabe. „Der Mensch kann vielleicht zwei oder drei solcher Parameter im Blick haben“, sagt Prof. Dr. Roland Mertelsmann, Klinischer Onkologe und Hämatologe, und bis zu seiner Emeritierung vor zehn Jahren Professor an der Uniklinik Freiburg. „Und bei Krebs etwa, wo wir es mit einer unfassbar hohen Zahl an möglichen Mutationen zu tun haben, wird schnell klar, dass wir da mit einem klassischen Experiment an unsere Grenzen stoßen ...“

In hellen Büroräumen nahe des Freiburger Klinik-Campus führt der Mediziner aus, was die Lösung sein kann, um schneller und sicherer voranzukommen in der Krebsforschung: der Einsatz Künstlicher Intelligenz im Zellversuch. Gemeinsam mit Naturwissenschaftlern, Informatikern, Betriebswirtschaftlern und

Ingenieuren hat Mertelsmann das Start-up Labmaite angestoßen. Die Unternehmensidee setzt auf eine patentierte Technologie – Soft- und Hardware, – die Zellversuche nicht nur automatisiert, sondern darüber hinaus dank KI relevante Muster in den komplexen Strukturen und Datensätzen erkennt und daraufhin eigenständig die Versuchsanordnung ändert. Bis zu 20 Parameter habe das System dabei unter Kontrolle.

„Beim Krebs mit seinen unfassbar vielen möglichen Mutationen stoßen wir mit klassischen Experimenten schnell an Grenzen“

Ausprobieren im Schnellverfahren

In der Krebsforschung könne das dann so aussehen, erklärt Mertelsmann: „Der KI-Agent hat zum Beispiel Zugriff auf zehn verschiedene Krebsmedikamente und soll nun selbst herausfinden, welches der beste Cocktail ist oder die niedrigste Dosis, um einen vorher definierten Prozentsatz der Tumorzellen zu töten.“ Dafür analysiert die KI die Bilder, die das Mikroskop von den sich ändernden Zellstrukturen liefert,

lernt dazu und probiert immer weiter, bis das System im besten Fall auf eine Lösung kommt, „die eventuell anders und auch performanter sein kann als die beste bekannte Lösung, die Menschen bisher gefunden haben“, fügt Dr. Joschka Bödecker an, Neurorob-





Kreativ und smart

Das Team von Labmaite legt größten Wert auf disziplinenübergreifende Zusammenarbeit. Das Produkt: zwei KI-gesteuerte Systeme, die die Durchführung von Zellversuchen effizienter und kostengünstiger machen sollen. Das *maite* im Unternehmensnamen kombiniert übrigens das englische Wort *mate*, also Freund, mit dem Kürzel *ai* für Artificial Intelligence ...



- › tiker an der Uni Freiburg und Beiratsmitglied des Start-ups, das ab März 2021 durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung mit einem EXIST-Gründerstipendium in Höhe von 135 000 Euro unterstützt wurde und im vergangenen November schließlich seine Gründung als GmbH vollzogen hat.

Zeit sparen, Kosten senken

Anfangs hatte das Start-up auch noch andere Einsatzgebiete im Blick, etwa die Entwicklung von Hefen oder auch Laborfleisch, wie Mitgründer und CEO Jonas Bermeitinger ausführte. Heute konzentriert sich das auf inzwischen zehn Mitarbeiter angewachsene Team auf die Anwendung ihrer Technologie in der Krebsforschung. Es geht beispielsweise darum, die optimalen Bedingungen für die Vermehrung von patientenspezifischen Antikörpern zu finden – zum Beispiel für die sogenannte CAR-T-Zell-Therapie, die im Kampf gegen Leukämie vielversprechende Erfolge zeigt. „Eine einzelne, individuell für den Patienten hergestellte Dosis kostet derzeit mehr als 300 000 Euro“, berichtet Bermeitinger. „Jeder Tag, den sich der Herstellungsprozess der Immunzellen durch den Einsatz von KI verkürzen ließe, würde viel Geld einsparen – und dem Patienten, der oft schon in einem fortgeschrittenen Stadium seiner Erkrankung ist, wertvolle Zeit verschaffen.“ Die Hoffnung sei, mithilfe der KI eine solche aufwendige, personalisierte Krebstherapie zum Standard werden zu lassen.

Die Chancen, mit der Labmaite-Technologie in den Laboren Fuß zu fassen, stehen anscheinend nicht schlecht, immerhin kann das junge Unternehmen von ersten Aufträgen über automatisierte Versuchsaufbauten für die Unikliniken Freiburg und Augsburg berichten. Zugleich werden die beiden bisherigen Modelle weiterentwickelt und optimiert. „Noch sind sie sozusagen handgemacht“, sagt Bermeitinger, der eigentlich aus dem Luft- und Raumfahrtingenieurwesen kommt, aber als Spezialist für Automatisierung bei Labmaite seine Kenntnisse einbringen kann. Das junge, international und vor allem disziplinenübergreifend aufgestellte Team hat die Soft- und Hardware der beiden Prototypen zusammen entwickelt – es gab sonst keine passenden Schnittstellen, um das Programm mit den benötigten Laborgeräten wie einem Mikroskop sinnvoll zusammenzubringen.

Der KI-Einsatz im Zellversuch könne, da sind sich Bermeitinger, Mertelsmann und Bödecker einig, nicht nur für mehr Schnelligkeit, eine höhere Reproduzierbarkeit der Ergebnisse sowie geringere Forschungskosten sorgen, sondern dem Wissenschaftler lästiges Durchprobieren abnehmen und Irrwege abkürzen oder gar vermeiden – und damit Freiräume schaffen, auch unkonventionelle Fragestellungen durchtesten zu lassen. ■



GUTER RAT IST WERTVOLL

Seit mehr als 25 Jahren beraten wir Unternehmer und Unternehmen – mit Engagement und Herzblut! Wir sind für Sie da. Erfahrung. Persönlich. Vor Ort. Jederzeit.

Die Kanzlei für den
Mittelstand.

KRAUSS-LAW

Dr. Stefan Krauss
Dr. Frank Wertheimer

ADRESSE

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



Beruf mit Zukunft?

Die Pflege ist nicht unbedingt unterbezahlt, findet Michael Decker. „Aber viele Mitarbeiter wünschen sich mehr Kollegen, damit jeder Einzelne seinen Job mit mehr Zeit und noch mehr Hingabe machen kann“

ZUR EFFIZIENZ VERDAMMT

Die Pandemie hat viele Krankenhäuser nicht nur medizinisch, sondern auch wirtschaftlich an ihre Grenzen gebracht. Wie sie mit Finanzdruck und Pflegenotstand umgehen und sich die Post-Corona-Zeit vorstellen, erklärt uns Michael Decker, Kaufmännischer Direktor des Evangelischen Diakoniekrankenhauses Freiburg, im Interview

Ein Beitrag von Patrick Czelinski

Pflegenotstand, Profitdruck, Pandemie. Selten war die Situation in Deutschlands Kliniken so angespannt wie in diesen Zeiten. Wie gehen die Krankenhäuser damit um? An welchen Stellschrauben können sie drehen, um einerseits das eigene Überleben zu sichern und andererseits die bestmögliche Versorgung der Patienten zu garantieren? Wir haben diese Fragen Michael Decker, dem Kaufmännischen Direktor und Vorstandsvorsitzenden des Evangelischen Diakoniekrankenhauses Freiburg gestellt.

Herr Decker, wie ist Ihr Haus durch die Pandemie gekommen?

Die Pandemie hatte verschiedene Phasen, von denen jede eigene Herausforderungen mit sich brachte. Anfangs wurden wir alle kalt erwischt, es fehlte an Handschuhen und Masken, Schutzkittel wurden von der Stadt Freiburg aus Dachdämmfolie genäht. Ich hätte nie gedacht, dass ich so was mal erleben würde. Es war ja auch noch niemand geimpft und bei vielen Mitarbeitern regierte verständlicherweise die Angst. Irgendwann griff zum Glück der Rettungsschirm, die Folgewellen haben wir gut überstanden, auch wenn die Intensivstation voll war. Beeindruckend war die Unterstützung der Mitarbeiter untereinander, die allesamt Tag für Tag an die Grenzen ihrer eigenen Kräfte gegangen sind.

Standen die Intensivstationen wirklich kurz vor dem Kollaps?

Ja. Unsere Intensivplätze waren zeitweise alle voll. Wir standen auch vor Situationen, in denen wir fast keine Patienten mehr aufnehmen konnten und nur durch die Absage weiterer planbarer Operationen zusätzliche Plätze hätten schaffen können. Und dann nicht mehr

nur die – sagen wir mal – einfacheren, sondern auch die richtig wichtigen wie Krebs-OPs.

Viele Krankenhäuser sollen unter dem eingeschränkten Regelbetrieb finanziell sehr gelitten haben. Stimmt das – und warum ist das so?

Ich will ganz ehrlich sein: Wir wären ohne die Rettungspakete des Bundes vermutlich untergegangen. Nicht direkt insolvent, aber mit einem wirtschaftlich nicht sauberen Ergebnis – denn wir leben nun mal davon, dass das Haus voll ist. Bei uns haben die Rettungspakete recht gut gepasst. Andere Kliniken, beispielsweise Universitätskliniken, haben eine so teure und spezielle Infrastruktur, dass deren Nichtauslastung auch durch ein Rettungspaket nicht kompensiert werden kann. Grundsätzlich gilt für alle Häuser: Wenn die Fallzahlen nicht stimmen, kann man keine schwarzen Zahlen schreiben. Dafür braucht es einen normalen Regelbetrieb.

Warum ist denn die Zahl der Nicht-Corona-Patienten während der Pandemie so stark gesunken? Wirklich nur wegen des eingeschränkten Regelbetriebs?

Nein, viele Menschen hatten auch Angst, sich im Krankenhaus mit dem Virus zu infizieren und haben deshalb Termine oder planbare Operationen nicht wahrgenommen. Aus genau diesem Grund wurden auch viele Vorsorgeuntersuchungen nicht gemacht und damit manche Krankheiten gar nicht entdeckt. Da habe ich auch die Rückmeldung aus den Fachabteilungen bekommen, dass man jetzt gehäuft fortgeschrittene Krankheitsverläufe vorfindet, die bei früherer Diagnosestellung eine bessere Verlaufsprognose gehabt hätten.

