

KALKÜL

RECHT, STEUERN & FINANZEN: DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN FÜR DIE ORTENAU



SCHWIERIGER EINGRIFF

Krankenhausfinanzierung in Baden:
Was darf Qualität denn kosten?

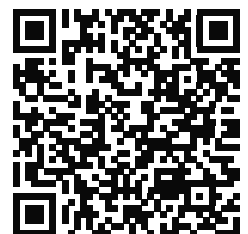
- 04 ORTENAU KLINIKUM: WAS HILFT GEGEN ROTE ZAHLEN?
- 22 USA: WIE BADENS UNTERNEHMER MIT TRUMP UMGEHEN
- 30 DAS WOLFACHER BANKHAUS FAISST: GEGEN DEN STROM
- 44 PERSONALPOLITIK MIT KONSEQUENZ: NA, GEH DOCH!
- 48 NACH DEM KUKA-DEAL: WER HAT ANGST VOR ASIATEN?



BEST OF CORPORATE ARCHITECTURE

www.grossmann-architekten.com

Erfahren Sie mehr



EDITORIAL

Das Glück ist mit den Tüchtigen? Dann waren wir in den vergangenen Monaten echt fleißig, denn wir haben gleich in mehrfacher Hinsicht Glück gehabt. Zuerst haben wir die Rechtsanwälte Dr. Stefan Krauss und Dr. Frank Wertheimer überzeugt, künftig als Herausgeber von Kalkül unser Team zu verstärken. Beide haben in Sachen Arbeits- und Wirtschaftsrecht einen exzellenten Ruf und passen somit perfekt zum Profil von Kalkül als Wirtschaftsmagazin für Recht, Steuern und angewandte Betriebswirtschaft. „Wir sind überzeugt, dass Wachstum seinen Ursprung im Mittelstand hat“, sagt Dr. Stefan Krauss, den viele Unternehmer noch aus seiner Zeit als Südwestmetall-Geschäftsführer kennen. „Wo Entscheidungswege kurz sind, Verantwortlichkeiten unmittelbar und Haftung persönlich, sehen wir einen Schwerpunkt unserer Tätigkeit.“ Parallel zum Thema Arbeits- und Gesellschaftsrecht ist KRAUSS-LAW deutschlandweit für seine Expertise im Medizinrecht bekannt. Dieses Fachgebiet ist eng mit der Per-

Kalkül hat zwei neue Herausgeber:
Dr. Stefan Krauss
und Dr. Frank Wertheimer

son von Dr. Frank Wertheimer verknüpft (früher Kaufmännischer Direktor der Uni-Klinik Freiburg). Fragestellungen rund um das Krankenhausrecht sowie Krankenhausstrukturen, die arbeitsrechtliche Beratung von Krankenhäusern und Problemstellungen aus einzelnen Zweigen des Sozialversicherungsrechts gehören ebenso zum Portfolio wie die Beratung von Chef- und Oberärzten und die Gestaltung von Verträgen im Gesundheitswesen. Auf diesen Erfahrungsschatz haben wir bei der Produktion dieser Ausgabe natürlich gerne zurückgegriffen. Denn kaum hatten wir einen absoluten Medizin-Spezialisten an Bord, begann die Diskussion um die Zukunft des Ortenau Klinikums. Zwei Standorte weniger? Oder alles nur anders sortieren? Je mehr man sich mit dem Thema beschäftigt, desto klarer wird, wie komplex die Sachlage ist und wie schwer es ist, sowohl langfristig tragfähige wie politisch durchsetzbare Lösungen zu finden. Wie auch immer die Debatte ausgeht: Die wichtigsten Fakten zu diesem Themenkomplex lesen Sie auf den nächsten Seiten.

Die Herausgeber



Dr. Frank Wertheimer

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



Dr. Stefan Krauss

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



Florian Künstle

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



Patrick Reisch

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



DIE OPERATION ORTENAU KLINIK

Das Ortenau Klinikum schreibt rote Zahlen. 120 Euro Fehlbetrag sind es pro Patient. Tendenz: steigend. Deshalb sucht der Kreis mit Hochdruck nach der richtigen Medizin – und sicher braucht es mehr als die jetzt beschlossene Zwischenlösung

Sozialminister Manfred Lucha von den Grünen ist überzeugt: Es gibt zu viele Krankenhäuser im Land – auch wenn es immer weniger werden. Seit 2013 haben sieben Kliniken und sieben Geburtshilfen dicht gemacht. In den nächsten 10 bis 20 Jahren soll jedes fünfte Haus schließen. Die Politik geht davon aus, dass in den kleinen Häusern nicht mehr wirtschaftlich gearbeitet werden kann. Ersetzt werden sollen sie von großen Gesundheitszentren wie es in Villingen-Schwenningen mit dem Schwarzwald-Baar Klinikum schon eines gibt. Die Idee dahinter: Doppelstrukturen vermeiden, alle Abteilungen unter einem Dach vereinen – denn das sei wirtschaftlicher und hebe zugleich die Behandlungsqualität.

Bis das Thema die Ortenau erreicht, war eigentlich nur eine Frage der Zeit. Denn auch der Haushalt des Ortenau Klinikums wies in den vergangenen Jahren rote Zahlen aus. Jetzt stehen dem größten kommunalen Krankenhausträger im Südwesten tief greifende Einschnitte bevor. Basis ist eine vom Krankenhausausschuss des Kreises in Auftrag gegebene Untersuchung der Krankenhausberatungsgesellschaft CMK. Öffentlich vorgestellt wurden die Ergebnisse am 23. Mai von Landrat Frank Scherer und Ortenau Klinikum-Geschäftsführer Christian Keller.

CMK kommt zum Schluss: Umfassende Umstrukturierungen sind alternativlos – zu groß wären ansonsten die Verluste. Nach CMK resultieren daraus zwei Handlungsalternativen: Aus neun Krankenhäusern könnten ab 2025 nur noch drei werden – oder vier. Im Raum steht der Bau einer Zentralklinik. Allerdings bedarf es dafür einer adäquaten Übergangs-

lösung. Zur Wahl stehen diverse mittelfristige Lösungsansätze, von denen sich der Kreistag zunächst für die am wenigsten schmerzhafteste Lösung entschieden hat: das Landratsmodell, das wir auf Seite 6 näher erläutern.

Gleichzeitig lohnt es, in das ursprüngliche Gutachten einen Blick zu werfen. CMK stützt seine Überlegungen auf den wirtschaftlichen Vergleich der großen Kliniken in Baden-Württemberg. Aktuelle Ergebnisse liefert eine Studie der Unternehmensberatung Roland Berger von 2017. Sie sagt: im hinteren Drittel, genauer gesagt auf Platz 21.

Pro Patient verlor der Verbund 2015 fast 120 Euro. Bei 77.000 Fällen, das entspricht einer Bettenauslastung von

75 Prozent, resultiert daraus ein operatives Minus von neun Millionen Euro. Zum Vergleich: Das Schwarzwald-Baar Klinikum machte im gleichen Zeitraum einen operativen Gewinn von 500.000 Euro. Der Spitzenreiter, die Kliniken des Landkreises Lörrach kamen sogar auf ein Plus von 1,7 Millionen Euro. Für die Zukunft geht CMK davon aus, dass der Fehlbetrag des Ortenau Klinikums bis 2020 auf 16 Millionen Euro steigt.

Schauen wir genauer hin: 2016 strichen nur der Offenburger Standort Ebertplatz

und das Klinikum Lahr Gewinne ein. Während am Ebertplatz immerhin sechs Millionen Euro erwirtschaftet wurden, machten alle anderen Häuser ein umso größeres Minus. Am unteren Ende des Rankings liegt Achern, dicht gefolgt von Kehl, Oberkirch und Gengenbach. Ähnlich sieht es in Sachen Personal aus: Für Offenburg finden sich Ärzte, Chefarzte und Pfleger – für Standorte wie Achern, Kehl oder Oberkirch ist das schwierig.

Aus neun Krankenhäusern könnten nur noch drei werden – oder vier. Im Raum steht der Bau einer Zentralklinik

“ In Villingen-Schwenningen haben sie alles richtig gemacht. Aber so lange möchten wir nicht warten. ”

Christian Keller

- › Was auch passiert: Der Betrieb des Ortenau Klinikums wird für den Kreis ein Zuschussgeschäft bleiben. Das wird deutlich, wenn man die Investitionen seit 2006 betrachtet: rund 180 Millionen Euro. Allein in Lahr wurden 64 Millionen Euro für OP, Bettenhaus und Parkhaus investiert. Doch damit ist nicht Schluss. Um den Standard zu halten, erwartet CMK, dass in den nächsten 10 bis 15 Jahren mindestens weitere 240 Millionen Euro dazukommen.

Kurz- bis mittelfristig sollen jetzt Umstrukturierungen helfen, die Verluste überschaubar zu halten. Das von Frank Scherer und der Geschäftsführung des Ortenau Klinikums entwickelte „Modell Landrat“ wurde am 25. Juli mit 68 Ja-Stimmen, zwei Enthaltungen und neun Nein-Stimmen vom Kreistag abgesegnet.

Das Modell sieht vor, alle bestehenden Standorte zu erhalten und soll damit auch die Gemüter in den betroffenen Gemeinden erst einmal besänftigen. Ob das gelingt, muss sich jedoch erst zeigen, denn auch das Konsensmodell bringt massive Veränderungen mit sich.

Die größten: Gengenbach gibt seine Orthopädie an Kehl ab. Anästhesie, Intensivmedizin und Notaufnahme werden im vorderen Kinzigtal aufgegeben. Stattdessen soll das Krankenhaus zum ambulanten stationären Zentrum für Kurzzeitpflege und Heimbeatmung von Kindern werden.