„Während Corona hatten leider viele Patienten Angst, ins Krankenhaus zu kommen. Die Folgen spüren wir jetzt“

„LANGFRISTIG WERDEN VIELE BEHANDLUNGEN SICHER NUR NOCH AMBULANT DURCHGEFÜHRT“

MICHAEL DECKER
EVANG. DIAKONIEKRANKENHAUS FREIBURG



Foto: Jigal Fichtner

› **Laut Krankenhausbarometer blicken 60 Prozent der Kliniken pessimistisch in die Zukunft. Sie auch?**

Alle wissen, dass die Krankenhäuser nicht im Geld schwimmen und durch die Pandemie sind nochmals höhere Kosten entstanden: Wir mussten vermehrt Tests, Masken und Schutzmaterial kaufen – vieles davon zu übersteuerten Preisen. Dazu hatten wir bis zu zehn Prozent weniger Fälle – so etwas bekommt keine Einrichtung budgetneutral kompensiert und die Rettungspakete laufen im Sommer aus. Die Situation ist aber im Sommer nicht vorbei. Man wundert sich schon, warum die Politik mit denen, die die Hauptlast dieser Pandemie tragen, so knickerig umgeht. Fazit: Wir werden den Kopf voraussichtlich zwar über Wasser halten können, aber die Luft ist dünn.

Sehen Sie einen Unterschied im Kurs der Regierung, seitdem der Gesundheitsminister Lauterbach und nicht mehr Spahn heißt?

Es wird sicherlich einen relevanten Unterschied geben. Herr Spahn war von einem Ehrgeiz getrieben, der bisweilen irrationale Züge angenommen hat. Sein Ministerium hat in einer irrsinnigen Geschwindigkeit Gesetze verabschiedet, von denen einige vom Grundgedanken her gut, aber nicht zu Ende gedacht und mit der heißen Nadel gestrickt waren. Herr Lauterbach ist als Arzt näher am Geschehen im Krankenhaus dran, was man sicher spüren wird. Den Beweis wird er aber noch antreten müssen. Bisher ist er vor allem Corona-Krisenminister. Was sonst noch von ihm kommt, wird sich zeigen.

Selbst wenn Corona vorbei ist, halten viele Menschen unser Gesundheitswesen für nicht sehr gesund. Direkt gefragt: Bleiben Investitionen in die Zukunft jetzt komplett auf der Strecke?

Zum Teil ist das ganz sicher der Fall. Wir können aber zum Glück noch relativ viele Investitionen durchführen und planen zum Beispiel seit Langem einen Ergänzungsbau. Investitionsvolumen: 40 Millionen Euro – mindestens. Das Projekt ist gestartet und wir sind überzeugt davon, dass dieser Weg der richtige ist, um unser Haus nach vorne zu bringen. Wir investieren außerdem viel Geld in Digitalisierung und profitieren auch vom Krankenhauszukunftsgesetz, in dessen Rahmen zwei Milliarden Euro an die Kliniken ausgeschüttet werden. Natürlich kann man Zukunft immer nur Stück für Stück gestalten, aber wir bekommen das gut hin, gerade jetzt, wo eine gewisse Corona-Routine eingetreten ist.

Pflegenotstand, Personalmangel, schlechte Bezahlung – diese Probleme gab es schon vor Corona. Wie ergeht es Ihnen damit?

Es gibt im Krankenhausmarkt ein generelles Personalproblem, das ist richtig. Die Zeiten, in denen wir uns die Leute aussuchen konnten, sind in manchen Bereichen leider vorbei. Dennoch trifft es die einen mehr als die anderen. Einrichtungen wie wir, die in attraktiven Regionen liegen und ein gutes Betriebsklima haben, können glücklicherweise noch immer verhältnismäßig leicht Personal gewinnen. In anderen Einrichtungen sieht es da aber häufig ganz anders aus.

Ist die Pflege unterbezahlt?

Ich glaube, grundsätzlich ist die Branche attraktiver und die Pflege besser bezahlt, als es einen die öffentliche Wahrnehmung glauben lässt. Auf der anderen Seite muss man aber die Frage stellen, ob es für einen Job mit diesen Anforderungen und dieser Verant-

wortung nicht mehr Geld geben sollte. Dann muss man aber der Gesellschaft ehrlich vermitteln, dass in diesem Fall der Krankenkassenbeitrag steigen würde. Mein Gefühl ist aber ohnehin, dass es den Mitarbeitern aus der Pflege fast noch wichtiger ist, dass genügend Personal da ist und sie ihren Job gut machen können.

Immer mehr Patienten in immer kürzerer Zeit. Krankenhäuser sind zur Effizienzsteigerung verdammt. Mutieren Kliniken zu Fabriken?

Ich glaube, es gibt eine große Bandbreite, wie Medizin gemacht wird. Ja, es gibt auch Krankenhäuser, in denen es nur noch um Profit und Effizienz geht – das finde ich grenzwertig. Ich kenne aber viele Häuser, in denen mit Herzblut gearbeitet wird, wo der Patient immer noch im Mittelpunkt steht und Ärzte und Pflegepersonal ihren Beruf als Berufung sehen.

Fakt ist, dass Patienten weniger lange im Krankenhaus bleiben. Heißt das, dass manche halb krank entlassen werden?

Wir liegen bei der Verweildauer jetzt im Schnitt bei 4,2 Tagen. Das ist nicht lange, muss aber deswegen nicht unbedingt schlecht sein. Durch moderne Verfahren, die viel weniger belastend sind als früher, sind die Patienten heute einfach viel schneller wieder fit. Unabhängig davon gibt es aber tatsächlich einen politisch gewollten Effizienzdruck – schon seit Jahrzehnten wird an den Krankenhäusern herumgespart.

Was könnte man denn anders machen? Was machen unsere Nachbarländer besser oder schlechter?

Sich aus anderen Ländern einzelne Dinge herauszupicken, die dort vielleicht gut funktioniert haben, ist nicht zielführend, weil man immer das große Ganze sehen muss. Da spielen ja viele verschiedene Faktoren eine Rolle. In Skandinavien gibt es im Verhältnis viel weniger Krankenhäuser als hierzulande und dennoch ist die Qualität des Gesundheitswesens aufgrund der dort geschaffenen Gesundheitsstrukturen sehr gut. Das bedeutet aber nicht, dass das eins zu eins auf uns übertragbar wäre – Deutschland ist an vielen Stellen dann doch anders. Grundsätzlich glaube ich, dass wir zunehmend mehr Angebote ambulant machen müssen und werden.

Warum?

Die Gesellschaft wird immer älter, bringt also immer mehr Krankheiten mit. Gleichzeitig wird die Medizin immer besser, sodass man immer mehr Eingriffe ambulant durchführen kann, bei denen vor einigen Jahren noch eine stationäre Behandlung notwendig war. Zudem können viele Krankheiten, an denen die Patienten früher noch verstarben, heute durch verschiedene medikamentöse oder operative Verfahren gut beherrscht werden. Wir operieren heute beispielsweise minimalinvasiv Hüften, bei denen die Patienten schon am ersten Post-OP-Tag aufstehen können. Langfristig glaube ich deshalb, dass sich auf den Stationen eher die schwerkranken Patienten versammeln werden und dass leichtere oder einfachere zu behandelnde Fälle ambulant abgewickelt werden. Ambulante Leistungserbringung ist derzeit für eine Klinik leider maximal unattraktiv. Die große Aufgabe der Zukunft wird deshalb sein, die Schnittstelle zwischen stationärer und ambulanter Betreuung gut auszugestalten, damit die Patienten eine optimale Versorgung bekommen. ■

HIER STEHT DIE ZUKUNFT

Wie groß muss das neue Firmengrundstück sein? Wie können wir heute so bauen, dass der Standort auch in 50 Jahren noch funktioniert und was brauchen wir heute, damit der Laden läuft? Leber Hygiene-Service hat in Zusammenarbeit mit Freyler Industriebau Antworten auf diese Fragen gefunden



Ein Beitrag von Barbara Garms

Akuter Platzmangel und räumlich zerstückelte Lagerflächen – für die Geschäftsführung der Leber Hygiene-Service war es an der Zeit, sich Gedanken über eine neue Zentrale zu machen. In den 30 Jahren Firmengeschichte war das Unternehmen am Standort Hornberg immer weiter gewachsen – aber die Heimat, das Kinzigtal, wollte die Geschäftsführung nicht verlassen. Keine einfache Aufgabe. „Es ist nicht ganz einfach, hier ausreichend große Bauflächen zu finden“, erinnert sich Geschäfts-

führerin Yvonne Leber-Wisser. „Der Bürgermeister von Gutach hatte aber signalisiert, dass der Zweckverband Interkom noch über freie Flächen verfügt. Die größte Herausforderung war es für uns im Vorfeld zu ermitteln, wie viel Fläche wir konkret benötigen und ob das avisierte Grundstück tatsächlich geeignet ist.“

Die Suche nach der Wahrheit

Freyler Industriebau war zu diesem Zeitpunkt schon mit im Boot.



Um herauszufinden, ob das Gelände im nur wenige Kilometer entfernten Gutach passt und auch zukunftstauglich ist, wurde bei einem Konzepttag zunächst der konkrete Bedarf ermittelt. Dies war wichtig „im Hinblick auf die benötigten Flächen und um einen reibungslosen Logistikablauf zu gewährleisten“, erinnert sich Yvonne Leber-Wisser. Und Freyler-Architektin Silvia Gerber ergänzt: „Optimal war das Grundstück auf den ersten Blick nicht, da es nicht einfach rechteckig ist und zudem eine Gasleitung darauf

verläuft. Das bedeutete, dass wir einen sechs Meter breiten Streifen nicht überbauen durften.“ So war es wichtig, einen individuellen Entwurf zu entwickeln, der genau diese Eigenheiten aufgreift und berücksichtigt.

Neben der Geschäftsleitung waren beim Konzepttag auch ausgewählte Mitarbeiter dabei sowie Sohn Yannic und Tochter Maxime. Denn: „So ein Neubau ist eine langfristige Investition in die Zukunft und betrifft damit auch sie als mögliche Nachfolger“, sagt



Alles unter einem Dach

Geschäftsführerin Yvonne Leber-Wisser (unten) freut sich, dass in der neuen Firmenzentrale alles unter einem Dach ist – auch das Hochregallager (oben)

- › Yvonne Leber-Wisser. Auch Freyler war mit mehreren Architekten sowie Spezialisten für die Haustechnik dabei.

„Im Wesentlichen haben wir gemeinsam ermittelt, wie der Prozessfluss ablaufen könnte, welchen Platzbedarf wir haben und wie wir uns auch optisch präsentieren möchten.“ Auf dieser Basis machten sich die Architekten und Planer ans Werk und entwickelten einen Entwurf für das Grundstück. „Es war uns hier wichtig, den Ablauf, die Prozesse bei Leber, sauber zu Papier zu bringen, denn der Bestand mit seinen unterschiedlichen Lagerorten konnte nicht als Vorlage dienen. Dieses Funktionslayout war dann die Basis unserer Entwürfe“, sagt Silvia Gerber. Erst als klar war, dass alle Bedürfnisse auf dem Grundstück befriedigt werden, wurde der Kaufvertrag unterschrieben.

Die Vision

Der neue Firmensitz sollte optisch und architektonisch deutlich als Leber Hygiene-Service erkennbar sein. So wurde insbesondere das markante Corporate Design aufgegriffen. Durch den speziellen Grundriss liegt der Eingang etwas weiter hinten und wurde daher besonders betont mit einer zweigeschossigen Verglasung, Fassadenplatten in unterschiedlichen Grüntönen sowie dem Logo des Unternehmens. „Auch optisch gefällt uns der Gebäudekomplex sehr gut, er ist nicht nur modern und zugeschnitten auf unseren Bedarf, sondern greift auch unser Firmengrün auf und ist damit unverwechselbar unser Stammsitz“, sagt Yvonne Leber-Wisser. Ei-





Schön und effizient

Über eine elegante Stahltreppe (links) erreicht man die Büroräume im 1. OG (unten rechts). Leicht nach hinten versetzt entstand so eine große Dachterrasse



ne wichtige Aufgabe war bei diesem Projekt auch die Abstimmung mit vielen Beteiligten: mit der Gemeinde bezüglich des Bebauungsplans, mit der Deutschen Bahn wegen der angrenzenden Trasse sowie zum Leitungsrecht und den baulichen Möglichkeiten. Hier hat Freyler einen Teil der Gespräche übernommen und die Bauherren entsprechend begleitet. „Der Abstimmungsbedarf im Vorfeld war sehr hoch“, erinnert sich Silvia Gerber. „Doch er war die Grundlage dafür, dass das Projekt später reibungslos läuft.“

Das neue Gebäude

Aufgrund der eingeschränkt bebaubaren Fläche wurden oberhalb des Warenein- und -ausgangs die Büros angesiedelt. Diese liegen etwas zurückversetzt zum Logistikhof – so entstand zudem eine Dachterrasse. Ein zusätzliches Vordach schützt vor Lärm, der bei der Anlieferung entsteht. Zugleich bieten die Räume eine schöne Aussicht ins Kinzigtal. Rückwärtig verlaufen die Bahngleise, daher wurden dort Schallschutzfenster installiert. „Ohne unser motiviertes Team wäre es kaum möglich, solch ein umfangreiches Produkt- und Dienstleistungsportfolio anzubieten“, sagt Joachim Wisser, der das Unternehmen gemeinsam mit seiner Frau leitet. „Daher haben wir bei der Planung des Neubaus besonderen Wert auf ein angenehmes und modernes Arbeitsumfeld für unsere Mitarbeiter gelegt.“

„Wir sehen uns als Firma in der Verantwortung, das Thema Nachhaltigkeit voranzutreiben, und der Neubau ist ein zentraler Baustein dabei“

Die Lagerhalle umfasst ein Palettenlager, ein zweigeschossiges Kleinteilelager sowie Kommissionierungsflächen – alles perfekt auf die Strukturen und Abläufe des Unternehmens zugeschnitten. Verkleidet ist die Halle mit einer Metall-Sandwichfassade. Durch das Stahltragwerk kommt sie mit nur zwei Innenstützen aus und ist somit flexibel in der Nutzung und Aufteilung. Die 130 Tonnen schwere Stahlkonstruktion wurde von Freyler Stahlbau entworfen, gefertigt und montiert. Die Pfosten-Riegel-Fassade sowie die Alufenster stammen von Freyler Metallbau.

Zukunftsfähig ist der Standort auch durch seine nachhaltige Bauweise nach KfW-55-Standard: Umweltfreundlich beheizt wird über eine Luft-Wasser-Wärmepumpe, die ihren Strom primär von der PV-Anlage auf dem Hallendach bezieht. Um Spitzenlasten abzudecken, wurde zusätzlich eine Gastherme installiert. Für angenehmes Klima in den Büros sorgen die Fußbodenheizung sowie eine kontrollierte Be-

und Entlüftung mit Wärmerückgewinnung. Auch die moderne Klimaanlage bezieht ihren Strom von der PV-Anlage. Das Dach des Verwaltungsbaus ist begrünt.

Sollten die Geschäfte bei der Leber Hygiene-Service GmbH weiter gut laufen, sind auf dem neuen Grundstück in Gutach noch ausreichend Erweiterungsflächen für Wachstum vorhanden. ■

„WIR HABEN EINFACH JAHRELANG GESCHLAFEN!“

Klartext von Florian Appel: Der Geschäftsführer der neuen Black Forest Innovation GmbH über die Start-up-Szene am Oberrhein, das Robin-Hood-Prinzip mit Beratung und Begleitung und was man als Tochter Offenburgs der Ortenau voraus hat ...

Ein Interview von Ulf Tietge

Zum Selbstbild der Ortenau gehört es, sich als starker Wirtschaftsstandort zu sehen. Geringe Arbeitslosigkeit, brum-mende Betriebe, viele Hidden Champions. Doch so beeindruckend Herrenknecht und Hansgrohe, Burda und Duravit, Meiko und der Europa-Park auch sind – deren Gründung liegt Jahrzehnte zurück. Und was kommt nach? Noch zu wenig, heißt es im Start-up-Atlas des Landes. Und wenn, dann eher in großen Städten als ländlicheren Regionen. Vor diesem Hintergrund haben wir Florian Appel von der neuen Black Forest Innovation GmbH ein paar Fragen gestellt, bei denen er auch mal ins Grübeln kam.

Florian, die Ortenau – oder besser: Offenburg? – hat eine neue Spezialgesellschaft für Wirtschaftsförderung, Wissenstransfer und Start-ups. Wir würden gern wissen: Was sind die wichtigsten Ziele der Black Forest Innovation GmbH?

Wir helfen Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen dabei, dass sie sich gut entwickeln. Gleichzeitig unterstützen wir Unternehmen jeglicher Art bei der Innovationsfindung und -entwicklung. Wir sind national ausgerichtet und beraten Unternehmen jeglicher Art. Auch solche, die eben nicht hier gründen. Dafür arbeiten wir eng mit der Hochschule Offenburg zusammen – etwa in den Bereichen Nachhaltigkeit, Energie, Mobilität.

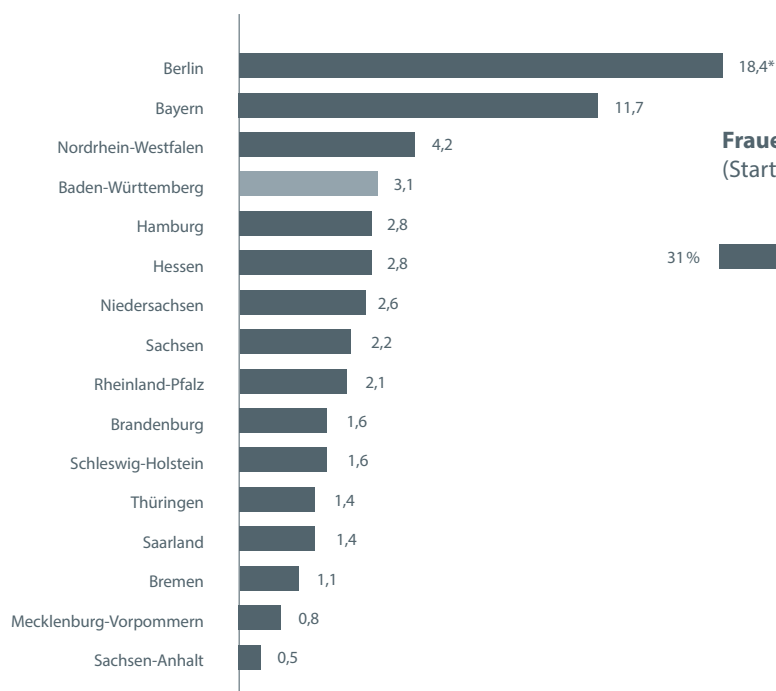
Warum braucht es so eine Gesellschaft?