Kehl ist künftig keine eigenständige Klinik mehr, sondern arbeitet als eine Art Außenstelle von Offenburg. Ähnlich verhält es sich mit Oberkirch zu Achern sowie Ettenheim zu Lahr. Ettenheim, Oberkirch sowie Kehl werden somit zu Portal-Kliniken umfunktioniert, also stationär geprägten Einrichtungen mit eher geringer Bettenzahl und begrenzt notfallmäßiger Versorgung. Die Strukturveränderungen sollen ab Mitte 2018 realisiert werden.



Christian Keller möchte eine rasche Entscheidung. Er strebt den Neubau einer Zentralklinik an

Das Landratsamt geht in einer ersten Stellungnahme davon aus, dass die Entscheidung dazu führen wird, „die flächendeckende stationäre Versorgung der Bevölkerung auf hohem medizinischem Niveau zu sichern und zugleich auf Dauer das betriebswirtschaftliche Ergebnis des Ortenau Klinikums jährlich um mehr als vier Millionen zu verbessern.“

Wichtig zu wissen: Das Modell Landrat ist nur ein Zwischenschritt. Denn CMK prüft nach wie vor die weiteren Optionen. Dass ein Zentralklinikum kommen wird, scheint damit beschlossene Sache. Im Raum steht, ob es ab 2025 nur noch vier oder sogar nur noch drei Krankenhäuser in

der Ortenau geben wird. Auf eines legt sich Scherer schon jetzt fest: „Lahr und Wolfach sind gesetzt.“ Bleibt die Frage, ob der Kreis den Offenburger Ebertplatz hält – oder, im Fall von nur noch drei Häusern, den Neubau einer verkehrsgünstiger gelegenen Zentralklinik nördlich von Offenburg präferiert.

Oberbürgermeisterin Edith Schreiner plädierte in der Gemeinderatssitzung am 29. Mai für den Neubau – unter dem Vorbehalt, die Standortwahl maßgeblich beeinflussen zu können. „Bevor wir 150 Millionen Euro für einen neuen OP und ein neues Bettenhaus in die Hand nehmen, schlagen wir dem Landkreis lieber zwei Standorte vor, die nicht so beengt sind wie der Ebertplatz.“

Das könne nördlich von Windschlag, bei Bohlsbach, zwischen Bühl und Holderstock, im Umfeld der JVA oder auch im interkommunalen Gewerbegebiet Hoch drei sein. Bedingung: Es müsse einen sanften Übergang mit ausreichend Vorlaufzeit geben. Vorbild für einen Neubau wäre das Schwarzwald-Baar Klinikum. „In Villingen-Schwenningen haben sie alles richtig gemacht“, sagt Christian Keller. „Aber so lange möchten wir nicht warten.“ Bis zur Eröffnung der Klinik vergingen dort zehn Jahre. ■

KRAUSS
LAW.DE

GUTER RAT IST WERTVOLL

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

KRAUSS-LAW

Seit vielen Jahren begleiten wir erfolgreich Unternehmen, Leistungsträger und Führungspersönlichkeiten. Dabei geht es uns stets um maßgeschneiderte, wirtschaftlich sinnvolle und speditive Ergebnisse für unsere Mandanten.

PERSÖNLICHKEITEN

Alle rechtlichen Fragestellungen haben einen wirtschaftlichen Hintergrund. Wir widerlegen die These, dass Juristen nicht rechnen können. Das hilft unseren Mandanten in allen Arten von Verhandlungen: mit Partnern, Gegnern und bei Gericht.

KOMPETENZEN

Rechtliche Lösungen entwickeln wir in erster Linie auf den Gebieten des Arbeits-, Wirtschafts- und Zivilrechts, insbesondere Vertragsrechts. Darüber hinaus bieten wir besondere Expertise im Medizin- und Hochschulrecht sowie im Luftrecht.

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

BRAUCHEN WIR EINE ZENTRAKLINIK?

Das Für und Wider einer umfassenden Krankenhaus-Reform im Ortenaukreis beschäftigt die Kalkül-Redakteure Ulf Tietge und Ulrich Kammerer

PRO Natürlich ist es kommod, ein Krankenhaus direkt vor der Haustür zu haben. Und wissen Sie was: Ich spreche sogar aus Erfahrung, denn wir wohnen quasi Tür an Tür mit dem Offenburger Klinikum und der Polizeidirektion. Ob diese Wohnlage die Wahrscheinlichkeit eines Einbruchs verringert? Ich hoffe doch. Nur: Gesünder leben wir dadurch nicht. Und älter werden wir sicher auch nicht.

Ein Krankenhaus im Ort zu haben, führt zu einer Art Pseudo-Sicherheit. Wenn mal was sein sollte, kann man ja schnell hin. Bringt nur nichts. In neun von zehn Fällen wartet man nach der kurzen Fahrt für ein paar Stunden in der Notaufnahme. Gerade an Wochenenden. Machen Sie das mal mit Kindern! Katastrophal!

Ob mit einem oder zwei zentral gelegenen und gut ausgestatteten Kliniken alles besser wird, ist nicht gesagt. Aber: Man muss sich schon die Frage stellen, ob man am Standort Offenburg noch einmal 150 Millionen Euro in die Hand nimmt, um ein weiteres Provisorium zu finanzieren. Um sich noch einmal acht oder zehn Jahre mit der zweit- oder drittbesten Lösung zu arrangieren.

Ich finde: Kliniken sind Zweckbauten. So wie Autos. Was macht man, wenn der Golf III nicht mehr will? Wenn das Getriebe durch ist und der Motor säuft? Genau: Man trennt sich, weil es besser, günstiger und umweltgerechter ist.

Natürlich kann man es sich in der Diskussion um die Zukunft der Krankenhaus-Infrastruktur im Kreis leicht machen und mantrahaft an wenig mobile Senioren oder werdende Mütter erinnern. Nur: Dieses Totschlag-Argument geht fehl. Die Quote der Menschen über 75 mit Führerschein und Auto ist in den vergangenen Jahren um 38 Prozentpunkte gewachsen. Eher muss man sich fragen, ob die autoskep-

tischen 18- bis 24-Jährigen ihre Klinik mit Bus und Bahn, mit Fahrrad oder Skateboard erreichen.

Die wichtigsten Argumente gegen eine tief greifende und langfristig tragfähige Umstrukturierung unserer Kliniklandschaft (und nur darum geht es ja) sind das Kirchturmdenken von Kommunalpolitikern und Gemeinderäten sowie das Besitzstandsdenken, das vielerorts eine objektive Beschäftigung mit dem Thema verhindert. Es ist nachvollziehbar, dass kein Bürgermeister als derjenige in die Annalen seiner Stadt eingehen möchte, der die Klinik dicht gemacht hat. Erst recht nicht, wenn er noch eine Amtszeit machen will.

Nur: Wir müssen nicht nur an morgen, sondern auch an übermorgen denken. An eine Zeit, in der Aspekte wie Fachkräftemangel und Digitalisierung, Spezialisierung und Technisierung der Medizin noch mehr Gewicht haben werden.

Und man muss auf das tatsächliche Verhalten von uns Patienten Rücksicht nehmen: Will ich mit einem Bandscheibenvorfall zu einem Mediziner, der Rücken-Operationen nur alle paar Wochen mal macht? Oder wäre ich nicht im Zweifel auch bereit, mich in die Uni-Klinik Freiburg einweisen zu lassen?

Die Ortenau wäre meines Erachtens gut beraten, auf eine wirklich starke Zentralklinik zu setzen. Dazu ein Netz aus kleinen Portalkliniken für die Erstversorgung mit gut aufgestellten Notauf-

nahmen. Mit einer solchen Struktur wäre es auch denkbar, dass sich private Strukturen endlich weiterentwickeln. Mit dem Herzzentrum Lahr gibt es ein Beispiel, das gut zeigt, was möglich ist, wenn man neue Wege geht.

Letztlich geht es in der Diskussion um eine neue Krankenhausstruktur längst nicht nur um Geld, sondern um die Frage: Haben wir den Mut, uns besser aufzustellen oder wollen wir einfach so weitermachen wie bisher? ■



Ulf Tietge
plädiert für eine Politik
ohne Kirchturmdenken

KONTRA

Dass Krankenhäuser halbwegs wirtschaftlich arbeiten sollten, ist klar. Auch, dass es Sinn macht, Doppelkapazitäten abzuschaffen, damit die Häuser effizienter werden. Auch ein Zentralkrankenhaus kann Sinn machen, selbst wenn das eine schlechtere Erreichbarkeit bedeutet. Denn Häuser, die trotz geringer Größe ein umfangreiches Leistungsspektrum abdecken, geraten zunehmend in finanzielle Notlage.

Kliniken finanzieren sich über das System der dualen Krankenhausfinanzierung. Im DRG-Katalog wird beschrieben, welchen Betrag die Krankenkassen den Krankenhäusern für welche Leistung bezahlen. So weit, so gut. Das Problem: Der Katalog wandelt sich von Jahr zu Jahr so, dass bestimmte Leistungen plötzlich nicht mehr kostendeckend abgerechnet werden können. Kleine Häuser sind dann im Nachteil. Während große Kliniken Abteilungen im Minus durch das Plus in anderen ausgleichen, können das die Kleinen nicht. Ruckzuck sind sie von der Schließung bedroht. Seit 1980 sind daher 100 Häuser verschwunden. Bis das Thema die Ortenau erreicht, war also nur eine Frage der Zeit.

Jetzt kann man rechnen und rechnen, umstrukturieren und irgendwann ein zentrales Krankenhaus für die Region bauen, das voraussichtlich wirtschaftlicher ist. Aber ändert das etwas am System? Nada, njet, niente! Rein gar nichts ändert sich dadurch!

Manche Experten sagen sogar: Die systemimmante Unterfinanzierung der Krankenhäuser sei ein bewusster Konstruktionsfehler des Bundes und der Versicherungen. Damit die Beiträge nicht steigen. Denn das wäre für beide Parteien höchst unangenehm, weil unpopulär. Also werden die Kosten gedrückt, komme was wolle. Das hat nichts mit Wirt-

schaftlichkeit zu tun, sondern ist rein politisch gewollt und widerspricht damit dem Auftrag des Staats zur Daseinsvorsorge. Man könnte sogar sagen: Es ist verfassungswidrig. Ob ein Zentralkrankenhaus gebaut wird oder nicht, ist also gar nicht die eigentliche Frage. Der Stein des Anstoßes ist die Tatsache, dass keiner der politisch Verantwortlichen aufsteht und laut schreit: So geht das nicht weiter!

Die Krankenhausfinanzierung bedarf dringend einer Reform. Gerne können Krankenhäuser zusammengelegt werden. Alles muss seine Ordnung haben und Effizienz ist nicht per se bürgerfern oder patientenfeindlich. Ganz im Gegenteil. Keiner will überbordende Kosten. Denn dann fehlt das Geld

anderswo, wo es ebenfalls dringend gebraucht wird. Im Bildungssystem etwa. Übrigens ein schöner Nebenaspekt: Man denke an die Unikliniken, die dem Auftrag von Forschung und Ausbildung aufgrund der wirtschaftlichen Misere nicht ausreichend nachgehen können.

Die Frage ist: Wollen wir in einem System leben, das in einem sozial relevanten Bereich bewusst Gewinner und Verlierer produziert – zulasten von Pflegepersonal, Ärzten und Patienten? Wo belohnt wird, wer immer mehr, immer aufwendigere Operationen durchführt? Wo sich die Vergütung nicht am Bedarf, sondern am Konstrukt an sich orientiert? Wo das Personal bis zum Zusammenbruch arbeitet und in Relation dazu

peinlich schlecht bezahlt wird, so schlecht, dass sich nicht mehr genügend Leute finden, die den Job machen wollen? Dagegen gilt es anzugehen. Sich mit diesem System arrangieren zu müssen, Umstrukturierungen anzugehen, um die Kosten decken zu wollen, ist die eine Seite. Aus welchem Grund auch immer, nicht ausreichend dagegen anzugehen, ist die andere. Und genau da liegt der Hund in Wahrheit begraben. ■



Ulrich Kammerer
glaubt nicht an das Heilsversprechen Zentralklinik



AM TROPF DES SYSTEMS

In Deutschland werden immer mehr Kliniken geschlossen, weil sie nicht mehr rentabel arbeiten. Doch woran liegt's? Gibt es einen Fehler im System? Im Zentrum der Kritik steht die duale Krankenhausfinanzierung

Seit den 1950er-Jahren hat sich in Deutschland eine diversifizierte Krankenhaus-Infrastruktur mit großen und kleinen Häusern herausgebildet. Nicht zuletzt die Berücksichtigung regionaler Interessen führte jedoch zu einem Überangebot, das seit Beginn der 1990er-Jahre zu einem anhaltenden Klinik-Sterben führte. 1991 zählte das Statistische Bundesamt noch 2400 Kliniken, aktuell sind es 1900. Bis 2020 könnten weitere zehn Prozent von der Bildfläche verschwinden. Auch wenn das Krankenhauswesen bundesweit mit einem Umsatz von rund 90 Milliarden im Jahr (davon Baden-Württemberg: 40 Milliarden) einen hohen ökonomischen Stellenwert hat, droht laut einer Studie des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) jedem sechsten Krankenhaus die Insolvenz. Betroffen sind vor allem kleine Häuser. Nur rund 30 Prozent von ihnen schaffen es, wirtschaftlich zu arbeiten.

Paradox: Gerade die 250 Kliniken in einem der wirtschaftlich stärksten Bundesländer, nämlich Baden-Württemberg, weisen bundesweit die höchsten Verluste in ihren Bilanzen auf. Rund die Hälfte aller Krankenhäuser im Land schreibt rote Zahlen. Um zu verstehen, warum das so ist, muss man die duale Krankenhausfinanzierung und ihre konkrete Ausgestaltung näher unter die Lupe nehmen.

Die Konsequenzen der dualen Krankenhausfinanzierung

Wie viele Krankenhäuser und Krankbetten es gibt, wird von den Bundesländern im Landeskrankenhausplan geregelt. Ihr gesetzlicher Auftrag im Rahmen der Daseinsvorsorge ist die „bedarfsgerechte Versorgung der Bevölkerung mit leistungsfähigen, eigenverantwortlich wirtschaftenden Krankenhäusern“. Die Kosten für die Finanzierung der Krankenhäuser teilen sich die Länder nach dem im Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG) formulierten Prinzip der dualen Krankenhausfinanzierung mit den gesetzlichen Krankenkassen. Der Staat kommt für Investitionen auf. Die Krankenkassen vergüten die Leistungen der >

- › Krankenhäuser, woraus diese wiederum die Kosten für den laufenden Betrieb decken.

Früher wollten die Kliniken ihre Patienten möglichst lange behalten. Denn sie wurden nach Liegetagen vergütet. Weil Krankenkassen, niedergelassene Ärzte, Politik und Pharmaindustrie das als Geldverschwendung betrachteten, wird seit 2003 quasi nach Durchlauf bezahlt. Was die Kliniken bekommen, regelt das System der diagnosebezogenen Fallgruppen (Diagnosis Related Groups, DRG). Im DRG-System wird jede Behandlung entsprechend bestimmter Fallpauschalen vergütet. Bei deren Berechnung orientiert sich das dafür zuständige Institut für das Entgeltssystem im Krankenhaus (InEK) an den durchschnittlichen Ist-Kosten einer begrenzten Zahl sogenannter Kalkulationskrankenhäuser.

Diese Abrechnung hat zur Folge, dass seit 2003 Tausende sogenannte Kodierer ausschließlich damit beschäftigt sind, Patienten auf Basis ärztlicher Diagnosen so einzuordnen, dass die Kliniken möglichst viel verdienen. Einige Leistungen werden schließlich besser vergütet als andere. Das Problem, das daraus resultiert, bringt Kalkül-Herausgeber Dr. Frank Wertheimer auf den Punkt: „Die Preissteigerungen durch den Landesbasisfallwert fallen regelmäßig geringer aus als die Tarifsteigerung für die Krankenhausmitarbeiter.“ Wertheimer war mehr als zehn Jahre in führender Position am Universitätsklinikum Freiburg und hat die Konvergenzphase des Klinikums hin zum neuen System als Kaufmännischer Direktor selbst auf den Weg gebracht. Er weiß: „Weil sich die Fallpauschalen immer an den Durchschnittskosten orientieren, sind kompensatorische Einnahmen kaum möglich. Finanzierungslücken können nur über Mehrleistungen bewältigt werden, womit der Leistungsdruck steigt.“

In der Praxis heißt das: Hat eine Klinik nicht genug Patienten, weil zu viele Häuser dieselben Leistungen anbieten, operiert oder behandelt man im Zweifel häufiger als eigentlich nötig. Das führt im Ergebnis auch zu Fehlanreizen. Der Medizinische Dienst der Krankenversicherung (MDK) entdeckt infolgedessen jedes Jahr rund 800000 solcher Fälle. Lukrative Wirbelsäulen-OPs zum Beispiel haben sich seit 2005 fast verdoppelt. Der Autor Michael Simon spricht in einem 2013 im Deutschen Ärzteblatt erschienenen Beitrag

„Als müssten sie ein Auto steuern, ohne zu wissen, wo das Lenkrad ist“

vom Kellertreppeneffekt. Übertragen auf das DRG-System bedeutet es, dass Kliniken, deren Kosten über dem Durchschnitt liegen, dazu gezwungen sind, diese Kosten auf das Durchschnittsniveau zu senken – wollen sie rentabel sein. Weil sich der Durchschnitt durch diese Form der Kostendämpfung weiter senkt, sinken aber auch die Fallpauschalen. In der Konsequenz führt das zu neuem Kostendruck – eine sich selbst verstärkende Abwärtsspirale, für die das System keinen Stopp vorgesehen hat.

Viele Kliniken rennen also gegen Windmühlen an und das Krankenhaussterben hält an. Damit sinkt auch die Zahl der Krankbetten – seit 1991 um rund 30 Prozent. Übrigens ganz im Gegensatz zu den Patientenzahlen. Diese sind seit 1991 von etwa 14,5 auf rund 20 Millionen gestiegen. Um dieses Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage zu bewältigen, werden immer mehr Patienten in immer kürzerer Zeit durch die Kliniken geschleust. Denn je mehr Patienten eine Klinik behandelt, desto mehr Einnahmen erzielt sie. Wer die vorgeschriebene Liegezeit dagegen überschreitet, bleibt auf seinen Kosten sitzen. Verbrachten Patienten 1991 im Schnitt noch zwei Wochen im Krankenhaus, sind es heute noch 7,4 Tage.

Das zu bewältigen, kostet Kraft und rückt die ökonomische Last der Kliniken zunehmend auch in den Mittelpunkt der ärztlichen Arbeit. Um den finanziellen Druck weiter zu lindern, haben Krankenhäuser in hohem Maß Pflegepersonal abgebaut. Der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi zufolge fehlten 2016 in den Kliniken 162000 Vollzeitstellen, darunter 70000 in der Pflege.