Um Start-ups in Offenburg aufzubauen und zu fördern. Wir sind überzeugt, dass so Innovationen in die Region kommen, neue Arbeitsplätze entstehen und Steuern bezahlt werden. Die Unternehmensberatung dagegen ist das Feld, mit dem wir Geld verdienen. Dieses Geld stecken wir wiederum in die Förderung der Start-ups, wodurch wir unsere Leistungen deutlich günstiger anbieten können. ➤

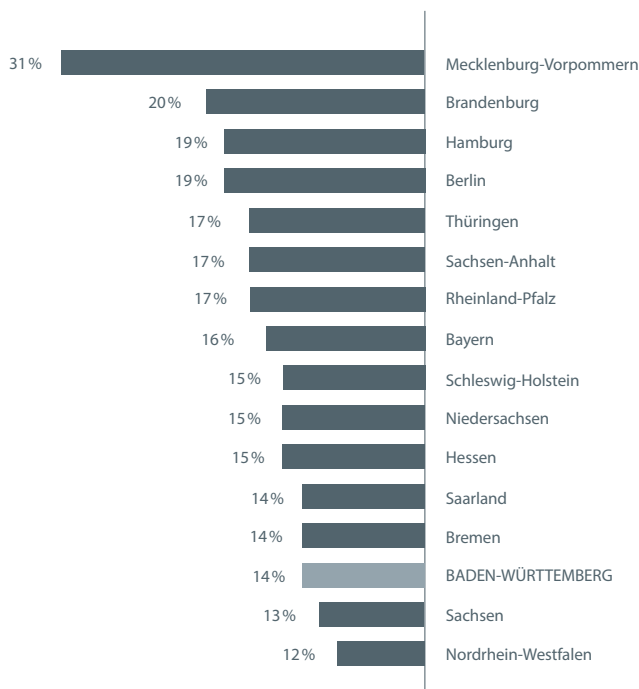
Foto: Jigal Fichtner



Gründungsintensität nach Bundesländern



* Neugründungen je 100.000 Einwohner
Quelle: startupdetector 2021b

Frauen in Gründungsteams? Selten im Südwesten
(Start-ups mit mindestens einer Frau im Gründungsteam)

› **Ihr nehmt von den Großen und gebt den jungen Wilden. Klingt nach dem Robin Hood des digitalen Zeitalters.**

So kann man das sagen. Daher spielt es auch keine Rolle, ob wir etablierte Unternehmen aus Kiel oder Konstanz beraten – am Ende unterstützen wir die Start-up-Szene am südlichen Oberrhein, also nicht nur in der Ortenau.

Wie ist diese Gesellschaft ausgestattet? Ist das eine One-Man-Show? Wird das ein Team? Und wenn ja: mit welchem Budget?

Zunächst einmal: Wir sind eine hundertprozentige Tochter des Technologieparks Offenburg, beziehungsweise der mehrheitlich von der Stadt Offenburg gegründeten Stiftung Technologie und Wissenschaft hinter dem TPO, an der auch die Gestalterbank, die Sparkasse, die IHK, die Hochschule Offenburg und andere beteiligt sind.

Das sagt jetzt noch nichts über die Ernsthaftigkeit des Vorhabens aus – zumal es Beratungsfirmen ja wie Sand am Meer gibt.

Wir bauen ein Team auf, das fünf bis sieben Personen umfassen wird. Alles Weitere werden wir sehen. Klar ist aber schon jetzt: Wir arbeiten sehr stark mit externen Partnern oder Trainern zusammen. Wir haben für jedes Innovationsfeld, das wir besetzen, einen High-Level-Trainer, mit dem wir kooperieren. So besetzen wir Themenfelder wie Automation, Energie oder auch New Work.

Woran wollt ihr euren Erfolg messen lassen?

Im Endeffekt geht es um Innovationen. Und die sind schwer messbar. Die große Frage ist: Wie gelingt es uns, Start-ups und innovative

Unternehmen nach Offenburg zu holen? Die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen? Wenn wir mithelfen können, innovative Produkte zu entwickeln, dann ist das für uns ein Erfolg und messbar.

Also geht es um Anzahl und Volumen von Beratungsmandaten?

Nein. Unser Kerngeschäft ist die Start-up-Förderung hier in der Region. Das ist unser Brot-und-Butter-Geschäft. Alles andere ist vielleicht keine Begleitterscheinung, aber eine zusätzliche Aufgabe, um einen Transfer zu schaffen, mit dem die Ideen und Methoden von Start-ups auch in etablierten Unternehmen von Nutzen sind. Konkret geht das so: Die Idee eines Start-ups spielen wir in die Hochschule ein und von dort geht es quasi über Bande wieder in andere Unternehmen. Das Start-up profitiert davon, weil es für seine Idee einen Kunden findet – oder auch einen Investor. Das Unternehmen wiederum bekommt neues, frisches Know-how. Und wir sind dafür eben das Netzwerk, die Schnittstelle.

In den vergangenen Jahren hat man in Sachen Start-ups und Ortenau viele Ankündigungen gehört – aber die richtig große, durchschlagende Erfolgsgeschichte aus dem TPO ist mir nicht präsent. Ist das ein Wahrnehmungsproblem? Zu viel Ungeduld?

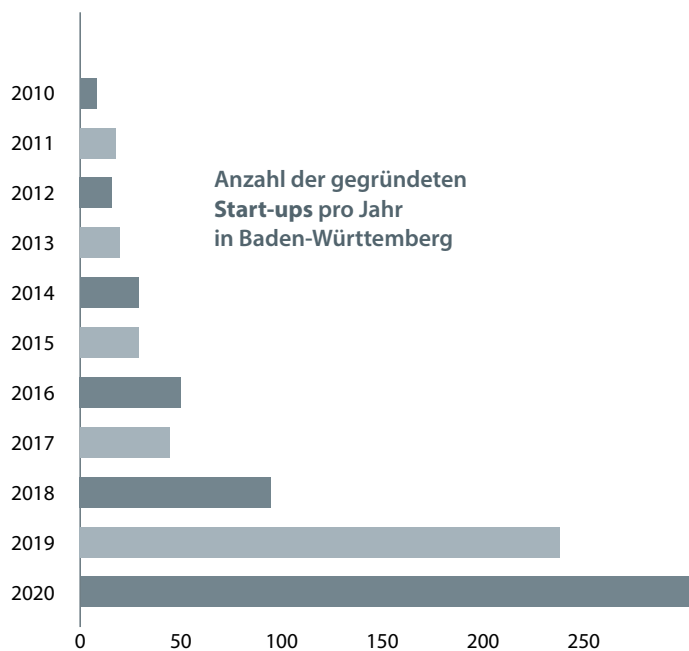
Das ist ein Wahrnehmungsproblem. Aber zur Einordnung: startUp.connect findet auf der Event-Ebene statt. Eine Plattform, aus der sich ein Netzwerk bildete. Wo Leute hinkamen, sich kennenlernen, sich austauschten. Mit BFI geht es jetzt darum, stärker inhaltlich zu arbeiten. Wir bauen Start-ups auf. Wenn ›

Digitale Buchhaltung? Einfach machen!

Sie fahren emissionsfrei zum Kunden, kaufen beim Bio-Bauern um die Ecke, aber die Buchhaltung lässt noch immer Bäume fallen, um Akten auf Papierbasis zu führen? Schluss damit! Erfahren Sie mit uns, wie Sie Ihr internes Rechnungswesen digitalisieren und eine rechtssichere Verfahrensdokumentation aufsetzen. Gut fürs Klima, schont Ressourcen, erspart Ihnen Ärger mit dem Fiskus und lohnt sich auch finanziell.

Buchen Sie jetzt Ihren Umsteiger-Workshop mit unseren Digitalisierungs-Experten. Egal ob Addison oder Datev: Wir zeigen Ihnen gern, wie Sie Ihr internes Rechnungswesen fit fürs 21. Jahrhundert machen. Weniger Aufwand, bessere Ergebnisse. Das geht!

Mehr dazu unter www.reischkünstle.de



Quelle: startupdetector 2021a / Start-up Atlas Baden-Württemberg 2021

- du mit einer Geschäftsidee zu uns kommst, gehst du mit einem validierten Geschäftsmodell wieder raus und kannst gründen.

Was aber nicht heißt, dass es auch ein Erfolg wird.

Natürlich nicht. Es gibt immer auch Start-ups, die scheitern. Aber auch von den Start-ups der vergangenen Jahre sind einige schon recht erfolgreich unterwegs, haben inzwischen fünf oder zehn Mitarbeiter. Ich finde: Wir sind da auf einem guten Weg.

Du bist seit 2017 in Offenburg. Was hast Du als Geschäftsführer des TPO und als Bereichsleiter der WRO nicht erreichen können, was Du jetzt erreichen wirst?

Es braucht den Beratungsansatz und ein anderes Commitment von Seiten der Gesellschafter. Die Stiftung verfolgt mit ihren Gesellschaftern einfach einen anderen, einen unternehmerischeren Ansatz als früher. Dazu gehört auch, dass wir Geld verdienen müssen, vor allem aber, dass wir einen echten Mehrwert bieten. Wichtig dabei ist die Überregionalität und das große Interesse innovative und nachhaltige Unternehmen in Offenburg anzusiedeln.

Aber sind nicht die handelnden Personen bei der Stiftung in Teilen die gleichen wie bei der WRO?

In Teilen ja. Aber die WRO hat mehr als 50 Gesellschafter. Also alle Kommunen der Ortenau. Und bei der Stiftung ist es eben nur eine, nämlich die größte und stärkste. Wir glauben, dass wir in der neuen Konstellation deutlich schneller werden und deutlich mehr erreichen können...

Also ist die BFI einfach eine Offenburger Veranstaltung.

Ja. Der Fokus liegt auf Offenburg. Unser Aktionsradius geht weit darüber hinaus.

Große Ziele

BFI-Geschäftsführer Florian Appel soll die Start-up-Szene in Offenburg beleben – und das Geld dafür mit Beratungsleistungen für etablierte Unternehmen zumindest teilweise selbst erwirtschaften

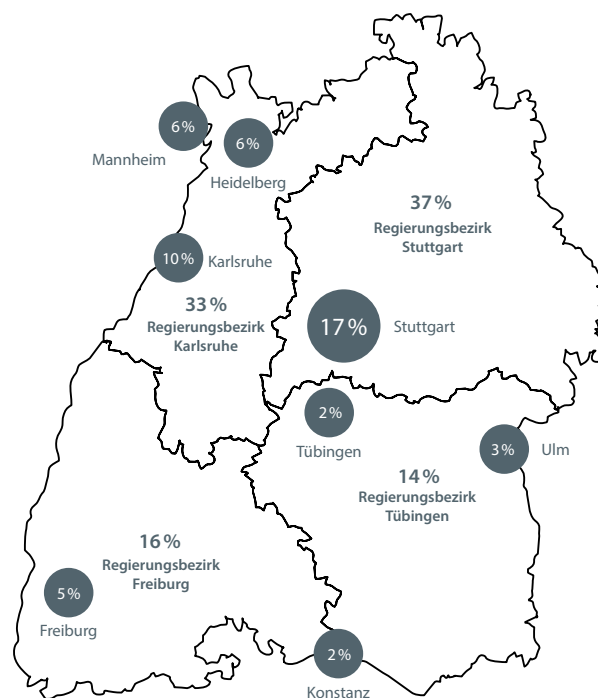
Apropos Offenburg: Du hast vom Start weg einen zweiten Hut auf die Entwicklung von Offenburgs altem Schlachthof. Hat man sich denn inzwischen entschieden, was man will? Irgendwas mit Kreativität? Oder doch ein Businesspark für junge Unternehmer, denen der TPO dann doch zu spießig, zu weit draußen und zu öde ist? Zunächst mal haben wir da einfach ein Beratungsmandat und beraten die Stadt bei der Neukonzeption des historischen Schlachthofs. Das nennen wir Canvas22. Die Aufteilung des Areals ist jetzt im Gemeinderat vorgestellt worden und damit auf einem guten Weg. Es gibt einen Teil für Start-ups, einen Bereich für Kulturschaffende, einen Bereich für Veranstaltungen oder Meetings und auch das Thema Jugend, Kultur und Gastronomie findet dort Platz.

Aber so groß ist doch der Schlachthof gar nicht.

Aber er ist das Herzstück des gesamten Areals. Daher sind dort auch die verschiedenen Nutzergruppen zusammen. Zusätzlich ist es ja so, dass wir das Areal Technologiepark an die Edeka verkauft haben. Als Ersatz für den alten TPO bauen wir jetzt bis Anfang 2026 ein neues, etwa 3500 Quadratmeter großes Gebäude auf dem Schlachthofareal. Mit dem historischen Bau hat das erst mal nichts zu tun, es sind auch zwei verschiedene Bauherren – aber es entstehen Synergien. Zusammen mit dem neuen Bau für Sevdesk entsteht ein Start-up-Campus. Den brauchen wir, denn im alten TPO sind wir einfach rammelvoll. Wir führen sogar eine Warteliste und können Unternehmen derzeit keine Perspektiven bieten, wenn sie wachsen wollen. Aber genau das braucht es: Raum für Erfolg.

Bis wann steht der neue TPO?

Wir haben mit der Edeka vereinbart, dass spätestens am 31.12.2025 alles besenrein übergeben wird. Im Herbst 2025 steht es also.



Städte im Südwesten mit den meisten Start-up-Hauptsitzen

Und welche Art von Unternehmen dürfen dann dort auf einen Platz hoffen? Oder anders gefragt: Wie definiert ihr Kreativwirtschaft? Ist Sevdesk als Entwickler von Buchhaltungssoftware kreativ?

Sevdesk passt in dieses Umfeld voll rein. Aber vielleicht kein klassisches Maschinenbauunternehmen, sicher kein Nagelstudio und auch kein Steuerberater. Eher setzen wir auf Medienunternehmen oder Filmschaffende.

Ich habe mir neulich den Start-up-Atlas Baden-Württemberg zu Gemüte geführt. Zusammengefasst steht da drin: Die Gründungsintensität hat seit 2018 kräftig angezogen – dennoch hinkt Baden-Württemberg anderen Regionen hinterher. Berlin und Hamburg beispielsweise. Woran liegt das?

Wir haben da einfach jahrelang geschlafen. Aber ich bin überzeugt, dass wir jetzt auf einem sehr guten Weg sind. Wenn man Baden-Württemberg als Ganzes anschaut, ist sehr viel passiert, seit Nicole Hoffmeister-Kraut als Wirtschaftsministerin im Amt ist, was sich aber wahrscheinlich in dem Atlas noch nicht niederschlägt. Und du hast natürlich einen Faktor mit großen attraktiven Städten wie Berlin, München, Hamburg, Frankfurt: Die Start-ups gehen dort hin, finden ihr Netzwerk, bauen ihre Unternehmen auf – denn sie wollen in diesen Städten auch leben. Wir müssen auch da aufholen. Denn niemand steht morgens auf und sagt: ‚Mensch, ich gründe jetzt mal ein Unternehmen in Offenburg.‘ Es wäre völlig vermessen, das zu glauben. Auch die Gründer von Sevdesk hatten bereits einen engen Bezug zur Region. Sonst sicher nicht.

Der Start-up-Atlas des Landes Baden-Württemberg beweist, dass sich die Gründungsaktivität vor allem auf größere Universitätsstädte konzentriert. In Stuttgart und Karlsruhe gebe es die meisten neuen Unternehmen, dann mit einigem Abstand in Mannheim, Heidel-

berg und Freiburg. Offenburg oder die Ortenau gibt es auf dieser Karte gar nicht ...

... gleichzeitig aber liegen wir dieses Jahr auf Platz 6 oder 8 bei den Start-up-Investitionen in Deutschland – allein durch das 50-Millionen-Invest bei Sevdesk. Das ist auch so eine Statistik, die man fehlinterpretieren kann, und die auch fehlinterpretiert wird. Aber ich will noch etwas anderes ergänzen, einen wichtigen Punkt: Wir haben einige Start-ups, die Hardware herstellen und im Maschinenbau, im B2B-Bereich unterwegs sind. Das ist natürlich erstens kapitalintensiver und zweitens langwieriger. Die Berliner Start-up-Szene ist dagegen sehr stark im B2C-Bereich unterwegs. Das ist einfach ein schneller wachsendes Geschäft. Klar brauche ich da auch Kapital, um zu wachsen, aber es sind andere Modelle.

Ist die neue Black Forest Innovation also eine Offenburger Reaktion darauf, dass man jahrelang geschlafen hat? In der WRO gibt es die unterschiedlichsten Interessen der verschiedensten Kommunen und Bürgermeister, die man unter einen Hut bringen muss – vielleicht vergleichbar mit der EU, wo es auch schwierig ist, gemeinsam Entscheidungen zu treffen.

Dein Beispiel mit der EU ist gar nicht schlecht. Vor der Osterweiterung war die Konsensfindung natürlich auch leichter. Aber man darf nicht vergessen, dass die Stadt Offenburg weiterhin der größte Beitragszahler der WRO ist. Daran hat sich durch die BFI nichts geändert. Und das Accelerator Programm der BFI wird beispielsweise durch startUp.connect mit vermarktet. Also: Es ist keine Konkurrenzveranstaltung zu startUp.connect und zur WRO. Aber wir sind durch die enge Kooperation mit der Hochschule und Steinbeis einfach inhaltlich stärker unterwegs, zur Stärkung des Innovationsstandorts Offenburg. ■



KUNDE WAR KÖNIG. TEAM IST TRUMPF!

Fachkräftemangel? Schnee von gestern! Der Arbeitsmarkt ist in nahezu allen Bereichen leergefegt. Und das ist erst der Anfang einer Entwicklung, die sich weiter zuspitzen wird. Höchste Zeit also, aktiv zu werden!

Ein Beitrag von Thomas Glanzmann

Es geht quer durch alle Branchen. Diesen Eindruck bestätigen unsere Recherchen und alle Ansprechpartner für diesen Artikel. Der Fachkräftemangel – oder vielmehr Personal-mangel insgesamt – hat die gesamte Wirtschaft erfasst. Der ITler sucht einen neuen Absolventen. Der Schwarzwälder Hidden Champion aus der Industrie den Ingenieur und die Metallbauer. Der Bäcker wiederum einen Lehrling, der um halb drei in der Früh aufsteht und zur Backstube fährt.

So ist der Stand 2022, wir haben uns fast schon daran gewöhnt. Aber wie wird das 2030? Und 2035? Die geburtenstarken Jahrgänge sind bis dahin in Rente oder stehen davor. 1964 war der geburtenstärkste Jahrgang in der Geschichte Deutschlands. Und 1964 plus 67 gibt 2031. Sich dem Problem zu verweigern, ist keine Wahl, Recruiting ist kein Randthema mehr. Im Wettbewerb ist es existenziell. Wer Erfolg will, braucht Menschen – und eine Strategie.

Schnell und pragmatisch einstellen

Als stellvertretender Geschäftsführer der ame Gesellschaft für Personaldienstleistungen mbH in Freiburg hat Christian Ebner tagtäglich mit Personalfragen zu tun. Ebner betont den Aspekt der Schnelligkeit dabei: „Unternehmen müssen sich eine schnelle und pragmatische Entscheidungsfindung aneignen“, sagt er. „Sie können es sich schlicht nicht mehr leisten, erst zwei oder drei Wochen nach Bewerbungseingang oder Vorstellungsgespräch ein Feedback zu geben. Als Personaldienstleister garantieren wir eine Reaktion auf eine eingehende Bewerbung innerhalb von 24 Stunden. Oftmals erhalten Bewerber sogar am Tag der Bewerbung schon einen ersten Anruf, um die weitere Vorgehensweise abzustimmen.“

Ebners Credo: „die Extrameile gehen.“ Damit bezieht

er sich auf Arbeitnehmer wie auf Arbeitgeber: „Auch bisher unattraktive Stellen müssen attraktiv gemacht und zusätzlich dann auch nach außen hin ansprechend beworben werden. Außerdem müssen wir die potenziellen Arbeitgeber da abholen, wo sie stehen. Das heißt: berufsbezogene Weiterbildung ermöglichen.“ Neben den Unternehmen sieht Ebner hier auch die Politik gefordert, gerade, wenn es um die Verein-fachung von qualifizierter Zuwanderung geht.

Der Arbeitgeber als Love Brand...