Investitionsstau und das Zehren vom Bestand

Hinzu kommt, dass die Länder ihren Zahlungsverpflichtungen bei Weitem nicht ausreichend nachkommen. Erst kürzlich stellte die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG) fest, dass die Bundesländer Investitionen für Krankenhäuser 2015 zwar mit rund 2,8 Milliarden Euro finanziert haben. Der rein bestandserhaltende Investitionsbedarf allerdings beträgt sechs Milliarden Euro – ganz zu schweigen von bevorstehenden Modernisierungsmaßnahmen, zum Beispiel im Rahmen der Digitalisierung. Schon bald wird die elektro-

nische Patientenakte kommen, auch die Befundkommunikation mit niedergelassenen Ärzten soll in Zukunft komplett digital ablaufen. Baden-Württemberg hat im Hinblick darauf zwar eine Digitalstrategie ausgearbeitet, die Kliniken aber fürchten, dass sie auf den Kosten sitzen bleiben werden. Viele Häuser finanzieren ihre Investitionen deshalb schon heute über Kredite.

Ist das Klinik-Sterben politisch gewollt?

Klinik-Experte Michael Simon geht davon aus, dass die duale Krankenhausfinanzierung bewusst konstruiert wurde, um „einem Teil der durch die Krankenhausplanung als bedarfsgerecht festgestellten Krankenhäuser die wirtschaftliche Sicherung zu verweigern“.

Kleine Häuser sollten aus dem Markt gedrängt werden, um die Krankenkassen-Beiträge stabil zu halten. Die Krankenhausfinanzierung werde so als politisches Instrument missbraucht und von ihrem eigentlichen Zweck abgelöst: die Erreichung der Ziele staatlicher Krankenhausplanung zu unterstützen. Das widerspreche den Grundsätzen deutscher Krankenhauspolitik.

„Ich glaube auch, dass mit dem DRG-System kleine Häuser bewusst in die Insolvenz getrieben werden“, bestätigt ein



Foto: KRAUSS-LAW

Dr. Frank Wertheimer

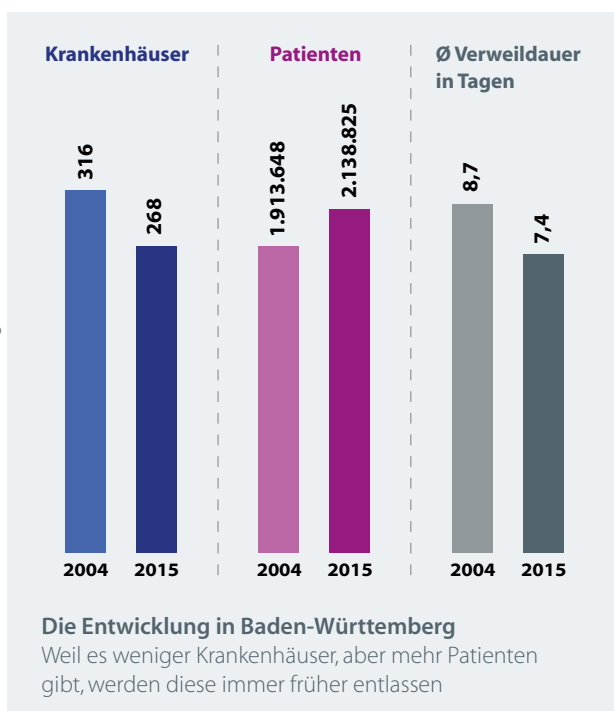
Der Kalkül-Herausgeber war zwischen 2005 und 2010 Kaufmännischer Direktor des Universitätsklinikums Freiburg

langjähriger Chefarzt des Ortenau Klinikums. „Das ist auch für die großen Häuser ein Problem. Denn kommt es zu Schließungen und Fusionen, müssen die großen das Defizit der kleinen Krankenhäuser ausgleichen.“ Er plädiert deshalb dafür, das Planungsverfahren grundsätzlich zu ändern. „Es ist klar, dass die Gemeinden um ihre Krankenhäuser kämpfen. Es wäre allerdings wesentlich schlauer, sie diesem Druck erst gar nicht auszusetzen. Denn daraus entsteht ein Konflikt, der nicht zu lösen ist.“

„Im derzeitigen System ist es nicht möglich, die laufenden Kosten zu decken und gleichzeitig etwas für Investitionen beiseite zu legen“, sagt auch Dr. Frank Wertheimer. Der DRG-Katalog verändere sich jedes Jahr so gravierend, dass viele Häuser durch abgesenkte Leistungsvergütungen in Schwierigkeiten kommen. Wertheimer: „Es ist, als müssten sie ein Auto steuern, ohne zu wissen, wo das Lenkrad ist.“

Große Maximalversorger könnten Schwankungen aufgrund des größeren Leistungsspektrums zum Teil noch ausgleichen, für kleine Kliniken ist das abhängig von den vorgehaltenen Fachabteilungen mitunter schwieriger. Wichtig wäre deshalb, die Kliniken vom Druck zu befreien, unbedingt Profite erwirtschaften zu müssen, um ihre Kosten zu decken. „Das ist eine politische Fehlentwicklung, der man dringend entgegensteuern muss“, sagt Verdi.

Im April hat das baden-württembergische Kabinett beschlossen, 13 Bauprojekte zu fördern, zugleich kleinere Kliniken zu schließen. Das Land setzt damit auf die Konzentration medizinischer Angebote an zentralen Standorten. Ob so die strukturellen Fehler der Krankenhausfinanzierung behoben werden und welche Auswirkungen das auf die Behandlungs- und Versorgungsqualität hat, wird sich zeigen. ■



Die Stellschrauben fehlen

In schwierigen Zeiten hält Michael Decker das Evangelische Diakoniekrankenhaus auf Kurs. Den Trend, kleine Krankenhäuser zu schließen, hält er für wenig durchdacht

Das Evangelische Diakoniekrankenhaus Freiburg gehört zu den kleinen Kliniken im Land. Doch genau darin sieht der Vorstandsvorsitzende Michael Decker auch einen Vorteil. Er setzt auf die individuelle und persönliche Betreuung von Patienten und kurze interne Wege. Wir haben mit ihm über die Probleme der deutschen Krankenhausfinanzierung gesprochen.

Guten Tag Herr Decker, bei Ihnen gab es zuletzt einige große Baumaßnahmen. Wie haben sie die Kosten gestemmt?

Der Neubau von OP, Intensivstation und Zentralsterilisation zum Beispiel hat 19 Millionen Euro gekostet. Etwa die Hälfte davon wurde gefördert, den Rest mussten wir selbst tragen. Das müssen wir durch Leistungssteigerungen refinanzieren.

Viele Krankenhäuser stehen unter steigendem ökonomischem Druck – auch Ihres. Welche Finanzierungslücken gibt es? Viele. Die Fallpauschalen sind so kalkuliert, dass damit nur die Betriebskosten gedeckt werden können. Der Bund dämpft die Kosten, um die Beiträge zur Krankenversicherung stabil zu halten. Und die Länder fördern Investitionen nicht zur Genüge. Nach all den Jahren der Kostenreduktion sind unsere Wirtschaftlichkeitsreserven aufgebraucht. Diese erzwungene Sparpolitik geht irgendwann zulasten der Behandlungsqualität. Hier geht es nicht um eine kaputte Waschmaschine, sondern um Menschen. Zu viel zu sparen ist ethisch nicht vertretbar und belastet die Menschen, die sich jeden Tag mit vollem Einsatz um die Patienten kümmern.

Ist die duale Krankenhausfinanzierung noch zeitgemäß?

Im Prinzip schon. Krankenhäuser sind Teil der Daseinsvorsorge. Sie erfüllen die Pflicht der Länder. Aber: Wie gut oder schlecht sie das machen, bleibt ihnen überlassen. Baden-Württemberg investiert zwar 450 Millionen Euro im Jahr in seine Kliniken. Es müssten aber 800 Millionen sein. In anderen Ländern sieht es nicht besser aus. Deutschlandweit gibt es einen Investitionsstau von bis zu sieben Milliarden Euro.

Für wie geeignet halten Sie die Fallpauschale, um die Kosten für eine wünschenswerte Behandlung realistisch abzudecken? Ich denke, in keinem anderen System wird in Deutschland genauer kalkuliert. Die Methodik betrachtet aber nur, wie sich die Kosten der verschiedenen Fallgruppen zueinander verhalten. Es fehlen die Justierungspunkte, um die Fallpauschalen mit den richtigen Preisen zu versehen. Damit kommt zu kurz, wie viel eine Leistung absolut wert ist.

Welche Rolle spielt die Digitalisierung, Stichwort: Investitionskosten?

Das Land hat zwar eine Digitalstrategie, aber die Refinanzierung ist noch nicht wirklich geklärt. Ich vermute, dass wir auf vielen Kosten sitzen bleiben werden.

Würden Sie den Investitionsbegriff, der dem KHG zugrunde liegt, neu definieren?

Ja. Denn das Land fördert nur Erstinvestitionen, alles Weitere gilt als Instandhaltung. Beim OP-Neubau haben wir bis auf den Rohbau alles ausgetauscht. Trotzdem wurde ein großer Teil als Instandhaltung betrachtet und deshalb nicht gefördert.

Ist der Bau von Zentralkliniken die Lösung der finanziellen Misere?

Es ist ein weit verbreitetes Denken, dass eine Klinik mit zunehmender Größe günstiger und besser wird. Ganz so einfach ist es aber nicht. Auch viele große Kliniken arbeiten defizitär. Weil der Preis für die Fallpauschalen zu niedrig ist und nicht für alle reicht. Natürlich gibt es Economies of Scale – aber auch Diseconomies of Scale: Je größer eine Klinik, desto aufwendiger ist es, sie zu steuern. Außerdem befinden sich die kleinen Häuser meist dort, wo ein Zentralklinikum gar keinen Sinn machen würde. Würde man all diese kleinen Kliniken schließen, wäre das dramatisch für alle außerhalb der Ballungszentren. Zudem zweifle ich an, dass eine monopolistische Struktur die Qualität verbessert. Es heißt ja, Wettbewerb belebe das Geschäft. Dafür braucht es aber Wettbewerber. Wir haben eine hervorragende Versorgungssituation in Deutschland. Das ist ein hohes Gut, das wir nicht vorschnell aufgeben sollten. ■

Foto: Evangelisches Diakoniekrankenhaus Freiburg



Michael Decker denkt nicht, dass in großen Kliniken automatisch auch effizienter gearbeitet wird

A person wearing a yellow helmet and a harness is rappelling down a steep, mossy rock face. A bright orange rope is attached to their harness and extends upwards. To the right of the person, a waterfall cascades down the rock. The scene is set in a lush, green forest with sunlight filtering through the trees.

Mir sin von hier.

Was macht uns Badener aus?

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

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

Wenn Sie mehr über uns erfahren möchten, besuchen Sie uns online.

www.reisch-kuenstle.de

DIE KANZLEI FÜR DEN MITTELSTAND

Dr. Stefan Krauss und Dr. Frank Wertheimer sind Rechtsanwälte aus Überzeugung. Sie leisten mehr als bloße Rechtsberatung

Allein das Bücherregal ist schon beeindruckend. Nicht, dass es jetzt besonders groß wäre – eher im Gegenteil. Stellen Sie sich ein handelsübliches Steckregal von USM Haller vor. Schwarzer Stahl. Vier Elemente breit. Das Handbuch für Hochschulrecht steht hier, das Praxishandbuch Arbeitsrecht, einer der maßgeblichen Kommentare zum Kündigungsschutzgesetz, der Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz und die vierte Auflage des Kommentars zum Tarifvertragsgesetz. Juristische Fachliteratur. Erwartbar in einer Anwaltskanzlei? Klar. Nur dass die hier aufbewahrten Fachbücher auch von den Anwälten geschrieben wurden, die hier arbeiten. Dr. Stefan Krauss, Dr. Frank Wertheimer und Prof. Dr. Dr. Manfred Löwisch. Zusammen bringen es die Anwälte der Kanzlei KRAUSS-LAW auf mehr als 100 Jahre Berufserfahrung. Ihr Anspruch ist es, die beste Kanzlei für den Mittelstand zu sein. Und das nicht in Lahr, sondern weit über die Grenzen der Ortenau hinaus.

„Wir haben hohe Ansprüche an unsere eigene Arbeit und wir haben Freude an ihr“, sagen Stefan Krauss und Frank Wertheimer. „Das merken unsere Mandanten von Anfang an. Denn wir möchten, dass sie sich erstklassig betreut fühlen und das auch zu außergewöhnlichen Zeiten.“

Bei KRAUSS-LAW liegen nicht Hunderte kleiner Fälle auf dem Tisch, eher die großen Akten. „Wir sind da schon ein bisschen wählerisch“, sagt Dr. Stefan Krauss. „Aber das müssen wir auch. Wir sind stolz darauf, dass wir in jeder Akte die gleiche Sorgfalt walten lassen und dass wir für unsere Mandanten immer erreichbar sind. Dabei ist es völlig egal, ob es um einen Streitwert von 2000 Euro geht oder um einen Unternehmenskauf für zwei Millionen Euro.“

Wie das geht? Indem man sich auf ausgewählte Rechtsgebiete konzentriert und fast ausschließlich für Unternehmer und Freiberufler tätig ist. KRAUSS-LAW macht Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht und Vertragsrecht. Dazu Medizinrecht und Hochschulrecht als Spezialgebiete von Dr. Wertheimer. Das Luftrecht wiederum ist der Piloten-Leidenschaft von Stefan Krauss geschuldet. „Ich sage vielleicht auch mal, was wir alles nicht machen“, meint Krauss mit einem Lächeln auf den Lippen. „Wir hauen keine bösen Buben raus. Also kein Strafrecht. Aber auch kein Familienrecht, kein Baurecht, keine Autounfälle, keinen Nachbarschaftsstreit. Auch nicht die vielen kleinen Nickligkeiten, die man eigentlich auch ohne Anwalt regeln können muss, aber wo sich manche Menschen denken: Ich hab 'ne Rechtsschutzversicherung – also nutz ich die auch...“, fügt Wertheimer hinzu.

iudex non calculat?
Von wegen! „Wir können rechnen“, sagt Dr. Krauss. „Und das auch schneller als andere“

Advocatus calculat

Bei KRAUSS-LAW haben alle rechtlichen Fragestellungen einen wirtschaftlichen Hintergrund. „Wir widerlegen die These, dass Juristen nicht rechnen könnten“, sagt Dr. Stefan Krauss. „Ich glaube sogar: Wir können schneller rechnen >

Dr. Stefan Krauss

Geboren 1964 in Oberndorf. Wirtschaftsjurist, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht, außerdem begeisterter Pilot und Luftfahrt-Sachverständiger. 2009 hat er die Kanzlei KRAUSS-LAW in Lahr gegründet





- › als andere. Das hilft unseren Mandanten in allen Arten von Verhandlungen: mit Partnern, mit Gegnern und bei Gericht. Aus unserem persönlichen Werdegang verfügen wir gerade hier über eine nachgewiesene Erfolgsbilanz.“

Die geringe Quote von Fällen, die vor Gericht verhandelt werden müssen (nicht einmal jede dritte Akte), ist hierfür ein Beleg. Bemerkenswert ist das auch deshalb, weil Krauss als Fachanwalt für Arbeitsrecht gefragt ist. Und: Ist nicht Arbeitsrecht immer Arbeitnehmerrecht? Kann man überhaupt gewinnen, wenn man nur die Arbeitgeber vertritt? „Aber sicher“, sagt Dr. Krauss. „Nur braucht man eben wen, der sich mit der Materie auskennt.“

1500 Kündigungsschutzverfahren hat Krauss erlebt. Kaum jemand weiß mehr über die Taktik dieser Verfahren, über die juristischen Hintergründe und die finanziellen Auswirkungen.

Die ersten beiden Fragen sind daher meist: Was kostet ein Prozess? Und: Ist es einem das wert? „Prozessieren ist oft nur für den Anwalt gut“, sagt Dr. Krauss. „Wir ziehen es im Sinne unserer Mandanten vor, außergerichtliche Lösungen zu finden. Denn wichtig ist, dass unsere Mandanten hinterher gut rauskommen.“

Im Sinne unserer Mandanten ziehen wir möglichst außergerichtliche Lösungen vor

Chefarzt-Behandlung mal andersherum

Wie Dr. Krauss berät auch Dr. Wertheimer Unternehmer und Unternehmen. Daneben ist sein Rat vor allem von Krankenhäusern, Hochschulen, Wissenschaftsverbänden, Professoren und Chefarzten, aber auch niedergelassenen Ärzten gefragt.

„Hierbei kommt den Mandanten vor allem mein gutes Netzwerk innerhalb der Gesundheitsbranche zugute. Wir beraten Ärzte bei der Vertragsgestaltung wie auch in Konfliktfällen oder bei Rechtsproblemen aus der praktischen Berufsausübung, z.B. im Arzthaftungsrecht“, erläutert Wertheimer.

Fragen im Krankenhausrecht, vornehmlich im Krankenhausarbeitsrecht bis hin zu sozialversicherungsrechtlichen Themen gehören ebenso zum Beratungsportfolio wie die Gestaltung von Verträgen im Gesundheitswesen,

etwa für Kooperationen zwischen Krankenhäusern und niedergelassenen Ärzten oder Praxisübergabeverträgen. „Die Beratung liegt hier häufig im Schnittstellenbereich des Medizin- und Arbeitsrechts“, sagt Wertheimer, der auch Krankenhausfusionen begleitet. „Expertise besteht insbesondere bei Vertragsverhandlungen von Chef- und Oberärzten mit Krankenhausträgern.“ Außerdem übernimmt der frühere Kaufmännische Direktor der Uni-Klinik Freiburg die Interessenvertretung von Hochschulprofessoren und Wissenschaftlern in Berufungsverhandlungen, auch außerhalb der Hochschulmedizin. „Mandanten aus ganz Deutschland finden hier den Weg nach Lahr.“ Einen Mehrwert bringt seinen Mandanten die langjährige Expertise und Führungserfahrung in dieser Branche mit spezifischen Kenntnissen der internen Abläufe und Strukturen: „Es ist schon wichtig zu wissen, was gerade bei Chefarztverträgen überhaupt verhandelbar ist. Dafür bin ich lange genug auf der anderen Seite des Schreibtisches gesessen.“

Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht

Ein großer Teil des Beratungsspektrums von KRAUSS-LAW umfasst die Begleitung unternehmerischer Maßnahmen bei Restrukturierungen, dem Kauf und Verkauf von Unternehmen oder Unternehmensbeteiligungen, die Anwälte helfen ›

Dr. Frank Wertheimer

Geboren 1961 in Freiburg. Jurastudium, Promotion mit Auszeichnung, ab 2005 Kaufmännischer Direktor der Uni-Klinik Freiburg. 2011 als Socius in die Kanzlei KRAUSS-LAW eingetreten. Tätig als Aufsichtsratsmitglied in mehreren Krankenhäusern



Hier wäre noch Platz am Tisch

Um nicht lange um den heißen Brei herum zu reden: Auch KRAUSS-LAW sucht Verstärkung. Keine Sachbearbeiter, sondern hervorragende Juristen, die neben fachlicher Kompetenz vor allem eines mitbringen müssen: den richtigen Charakter, um mandantenfähig zu sein und sich an die Front zu trauen