Ulf Tietge möchte sich lieber nicht auf die Politik verlassen. „Wenn du das als Unternehmer tust, hast du verloren“, sagt er. Der Marketingstrategie vom Verlags-Agentur-Hybrid team tietge in Offenburg begegnet der Herausforderung Arbeitskräftemangel mit seinen Mitteln: „Wir brauchen in vielen Unternehmen ein komplettes Umdenken im Marketing. Denn der Mensch macht den Unterschied und wer die richtigen Leute bekommt, gewinnt den Verdrängungswettbewerb, der schon längst begonnen hat“, so Tietge. Der entscheidende Faktor für viele Unternehmen sei nicht mehr der Vertrieb, sondern das Personal: „Was will ich denn verkaufen, wenn ich keine Leute habe?“ Noch nicht alle, aber viele Unternehmen scheinen das schon verstanden zu haben: Denn gut jede zweite Werbekampagne in Städten beziehe sich bereits auf Personalthemen. Nicht mehr lange und Recruiting sowie Arbeitgeber-Imagewerbung werde Vertriebsmarketing überholen.

Während Personalmanagement früher bedeutet habe, zu verwalten und (Gehalts-)Wünsche kleinzuhalten, gehe es inzwischen darum, Wunscherfüller für seine Mitarbeiter zu sein: Wie immer im Marketing sei dabei die Definition und richtige Ansprache der Zielgruppe zentral. „Marketing ist das Bedienen von Wünschen“, sagt Tietge. ➤



Beobachtet ein Umdenken

Ulf Tietge sieht Recruiting und Arbeitgeber-Imagewerbung zunehmen – und die Unternehmen entsprechend in der Pflicht

- › Gerade bei jüngeren Menschen sieht er eine neue Einstellung zur Arbeit: „Ich muss nicht, aber ich könnte wollen.“ „Als Arbeitgeber muss man Identifikationsangebote schaffen, junge Menschen auf ihrer Sinnsuche mitnehmen, begeistern und ihr Potenzial herauskitzeln. Wer es als Arbeitgeber schafft, seine Mission spannend darzustellen, zieht mit der richtigen Karriere-Website auch Initiativbewerbungen an. Aus Arbeitgeber wird Love Brand.“

Es geht dabei nicht nur um die Kommunikation nach außen, sondern auch darum, gute Gründe zu schaffen, warum Menschen genau in diesem Unternehmen arbeiten wollen, und darum, sich dieser Gründe bewusst zu sein. Wie im Vertrieb fragt man also auch hier nach seinen USPs.

... und welche To-do's daraus folgen

Stattdessen müsse die Kommunikation dieser guten Gründe anschließend dann schon: „Tue Gutes und rede darüber – sonst nützt es deiner Arbeitgebermarke nichts.“ Mindestens zwei Prozent der Personalkosten sollte einem das Personalmarketing wert sein – jeden Monat, mit einer ganzheitlichen Strategie und nicht erst wenn Not am Mann ist. „Gut angelegt ist das Geld etwa mit einer eigenen Recruiting-Website“, sagt Tietge. Auf ihr können sich Interessenten direkt bewerben – was ihnen eine Hürde nimmt. Wie bei allen Websites sind die laufende Pflege und die Suchmaschinenoptimierung mitzudenken. „Die Zeiten von Känguru-Marketing – große Sprünge mit leerem Beutel – sind endgültig vorbei“, sagt Tietge. Geld allein mache den Unterschied aber nicht, entscheidend sei die Strategie. Wer seine USPs kennt, kann sich gezielt verbessern. Dazu sollte man individuelle Kriterien definieren und Fortschritte messen. Tietge, der selbst mit einem jungen Team arbeitet, rät außerdem, Unternehmen nicht überaltern zu lassen: „Der Altersdurchschnitt sollte nicht über dem der Gesellschaft liegen. Und dazu gehört auch, dass eine Bewerbung auch mal als Sprachnachricht, via Instagram oder Whatsapp willkommen sein sollte!“ ■

Foto: Jan Reiff

DIE ORTENAU BRAUCHT SIE!

...als Fachkraft. Jetzt die Qualifizierungs-Angebote der Agentur für Arbeit nutzen! Gut für Arbeitnehmer und 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! Also: Nix wie durchstarten! Dabei helfen wir gern!

Rufen Sie uns an:

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



Wirbt für die Qualifizierung ungelerner Arbeitnehmer:
Theresia Denzer-Urschel,
Vorsitzende der Geschäftsführung,
Agentur für Arbeit Offenburg



Bundesagentur für Arbeit
Agentur für Arbeit Offenburg

www.arbeitsagentur.de

buzz. boom. bank.

One-Trick-Ponys gibt es mehr als genug. Wir aber sind anders. Wir lieben die Vielfalt und dass kein Tag wie der andere ist. Wir denken disruptiv. Um die Ecke. Ohne Scheuklappen, aber stets auch aus Sicht unserer Kunden. Alltag im Sinne von alles-so-wie-immer gibt es bei uns daher nie...

Glauben Sie nicht? Na, dann suchen Sie mal eine Agentur mit 40 Mitarbeitern, die montags eine Bank überfällt und am Wochenende Videos für Berlins Hipster dreht, um einem neuen Szene-Drink zum Durchbruch zu verhelfen. Wie das aussieht, verraten wir auf unserer Website. Denn irgendwie muss man ja beweisen, dass wir keine normale Agentur sind, sondern immer **mehr als du erwartest!**

KÖCHE VON DER UNI

Was tun, wenn sich die Attraktivität der Ausbildungsberufe in Küche und Gastro weiter im Sinkflug befindet und potenzielle Berufseinsteiger lieber studieren? Hoteldirektor Alexander Aisenbrey und der Öschberghof machen vor, wie man den Spieß umdreht ...

Ein Beitrag von Thomas Glanzmann

Eine Vertragsauflösungsquote von 46,5 Prozent in der Kochausbildung verzeichnet der Berufsbildungsbericht 2021 des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB). Auch wenn als Vertragsauflösung im Sinne der Erhebung nicht nur Ausbildungsabbrüche, sondern etwa auch Betriebswechsel und schließungsbedingte vorzeitige Beendigungen zählen, bringt die Zahl doch in gewisser Weise zum Ausdruck, wie es um die Attraktivität der Ausbildungsplätze steht: schlecht. Und das ist erst die halbe Wahrheit, denn während jeder Zweite seine Kochausbildung nicht wie geplant abschließt, beginnen auch immer weniger junge Menschen überhaupt erst eine Ausbildung im Hotel- und Gastgewerbe (siehe Infografik auf Seite 60).

Ideen, die Ausbildung und den Kochberuf als solchen attraktiver zu machen, sind deshalb gefragt. Eine solche hat Alexander Aisenbrey, Direktor des Fünf-Sterne-Hotels *Öschberghof* in Donaueschingen und jüngst erst zu Deutschlands Hotelier des Jahres ernannt. Gemeinsam mit der IST-Hochschule für Management mit Sitz in Düsseldorf setzen er und das Donaueschinger Luxushotel die Idee seit dem Sommersemester 2022 in die Tat um, und das bedeutet so viel wie:

**Wir modernisieren
die Ausbildung und
erweitern den Kreis
der möglichen
Azubis: Der Bachelor
ist die neue Lehre für
Abiturienten**

Koch ist jetzt ein Studienberuf. Neben der dualen Ausbildung gibt es beim *Öschberghof* nun den Studiengang „Hotel Management – Schwerpunkt Culinary Management“.

Beruf aufwerten, Bewerberpool vergrößern

Die Rechnung hinter Aisenbreys Vorstoß ist die: Der Beruf wird mit dem Studium aufgewertet. Alternativ zur traditionellen Lehre öffnet der Studiengang den Kochberuf zunächst einmal für Abiturienten – die bekanntlich überwiegend zu einem Studium tendieren. Zum anderen stehen auf dem Lehrplan seither eben auch Managementfähigkeiten und BWL-Kenntnisse.

„Es wäre schön wenn wir der Köchin und dem Koch wieder eine Wertigkeit zuschreiben, die der Beruf verdient hat. Die bestehende und seit Jahren nahezu unverändert gebliebene Ausbildung ist nicht mehr zeitgemäß, spricht viele junge

Menschen nicht mehr an und muss reformiert werden.“ Die alte Kochausbildung empfindet der Hoteldirektor als antiquiert. „Wir müssen die Ausbildung modernisieren und gerade für junge Menschen sowie für Quereinsteiger attraktiver machen, indem wir die Inhalte an die digitale und agile Gedankenwelt der jungen Men- ➤

A full-page portrait of Alexander Aisenbrey, a middle-aged man with short brown hair and glasses, smiling. He is wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, and an orange patterned tie. The background is a modern interior with large windows and a geometric pattern.

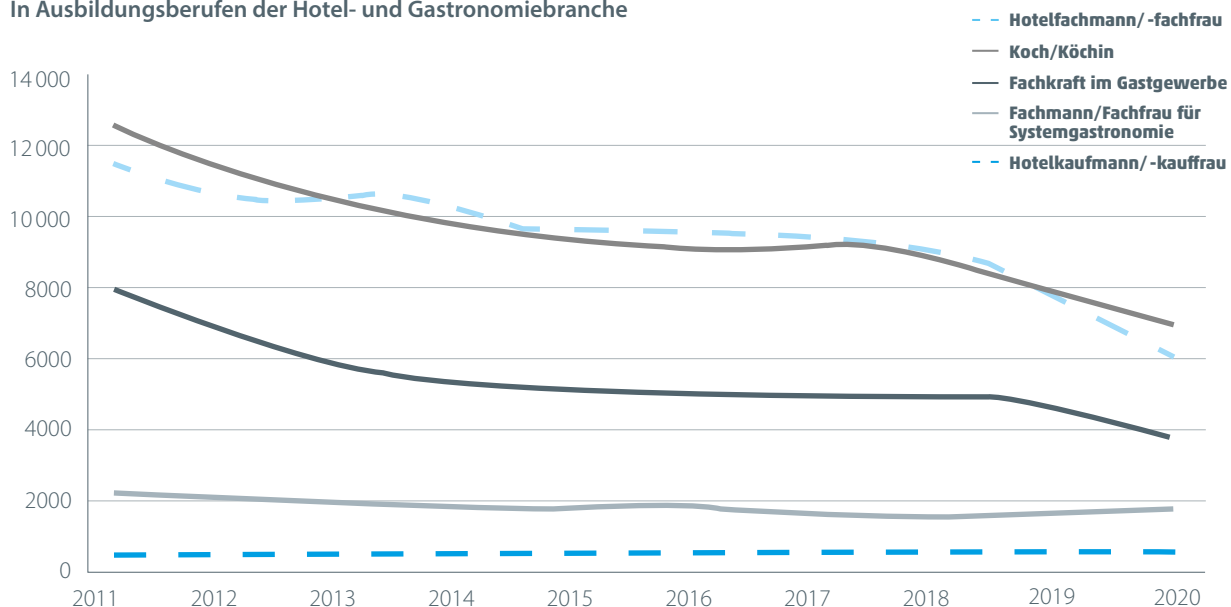
ALEXANDER AISENBREY

Seit 2003 ist Alexander Aisenbrey Direktor des Öschberghofs in Donaueschingen. Zwischen 2015 und 2019 begleitete er den Umbau und die Erweiterung des von Aldi-Süd-Gründer Karl Albrecht erbauten Hauses zu dem Fünf-Sterne-Hotel, das es heute ist. Unter anderem dafür wurde er 2021 als Hotelier des Jahres ausgezeichnet.