Foto: Jigal Fichtner

- › bei der Klärung wettbewerbsrechtlicher Fragen, bei gesellschaftsrechtlichen Themen und unterstützen Gesellschafter, Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder. „Für unsere Mandanten entwerfen oder überprüfen wir Verträge, beraten sie in Konfliktfällen, gerichtlich wie außergerichtlich“, sagt Krauss. „Unsere Schwerpunkte liegen in der Beratung von Leistungsträgern, Unternehmen und Unternehmern, vornehmlich in den Branchen Automotive, sowie der Metall- und Elektroindustrie.“ Auch im Vergaberecht ist die Kanzlei unterwegs: „Hier gilt es, Aufträge für unsere Mandanten als wichtige Bausteine für deren Unternehmenserfolg zu sichern“,

erläutert Wertheimer. So trocken das auf den ersten Blick klingen mag: Manche Fälle sind spannender als ein Krimi, gerade wenn es um die Geschichte hinter den eigentlichen Rechtsfragen geht. „Hier haben wir schon manche Schlacht gemeinsam geschlagen, ob in der komplizierten Auftrennung einer in sich völlig zerstrittenen Familiengesellschaft, der Abwicklung eines schicksalhaften Flugunfalls oder der Durchsetzung von Ansprüchen gegen einen schamlos auftretenden Erbschleicher in einer über neun Stunden dauernden Gerichtsverhandlung.“ Ein gewisses Leuchten in den Augen der beiden Anwälte ist dabei nicht zu übersehen. ■

Du willst im Job hoch hinaus?

Einfach im Beruf bleiben und mit dem MBA draufsatteln.

Das ist möglich mit dem berufsbegleitenden Master-Studiengang „General Management“ der Hochschule Offenburg. Das MBA-Programm richtet sich an Berufstätige, die zusätzlich betriebswirtschaftliche und Management-Kompetenzen erwerben möchten. Durch viele praktische und internationale Bezüge, Planspiele und Fallstudien bleibst Du nah an der Praxis. Verfolge mit uns Deine Ziele!

www.mba-part-time.de





Die Herren der Zahlen

Die Steuerberater Raphael Schwendemann, Florian Künstle, Thomas Kirstein und Patrick Reisch von Reisch & Künstle (v.l.n.r.)

DIE STEUERLEUTE

Mit Reisch & Künstle als Herausgeber ist Kalkül seit der ersten Ausgabe im Jahr 2011 in Sachen Steuern und Betriebswirtschaft gut beraten, sagt Chefredakteur Ulf Tietge

Sechs Jahre sind eine lange Zeit. Erst recht in der Wirtschaft, der Politik oder den Medien. Vor sechs Jahren waren wir alle noch damit beschäftigt, die Nachwehen der Finanz- und Weltwirtschaftskrise zu verarbeiten. Die Baubranche ging am Stock, Fukushima flog uns um die Ohren, niemand ahnte etwas von der AfD, und in Sachen Finanzpolitik war man von Überschüssen Lichtjahre entfernt. Ideen zu einem Mindestlohngesetz kannten die wenigsten und so richtig groß waren auch die Sorgen in Sachen Fachkräftemangel noch nicht.

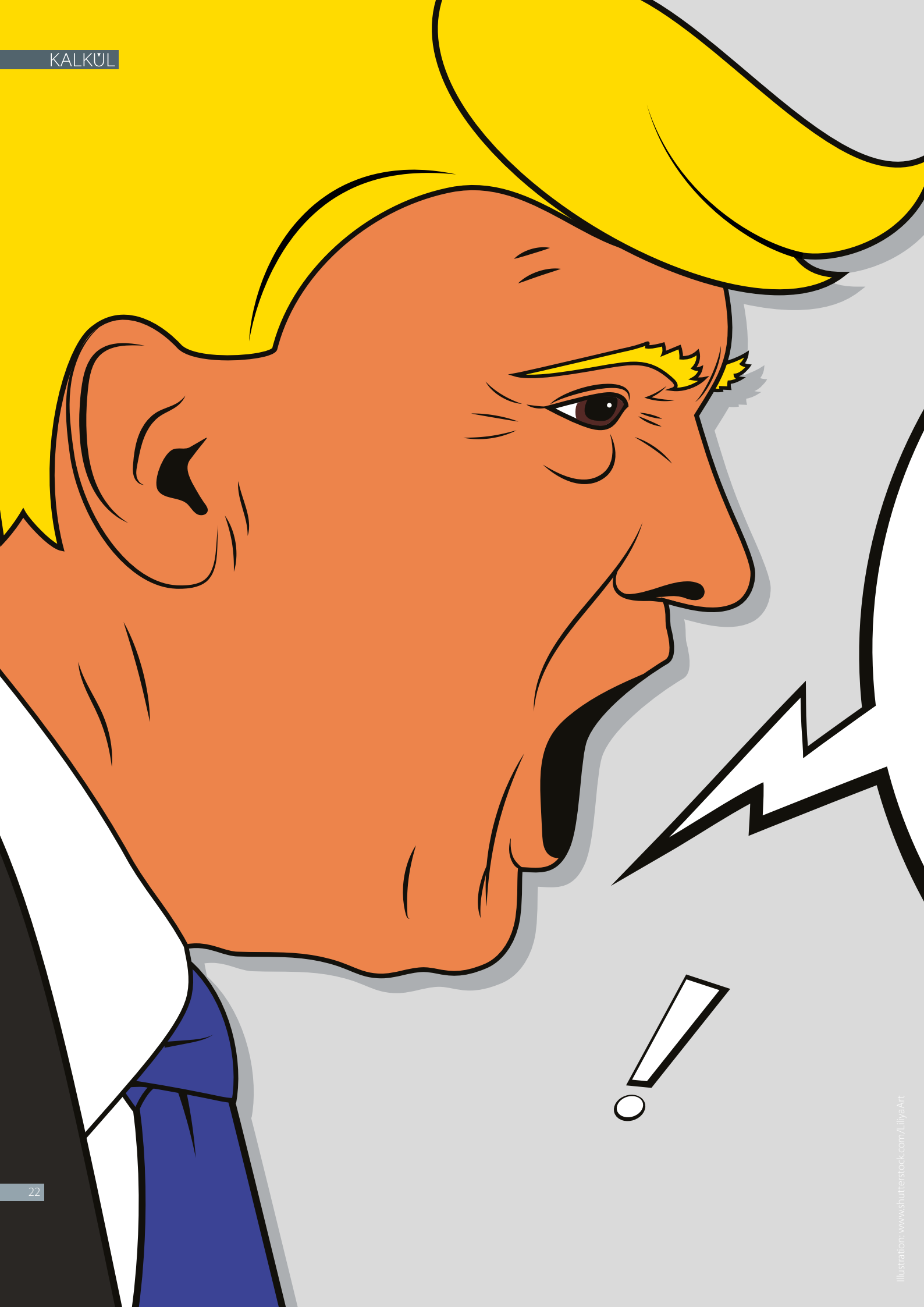
Das große Thema der ersten Kalkül-Ausgabe 2011 spiegelt wider, was die Menschen seinerzeit bewegte: Es ging um Unternehmensnachfolge und eine adäquate Altvorsorge für Chefs, um Bewertungsfragen, Management-Buy-In und die Nebenwirkungen von goldenen Löffeln.

In allen steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen brachte sich die Kanzlei Reisch & Künstle mit Sitz in Wolfach als Herausgeber ein. Seniorchef Karl Künstle, sein Partner Patrick Reisch sowie Steuerberater und Wirtschaftsprüfer Florian Künstle kamen zu dem Schluss, dass ein ratgebendes und inspirierendes Wirtschaftsmagazin von Mandanten und Multiplikatoren in der Region geschätzt werde und den Bekanntheitsgrad der Kanzlei verbessern werde.

Mit Kalkül als Medium wandelte sich auch die Kanzlei zu einer modernen Steuerberatungsgesellschaft. Florian Künstle trat die Nachfolge seines Vaters an, das Bürogebäude in Wolfach wurde saniert und ausgebaut, in Haslach kam ein zweiter Standort hinzu und das Team wuchs. Parallel zu seiner Arbeit als Steuerberater arbeitete Florian Künstle als Wirtschaftsprüfer in eigener Kanzlei und erwarb sich auch hiermit in Baden-Württemberg einen guten Ruf.

Mit rund 35 Mitarbeitern und fünf Berufsträgern ist Reisch & Künstle eine der großen Kanzleien in der Region und konsequent auf die Betreuung sowie Beratung von Mittelständlern ausgerichtet. Dazu gehört auch, sich auf neue Herausforderungen mit ultrakurzer Reaktionszeit einzustellen. „Die ganzheitliche betriebswirtschaftliche Beratung unserer Mandanten steht sicher im Mittelpunkt unseres Handelns“, sagt Steuerberater Florian Künstle. „Wichtige Themen sind Internationalisierung und Digitalisierung, Finanzierungs- und Restrukturierungsfragen.“

Dass die Kanzlei auch ihre eigenen Prozesse automatisiert und digitalisiert – logisch. „Finanz- und Lohnbuchhaltung sind keine Themen, mit denen unsere Mandanten Geld verdienen. Ergo müssen diese Pflichtübungen schnell gehen und sicher sein“, sagt Steuerberater Patrick Reisch. ■



TRUMP... NA UND?!

Zuletzt schien es oft, als könne ein einziger Trump-Tweet die Weltwirtschaft ins Wanken bringen. Welche Ankündigungen der Präsident tatsächlich umsetzt, ist indes ungewiss. Der Mittelstand lässt sich daher (bisher) nicht aus der Ruhe bringen ...