Bereits vor seinem Vorstoß in Sachen Akademisierung des Kochberufs setzte sich Aisenbrey für die Steigerung der Attraktivität von Berufen im Gastgewerbe ein. Der Hoteldirektor ist etwa auch Vorsitzender des Vereins Fair Job Hotels e. V.

ENTWICKLUNG DER NEU ABGESCHLOSSENEN AUSBILDungsverträge 2011 BIS 2020

In Ausbildungsberufen der Hotel- und Gastronomiebranche



Quelle: KOFA-Berechnung auf Basis von Sonderauswertungen der BA, 2021



Vorreiter Öschberghof

Alexander Aisenbrey inmitten einiger Köche des Öschberghofs. Das untere Bild zeigt das Hotel in Donaueschingen von außen



- › schon anpassen.“ Und weiter: „Es ist unsere Aufgabe, diesen jungen Menschen eine für sie ansprechende und qualifizierte Ausbildung zu ermöglichen.“ Auf diese Art erschließe sich das Gastgewerbe einen größeren Pool an möglichen Auszubildenden: „Gleichzeitig sichern wir uns so unsere Zukunft, weil dieser Kreis der möglichen Azubis sonst nicht den Weg zu uns findet“, macht Aisenbrey deutlich. Im Gespräch mit Kalkül erklärt er zum Semesterbeginn, wie der Alltag der Studierenden im Betrieb so aussieht: „Im ersten Semester verbringen die Studierenden drei Tage mit Arbeiten, einen Tag mit dem Erlernen der theoretischen und praktischen Inhalte und einen Tag im Selbststudium.“ Auf dem Weg zum Bachelor geht es dann wie folgt weiter: „Im zweiten und dritten Semester wird dreieinhalb Tage gearbeitet, einen halben Tag wird das küchentechnische Wissen vermittelt und ein Tag wird studiert. Ab dem vierten Semester wird an vier Tagen in der Woche gearbeitet und ein Tag widmet sich den Studieninhalten“, sagt Aisenbrey und ergänzt auf Anfrage, dass die Konsequenz der Umsetzung entscheidend sei. Damit stünde das Kriterium schon fest, an dem sich das Studium wird müssen messen lassen.

Aus der bisherigen Zusammenarbeit des *Öschberghofs* mit der IST-Hochschule für Management sind bereits 24 duale Bachelorabschlüsse hervorgegangen: im Hotelmanagement, Sportbusiness Management sowie in Fitnesswissenschaft und Fitnessökonomie. ■

IMMER GUT, WENN EINER GENAU HINGUCKT



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.

**FLORIAN
KÜNSTLE**
Wirtschaftsprüfer

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



DER BONUS AUF DEM TELLER

In der Cantine der Vector Informatik GmbH in Stuttgart kommen die Mitarbeiter jeden Mittag in den Genuss eines Menüs vom Team der Traube Tonbach. Das Konzept ist eine Triple-Win-Situation: fürs Unternehmen, seine Mitarbeiter und das Luxushotel im Schwarzwald

Ein Beitrag von Patrick Czelinski

Die ersten Hungrigen strömen um 11:30 Uhr durch die großen Glastüren. Das ist in Deutschland nichts Ungewöhnliches. Auch, dass sich Angestellte heutzutage ihren Kantinen-Slot im Intranet des Unternehmens buchen und so lange Warteschlangen an der Essensausgabe und zu volle Speiseräume vermieden werden, kann man in digitalen Zeiten und insbesondere in einem IT-Unternehmen durchaus als normal verbuchen. Und so beschreibt der Name CANtine (in Anlehnung an das Busprotokoll CAN, das in Autos verwendet wird) das Mitarbeiterrestaurant von Vector in Stuttgart doch sehr treffend. Lediglich der Zusatz Made by Traube Tonbach lässt aufhorchen und versetzt Freunde der Spitzengastronomie in Verzückung...

Das Konzept kommt an – auch im siebten Jahr

Was verrückt klingt, ist seit über sechs Jahren Realität. Jeden Mittag kommen die Mitarbeiter des Softwarehauses mit Hauptsitz im Gewerbegebiet Weilimdorf in den Genuss von Speisen, kreiert vom Kantinen-Ableger des Baiersbranner Luxushotels. Es war 2016, als der Geschäftsführer der Vector Informatik GmbH, Dr. Thomas Beck, und die Familie Finkbeiner – Betreiber des Hotels *Traube Tonbach* – beschlossen, gemeinsame Sache zu machen. Beck, selbst begeisterter Traube-Gast, wollte seinen Angestellten die Möglich-

keit bieten, gesunde und qualitativ hochwertige Speisen zu üblichen Kantinenpreisen zu sich zu nehmen. Die Idee der Cantine – made by Traube Tonbach war geboren, auch wenn die Entscheidung dazu für Familie Finkbeiner nicht einfach war...

„Natürlich mussten wir erst mal in uns gehen und überlegen, ob wir das überhaupt wollen“, erklärt Sebastian Finkbeiner, Mitglied der Inhaberkategorie der *Traube Tonbach*. „Als eines der führenden Hotels Deutschlands mit renommierter Spitzengastronomie muss man sich die Frage stellen, ob der Einstieg ins Kantinenbusiness der Marke möglicherweise zusetzen könnte.“ Schnell habe man in den Gesprächen mit den Vertretern von Vector aber festgestellt, dass man bei den Ideen auf einer Wellenlänge liegt. „Wir waren schlussendlich überzeugt davon, dass man auf dieses Konzept wirklich *Traube Tonbach* schreiben kann“, so Finkbeiner. „Mit dieser Gewissheit war es für uns möglich, das Ganze anzugehen.“

„Vector legt großen Wert auf das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter“, sagt der Geschäftsführer von Vector, Dr. Thomas Beck. „Ein gutes Betriebsrestaurant, in dem mit frischen Produkten und ohne Fertigware gekocht wird, gehört dazu, ist uns für unser Team sehr wichtig und trägt zur Mitarbeiterbindung bei.“ Das Feedback der Mitarbeiter sei durchweg positiv. Besonders gut komme die Freund- ➤



Feine Küche

Die Gerichte in der Cantine – made by Traube Tonbach werden jeden Tag frisch zubereitet. Das schmeckt den Gästen und freut Sebastian Finkbeiner, Mitglied der Inhaberfamilie der Traube Tonbach



- › lichkeit des Teams untereinander an, die auch mal einen kleinen Sonderwunsch möglich mache. Beck verrät: „Im nächsten Frühjahr eröffnen wir einen weiteren Standort in Karlsruhe, an welchem uns das Cantine-Team ebenfalls unterstützen wird.“

Essen wie in der Traube Tonbach

Die Ansprüche waren von Anfang an hoch. „Ich möchte in der Kantine gerne essen wie im Hausgast-Restaurant der *Traube Tonbach*“, lautete die Aussage von Geschäftsführer Beck. Und so eröffnete nach einer längeren Planungs- und Bauphase 2016 die Cantine by Traube Tonbach im neuen Hauptgebäude von Vector an der Holderäckerstraße ihre Türen – mit modernem, hellem Design, großen Glasfassaden und ansprechendem Mobiliar. Später sollten zwei weitere Standorte folgen, einer gleich um die Ecke, der andere am Sitz in Regensburg.

Produktionstiefe und guter Einkauf

Das Konzept beruht auf zwei Grundpfeilern: zum einen der großen Produktionstiefe inklusive Verzicht auf Convenience-Produkte, zum anderen dem Produkteinkauf. Hierfür wurde das gesamte Lieferantenportfolio aktiviert und die Einkaufsstrategie der *Traube Tonbach* auf das neue Konzept übersetzt. „So ist es uns gelungen, eine Idee zu schaffen, der wir guten Gewissens unseren Namen geben konnten, auch wenn das Produkt natürlich ein anderes ist als bei uns im Hotel“, so Finkbeiner. Das Ergebnis: So gut wie alle Speisen, Suppen, Fonds, Saucen und Salate werden von Hand zubereitet. Und das rechnet sich? „Ja“, sagt Sebastian Finkbeiner. „Eine normale Kantine, die viel mit Convenience-Produkten arbeitet, oder eine hochwertige Kantine, die mit besseren Convenience-Produkten arbeitet, ist im Wareneinkauf nicht sehr weit von uns entfernt.“ Vom Personal und Energieaufwand mal abgesehen sei eine Fertigsauce sogar teurer als die Brühe, für die das Gemüse händisch geschnitten und das Fleisch vom Knochen abgekocht wird.

Jenen Teil des Einkaufs, der das Budget übersteigt, subventioniert Vector. Sicherlich will man nicht alle Mitarbeiter jeden Tag einladen – was nichts kostet, ist ja auch nichts wert – dennoch wollte man Spitzenqualität bieten. Durch den Zuschuss können die Speisen zu üblichen Kantinenpreisen angeboten werden, bewegen sich zwischen zwei und fünf Euro pro Gericht. Wer sich ein Menü zusammenstellt, liegt am Ende meist zwischen sieben und neun Euro.