Von 3,7 Millionen deutschen Unternehmen zählen 99 Prozent zum Mittelstand. Sie erwirtschaften ein Drittel des Gesamtumsatzes, beschäftigen drei Viertel der Arbeitnehmer und vergeben rund 80 Prozent aller Ausbildungsplätze. Der Mittelstand ist Job-Motor Nummer eins und Innovationstreiber.

Im Ausland wird das bewundert und geschätzt. Made in Germany bürgt als Gütesiegel für Qualität wie sonst keine andere Marke weltweit. Entsprechend hoch ist die Exportquote. Wenn englischsprachige Medien vom German Mittelstand sprechen, meinen sie auch die Geisteshaltung des Mittelstands – seine regionale Bindung und langfristig orientierte Unternehmenspolitik, die Innovationskraft und den hohen Spezialisierungsgrad.

Dem baden-württembergischen Finanz- und Wirtschaftsministerium zufolge beträgt die Exportquote im Verarbeitenden Gewerbe zwischen 20 und 50

Prozent, je nach Betriebsgröße. Das Verarbeitende Gewerbe wiederum repräsentiert 95 Prozent aller deutschen Exporte – so viel wie in keinem anderen Bundesland. Insgesamt wurden 2016 Waren im Wert von 190 Milliarden Euro ausgeführt. Rund 13 Prozent davon gingen in die USA.

„Ich habe bis zuletzt nicht mit dem Sieg von Donald Trump gerechnet, wenngleich ich ihn befürchtet habe“

Wendepunkt US-Wahl

Dann kam der 8. November 2016 – der Tag, an dem nicht der Polit-Profi Hillary Clinton, sondern der umstrittene Immobilienmogul Donald Trump überraschend zum 45. US-Präsidenten gewählt wurde. Clinton hatte schlichtweg keine Story zu bieten, die den Zeitgeist ebenso überzeugend aufnahm wie Trumps Generalkritik am Establishment. Mit seinem Wahlversprechen, 25 Millionen neue Jobs zu schaffen, mobilisierte er unerwartet viele Wähler – zahlreiche aus den strukturschwächsten Regionen der USA. Indiana etwa, Ohio, Pennsylvania oder Michigan, dem Rust Belt im Mittleren Westen der USA, dem ältesten Industriegebiet des Landes, wo einst die US-Autoindustrie blühte, in den vergangenen Jahrzehnten aber Hunderttausende Arbeiter ihre Jobs verloren. Trump als Messias.

Amerikas neuer Kurs

„Ich habe bis zuletzt nicht mit dem Sieg von Donald Trump gerechnet, wenngleich ich ihn befürchtet habe“, sagt Südwestmetall-Geschäftsführer Stephan Wilcken. Das hat seinen Grund. Trump hatte bereits im Wahlkampf erklärt, als Präsident auch die Wirtschaftspolitik seinem Mantra unterzuordnen: Make America Great Again. „Amerikanismus, nicht Globalismus ist unser neues Credo“, sagte er in seiner wirtschafts- >



Wichtigstes Exportziel

2016 exportierten deutsche Unternehmen Waren im Wert von 107 Milliarden Euro in die USA – so viel wie in kein anderes Land



Pascal Schiefer von der Leipold GmbH blickt selbstbewusst in die Zukunft. Er vertraut auf das spezielle Know-how seiner Mitarbeiter



Etabliert auf dem amerikanischen Markt

Am Leipold-Standort Windsor im US-amerikanischen Bundesstaat Connecticut produzieren rund 50 Mitarbeiter Präzisionsteile für die Industrie- und Elektrotechnik sowie die Automobilbranche. Der Standort erzielt einen Jahresumsatz von rund sechs Millionen Euro

- › politischen Grundsatzrede im August 2016 in Detroit. Protektionismus ist also Programm. America First der Schlachtruf. In seiner Antrittsrede verkürzte Trump das auf eine einfache Formel: „Kauf amerikanische Produkte, und stell amerikanische Arbeitskräfte ein.“ Seinen engsten Handelspartnern wirft er seitdem vor, schuld am massiven US-Handelsdefizit von zuletzt 734 Milliarden Dollar zu sein. Den niedrigen Eurokurs nutze Deutschland, um Kostenvorteile auszuspielen – zulasten der amerikanischen Wirtschaft. O-Ton Trump auf dem G7-Gipfel in Taormina: „Schauen Sie sich die Millionen von Autos an, die sie [die Deutschen] in den USA verkaufen. Fürchterlich. Wir werden das stoppen.“ Bereits Ende April kündigte Finanzminister Steven Mnuchin die „größte Steuersenkung“ in der US-Geschichte an. Durch die Halbierung der Unternehmenssteuer auf 15 Prozent sollen heimische Betriebe gestärkt, das Handelsdefizit reduziert und die Staatseinnahmen erhöht werden.

Sorgen ums Geschäft?

Der Oberkircher Automobilzulieferer PWO musste bereits Anfang 2017 reagieren. Kunde Ford wird seine elektrischen und selbstfahrenden Autos künftig im heimischen Michigan produzieren, anstatt wie geplant im 1,6 Milliarden Dollar teuren Werk in Mexiko. Ob auf Druck Trumps, steht zur Debatte. Fakt ist, dass das im Umfeld geplante PWO-Montagewerk jetzt wesentlich kleiner und an einem anderen Standort gebaut wird. PWO wollte dazu keine Stellung beziehen, genauso wie zahlreiche andere in den USA tätige Mittelständler aus der Region. Das allein zeigt, wie sensibel das Thema wahrgenommen wird.

Viele Unternehmen befürchten nun den Verlust von Aufträgen oder, dass neue Markteintrittsbeschränkungen den Absatz schmälern. Eine Südwestmetall-Umfrage vom März hat ergeben, dass der US-Markt für ein Viertel der befragten Mitglieder schon Ende 2016 schwächer geworden ist. „Für 2017 erwarten mehr als 20 Prozent unserer Mitglieder eine weitere Abschwächung“, so Südwestmetall-Geschäftsführer Wilcken.

Strafsteuern für Importe

Bereits Mitte Januar drohte Trump Herstellern wie BMW eine 35-Prozent-Steuer für die Einfuhr von Autos aus Mexiko in der Bild-Zeitung an.

Eine heiß diskutierte Alternative ist die Grenzausgleichssteuer – ein komplexes Konstrukt, das im Kern aber schnell erklärt ist: Einnahmen aus Exporten wären steuerfrei. Wer Güter importiert, müsste darauf Steuern zahlen. Das soll den Export fördern und Importe begrenzen.

„Das käme einem Einfuhrzoll verbunden mit einer Exportsubvention in Höhe der gesenkten Unternehmenssteuer gleich“, sagt Außenhandels-Experte Harald Fadinger von der Uni Mannheim. „Kurz- bis mittelfristig würde das US-Außenhandelsdefizit so zwar reduziert, nicht aber langfristig.“ Denn werde mehr exportiert, steige automatisch auch die ausländische Nachfrage nach Dollar. Er wertet also auf. Die Folge: Auch die Preise für amerikanische Güter steigen. Der intendierte Effekt wäre so schon wieder dahin.

Viel Lärm also um nichts?

„Aller Voraussicht nach wird es keine Konsequenzen für deutsche Unternehmen geben, weil die Grenzausgleichssteuer derzeit politisch nicht mehrheitsfähig ist“, so Fadinger, der sich in seiner Bewertung auf das Peterson Institute for International Economics in Washington bezieht.

Der Faktor Unsicherheit

Bis Trumps Steuerreform in Gesetze gegossen ist, werden allerdings noch Monate vergehen. Und Trump gießt weiter Öl ins Feuer. Sein Dekret mit dem Titel „Buy American, Hire American“ zum Beispiel zielt darauf ab, Reformvorschläge in Gang zu setzen, die es ermöglichen sollen, US-Firmen bei Regierungsaufträgen künftig zu bevorzugen – eine bewusste Provokation und gleichzeitig Werbemaßnahme für die eigene Anhängerschaft. Wie viel davon tatsächlich umgesetzt wird, weiß in Wirklichkeit keiner. Was bleibt, ist der Faktor Unsicherheit.



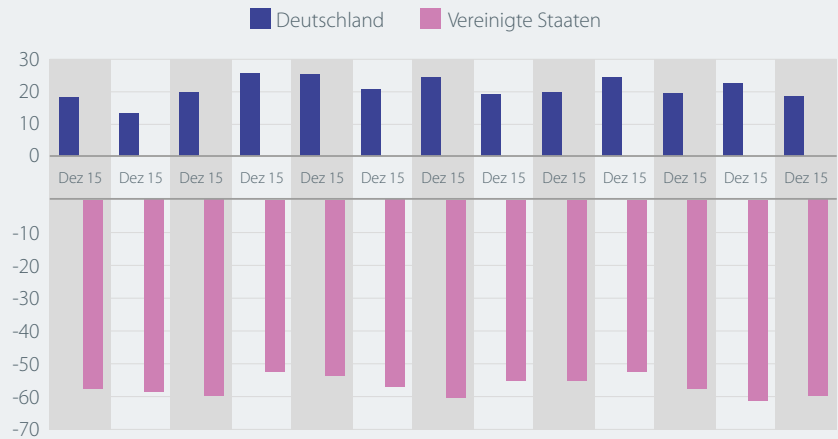
REICH DURCH HANDEL Ein US-Ökonom hat nachgerechnet

Gemessen am BIP sind die USA nach China nur noch zweitstärkste Wirtschaftskraft. Wall Street und Dow Jones gelten aber nach wie vor als Inbegriff des Welthandels. Wie der Ökonom Gary Hufbauer vom Peterson Institute for International Economics in Washington jetzt herausgearbeitet hat, ist dafür zu großen Teilen der Austausch von Waren und Dienstleistungen mit anderen Ländern verantwortlich. Seit Ende des zweiten Weltkriegs haben die USA durch Handelsliberalisierung und technischen Fortschritt in den Bereichen Transport und Kommunikation ein Plus von 2,1 Billionen US-Dollar erwirtschaftet. Würden weltweit die Zölle gesenkt, dürfte das US-BIP bis 2025 um zusätzliche 540 Milliarden Dollar anwachsen.