63 Mitarbeiter an drei Standorten

Frische und Qualität werden – neben einem guten Einkauf – insbesondere durch das Know-how des Personals sichergestellt. Für die Cantine wurden Mitarbeiter aktiv aus dem Verbund ehemaliger Traubianer mit Hotel- und Gastronomieerfahrung rekrutiert, was wiederum ein großes Maß an Flexibilität ermöglicht. Teilt der Metzger mit, dass einige Tage später wunderbar abgehangene Entrecôtes zur Verfügung stehen, oder der Fischhändler, dass Jakobsmuscheln da sind, kauft das Team der Cantine die Produkte und passt den



Sie haben gut lachen

Für die Mitarbeiter der Vector Informatik GmbH in Stuttgart ist ihre Cantine ein Gewinn – und für das Unternehmen ein Aushängeschild

Speiseplan entsprechend an. Deshalb wird das Menüangebot nie wochenlang im Voraus festgelegt. „Natürlich ist eine gewisse Planung notwendig, aber eben nicht so starr wie in einer normalen Kantine“, erklärt Finkbeiner. Insgesamt 63 Mitarbeiter sind mittlerweile an den beiden Standorten in Stuttgart tätig, 27 weitere in Regensburg, ebenfalls bei Vector. Die Produktion der beiden Standorte in Stuttgart ist vereinheitlicht, in Regensburg wird autark gearbeitet. „Eine Einheitsküche wäre hier nicht möglich, da der Weg von Stuttgart nach Regensburg viel zu weit ist und so die Frische nicht garantiert werden kann“, erklärt Sebastian Finkbeiner.

Die Frische zahlt sich aus

Und genau diese Frische zahlt sich aus: Das Konzept Cantine – made by Traube Tonbach ist von Anfang an sehr gut angenommen worden. Gut 1450 Essen gingen zu Spitzenzeiten pro Tag über die Theke. Derzeit, erklärt Finkbeiner, seien es um die 600. „Das ist immer noch den Homeoffice-Regelungen durch die Corona-Pandemie geschuldet.“

Die wichtigste Kennziffer: 80 bis 90 Prozent der Vector-Angestellten nutzen die Kantine. In Durchschnittsunternehmen sind es etwa 60 Prozent. In Firmen mit Innenstadtlage sogar oft nur 30 Prozent. Zubereitet werden die Speisen in der eigenen Großküche, die vor der Eröffnung entsprechend umgestaltet wurde. „Wir haben beispielsweise mehrere Friteusen entfernen lassen“, erklärt Finkbeiner.

„Der Mitarbeiter erfährt die Wertschätzung seines Arbeitgebers jeden Tag auf dem Teller – das darf man nicht unterschätzen“

Unser Konzept ist es eben gerade nicht, zu jedem Gericht Pommes zu servieren. Stattdessen wurde mehr Arbeitsfläche für die händische Verarbeitung der Rohware geschaffen. Und so erlebt man beim Rundgang fleißige Mitarbeiter, die in frischen Saucen rühren, Garnelen braten oder Entrecôtes in den Konvektomaten schieben. Sogar ein eigener Patisserie-Raum für die Zubereitung der Desserts ist vorhanden.

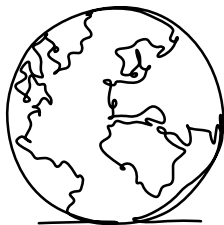
Die Angestellten von Vector haben so jeden Mittag die Auswahl zwischen mehreren Vorspeisen, Hauptgerichten und Desserts. Schwäbischer Rostbraten mit Knöpfle, mit Meerrettich gefüllte Lachspralinen, gebratene Shiitake-Pilze, Variationen vom Spargel, sous-vide gegarte Lammhüfte an Speckbohnen, Surf and Turf, Entenschinken auf Rotkohlsud, Doradenfilet an Yuzu-Streifen oder Weißes Ivoire-Schokomousse mit Mango-Passionsfrucht-Kern, um nur einige Auszüge aus

dem Speiseplan zu nennen.

Für Vector ist die Kantine ein Aushängeschild. „Man darf den Effekt beim Mitarbeiter nicht unterschätzen“, erklärt Finkbeiner. „Er erfährt die Wertschätzung seines Arbeitgebers jeden Tag neu auf dem Teller. An eine Gehaltserhöhung gewöhnt man sich, genauso wie an einen Bonus. Aber ein frisches Essen, jeden Tag, auf diesem Niveau – das ist und bleibt etwas Besonderes.“ Das kann sogar beim Recruiting hilfreich sein. „Und für Vector ist genau *das* der gewünschte Return on Investment.“

SCHÖNE NEUE WELT

Unser Autor schlittert gefühlt von einer Krise in die nächste und weigert sich inzwischen, die Tagesschau noch nüchtern zu gucken. Und doch hat er ein kleines Fünkchen Licht am Ende der Katastrophen-Meldungen gefunden – denn wenn sonst nichts mehr geht: Verbraucherschmutz geht immer ...



Wir leben doch in verrückten Zeiten, oder? Kaum gibt es im Supermarkt wieder Klopapier, sorgen die Prepper unter uns für Leere in der Mehlstraße und die Ölkrise des 21. Jahrhunderts. Und damit sind wir dann endlich mal beim Thema. Sorry für die langatmige Einleitung, aber eine Kolumne über Krisen, ohne das böse K-Wort gleich im ersten Satz zu bemühen, hat mich eben noch kurz in eine (glücklicherweise dank Mittagspause überstandene) Sinn- und Schaffenskrise gestürzt.

Ich mein: Man kommt ja gar nicht mehr mit in Sachen Krisen! Vorbei die Zeiten, wo man nach einer Krise ein paar Jahre Zeit hatte, um sich zu erholen und auf Hiobs nächsten Hieb zu warten. Das ist Geschichte, Schnee von gestern, ne olle Kamelle – schon klar. Aber mal ehrlich: War was zwischen Kuba-Krise und Ölpreisschock?

Leider ja. Und zwar eine ganze Menge, wie man feststellt, wenn man mit Wikipedia dem Großhirn mal auf die Sprünge hilft. Vietnam und Prager Frühling. Chinas Kulturrevolution (was für ein Euphemismus!) mit 20 Millionen Todesopfern. Der Sechstagekrieg im nahen Osten sowie die Attentate auf Martin Luther King und John F. Kennedy. Unterm Strich also auch 'ne Scheißzeit. Da ist es nur ein kleiner Trost, dass wir dieser Epoche auch Pazifismus und Flower-Power zu verdanken haben, Marihuana, Tonbandgeräte und die Sexuelle Revolution, von der die Kirche damals meinte, sie leite das Ende der Welt ein.

Letzteres ist nicht passiert, Gott sei's gepfiffen und getrommelt, aber auch nach zehn Bayern-Meisterschaften in Folge müssen wir feststellen: Unsere Welt ist irgendwie queer. Also schräg. Wir haben Tinder, iTunes und gefühlt drei Millionen Sorten Gin an der Bar, aber kein Öl mehr im Schrank und Kurzarbeit bei Mercedes. Weil Chips fehlen. Kleine elektronische Bauteile, bei denen bisher nur wichtig war, dass sie möglichst billig sind, weil man bei einem Auto zum Preis eines Jahresgehalts ja auch unbedingt auf 20 Cent achten muss. Ironie aus. Versteht eh keiner.

Das Landratsamt erklärt derweil die nächste Krise. Die Versorgung mit gelben Säcken bricht zusammen und parallel dazu geht der Behörde das Papier aus. Mal schnell 'ne Kopie machen? Oder gar einen Ausdruck! Um Gottes Willen! Das geht bald nur noch nach schriftlicher Freigabe vom Chef!

Nur beim Verbraucherschutz, da ist die Welt noch in Ordnung. Als ob wir sonst keine Sorgen hätten, hat mal wieder ein Gericht beschlossen, den Banken eins überzuziehen. Den Banküberfall des 21. Jahrhunderts, den macht man ja nicht mehr mit Ganoven und Pistolen, sondern mit Anwälten und Verbraucherschutzklagen. Ergebnis: Alle Banken in Deutschland dürfen ihren Kunden (mal wieder) die Allgemeinen Geschäftsbedingungen ausdrucken, aushändigen und sich den Empfang quittieren lassen. Soll ja keiner sagen, er habe nicht gewusst, was da auf Seite 69 (von 74) alles steht. Übrigens: Das mit der 74 ist kein Scherz. Ich hab durchgezählt.

Unterm Strich aber sind die Bürokratien vom BGH auch irgendwie tröstlich: Wenn wir einfach mal so ein paar Millionen Mal AGBs ausdrucken können, wird es um die Rohstoffversorgung in Deutschland ja doch nicht so schlimm bestellt sein, oder? Vielleicht ist das Papier ja auch schön weich und es gibt im Worst Case noch die Option einer alternativen Verwendung? Na, dann hätten wir doch alle noch mal Mehl gehabt, oder? ■

Investments mit Mehrwert

REGIONAL SINNVOLL RENTABEL



INVESTMENTS VOR ORT

Legen Sie Ihr Geld mit uns in Vorhaben der **sozialen** und **ökologischen Infrastruktur** an – zum Beispiel in ein Seniorenwohnheim in Ihrer Nähe oder eine Windkraftanlage auf dem nächsten Schwarzwaldgipfel. Oder Sie unterstützen mit Ihrem **Investment** ein junges **Start-up** aus Ihrer Region in der Wachstumsphase.



Lernen Sie uns und unser Angebot kennen unter **BLACKVRST.CAPITAL**





Ein Team. Ein Ziel!

Die E-Bike-Pioniere Rainer und Peter Groß mit Pascal Knörle, Firmenkundenberater, und Nicolas Adler, Leiter Firmenkunden und Private Banking

Unsere Sparkasse. Mehr als nur eine Bank.

Die Geschichte der E-Bike-Pioniere Rainer und Peter Groß – ein schönes Beispiel für unsere Beratungsphilosophie. Ihre und weitere Geschichten erzählen wir jetzt online bei uns.

Ein Team. Ein Ziel! Auf Augenhöhe, partnerschaftlich und engagiert. Oder wie wir sagen: typisch Sparkasse.



www.sparkasse-kehl.de/ein-team-ein-ziel



Sparkasse
Hanauerland