STEUERREFORM Die Grenzausgleichssteuer

Die Grenzausgleichssteuer (Border Adjustment Tax, BAT) stellt einen zentralen Baustein in den Steuerplänen der neuen US-Regierung dar. Demnach dürften Importe (egal, ob sie direkt an US-Konsumenten verkauft oder als Zwischen- bzw. Investitionsgüter verwendet werden) nicht mehr als Kosten vom Umsatz abgezogen werden. Exporte hingegen würden begünstigt. Denn der Cash Flow aus Verkäufen ins Ausland wäre nicht der Steuer unterworfen. Das soll Arbeitsplatzanreize schaffen, weil Unternehmen bevorteilt würden, die im Inland produzieren. Die Wirkung käme einem Einfuhrzoll kombiniert mit einer Exportsubvention in Höhe der um 15 Prozent gesenkten Unternehmenssteuer gleich.

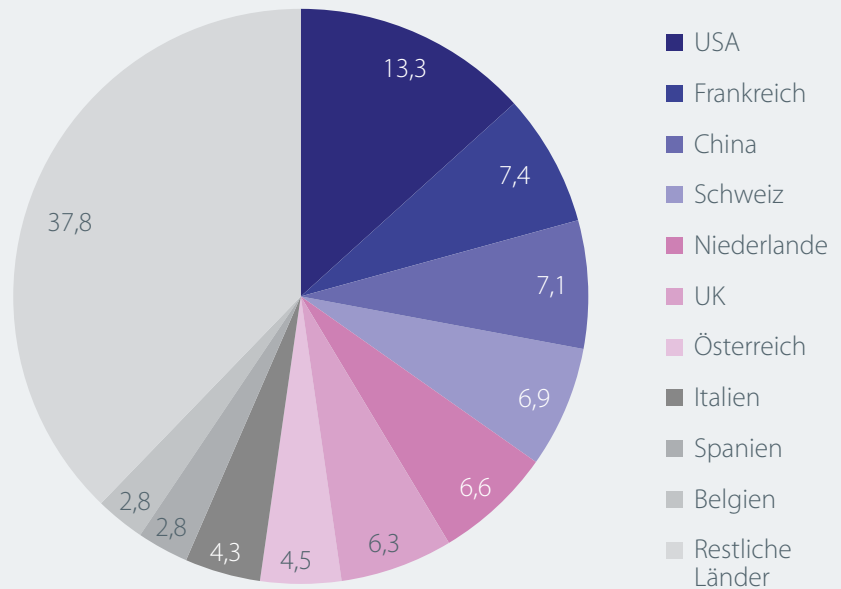
AUSSENHANDELSBILANZEN IM VERGLEICH Handelsbilanzsaldo von Deutschland und den USA (in Milliarden Euro)



Import/Export Während die USA sehr stark vom Import abhängig ist, ist es in Deutschland gerade andersrum. Amerikas Handelsdefizit gegenüber Deutschland betrug im vergangenen Jahr rund 65 Milliarden

Quelle: Statistisches Bundesamt, U.S. Census Bureau (nach aktuellem Wechselkurs, Februar 2017)

DIE WICHTIGSTEN EXPORTZIELE Ausfuhr Baden-Württembergs 2015 nach Bestimmungsländern



Rekordergebnis Zum Zeitpunkt der letzten statistischen Erhebung (2015) erzielten Baden-Württembergs Unternehmen Exporterlöse in Rekordhöhe (194,8 Milliarden Euro). Der Außenhandel des Landes entwickelte sich dynamischer als der des Bundes

Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 2016 (vorläufige Ergebnisse)

Die
Amerikaner
brauchen uns –
unser Spezialwissen,
unsere Erfahrung

› **Nur keine Panik!**

„Mittelständler sollten damit umgehen, wie mit anderen Unsicherheiten auch, zum Beispiel im Vorfeld verschiedene Szenarien und mögliche Reaktionen darauf durchspielen“, rät Michael Woywode vom ifm Mannheim. „Man hat bereits in den ersten Monaten gesehen, dass sich Trumps Ankündigungen oft nicht in reale Politik umsetzen lassen. Man sollte sich nicht unnötig nervös machen lassen.“ Pascal Schiefer, Geschäftsführer bei Leibold, dem Wolfacher Hersteller von CNC-Präzisionsteilen, bläst ins gleiche Horn. Er sieht gerade jetzt sogar eine große Chance gekommen. Warum? Starte die Trump-Regierung ihr groß angekündigtes Investitionsprogramm, werde deutsches Know-how gefragter sein denn je, so die These. Trotzdem geht der neue Wind, der durch die USA weht, auch an Leibold nicht spurlos vorbei. Am Standort Windsor in Connecticut fertigt das Unternehmen seit 18 Jahren Präzisionsteile für die Industrie- und Elektrotechnik, seit zwei Jahren verstärkt auch für die Automotive-Branche. Wenn Trump fordert „Buy American“, ist das Unternehmen direkt betroffen.

Pascal Schiefer

„Jetzt ist die Aufregung groß, aber neu ist das alles nicht. Nur: Seit der Finanzkrise werden die Rufe immer lauter“, sagt Schiefer. „Die ersten Veränderungen

haben wir schon am eigenen Leib zu spüren bekommen. Zum Beispiel wenn wir Kollegen in die USA entsenden.“ In Windsor beschäftigt Leibold rund 50 Mitarbeiter – darunter rund zehn Deutsche. Die Meisten besitzen eine Green Card und bleiben für fünf bis acht Jahre. Jungen Mitarbeitern gibt Leibold die Chance, in Windsor für zwei bis drei Jahre Auslandserfahrung zu sammeln. Als Spezialisten nehmen sie eine zentrale Position am Standort ein. Sie fungieren als Schnittstelle in die Heimat und sind für die Aus- und Weiterbildung der amerikanischen Kollegen verantwortlich. Das macht sie unverzichtbar. „Mitarbeiter zu entsenden war immer eine Formsache. Heute müssen wir persönlich im Konsulat in Frankfurt vorsprechen“, sagt Schiefer. „Seit Trump ist es sehr kompliziert geworden, an die erforderlichen Arbeitsvisa heranzukommen.“

Der Firmenchef erzählt uns vom vier Millionen teuren Produktionshallenbau in Windsor. „Es sollte ein Sonderelement ›

Unternehmensprozesse optimieren.

Ihr Partner für
Personalzeiterfassung,
Betriebs- und
Maschinendatenerfassung,
Personaleinsatzplanung
und Zutrittskontrolle.

ZEIT+SICHERHEIT



IVS Zeit + Sicherheit GmbH
Rainer-Haungs-Str. 6
D-77933 Lahr
T +49 7821 9226-30
F +49 7821 9226-50
info@ivs-zeit.de
www.ivs-zeit.de

› montiert werden. Weil das nicht geklappt hat, wie wir uns das vorgestellt haben, wollten wir einen Spezialisten einfliegen. Den Antrag haben die Behörden abgelehnt.“ Die Begründung: Wir brauchen euch nicht. Wir haben unsere eigenen Leute. Erst kurz vor Toresschluss sei der Aufenthalt genehmigt worden – für eine Woche. „Da sitzen jetzt kleine Patrioten in den Behörden und legen Gesetze, die zwar schon immer da waren, plötzlich zu unseren Ungunsten aus. Das ist schade. Ich finde das nicht gut.“

Trotzdem, Schiefer hat das Unternehmer-Gen und geht mit geschwellter Brust voran. „Waren Sie mal in den USA? Separate Hähne für Kalt- und Warmwasser sind dort noch immer Standard.“ Außerhalb von Kalifornien und der Ostküste erinnern die Staaten eher an ein Entwicklungsland, als an eine Weltmacht.

Im Innovationsindikator des Bundesverbands der Deutschen Industrie steht Deutschland auf Platz fünf, dicht gefolgt von den USA. „In den Smart Technologies sind die USA führend“, sagt Schiefer. „In vielen anderen Branchen aber gab es in den vergangenen 25 Jahren kaum Innovation. Ich denke an

die Stromverteilung oder Bussteuerungen. Mit der Philosophie Mittelalter oder Nasa stößt man irgendwann an Grenzen.“ Der Leipold-Chef hält es für eine Utopie, die alten Industriearbeitsplätze wieder zurückholen zu wollen. „Das ist ein fundamentaler Fehler“, sagt er. „Nehmen wir nur mal die Eisenhütten. Früher haben da 20 oder 30 Mitarbeiter Erz in einen Ofen geschaufelt. Heute machen das Maschinen. Durch die Automatisierung gibt es diese Arbeitsplätze einfach nicht mehr und sie kommen auch nicht zurück.“



Wie ist die neue US-Politik einzuordnen? Steuerberater **Patrick Reisch** hat die betriebswirtschaftlichen Aspekte des Themas mit Kalkül-Redakteur Ulrich Kammerer analysiert.

Autoreninfo

Schiefers Überzeugung dürfte vielen seiner Kollegen Mut machen. „Trump kann versprechen, was er will. Wollen die Amerikaner neue Arbeitsplätze schaffen, müssen sie ihre Leute mit dem neuesten Stand der Technik vertraut machen, in Aus- und Weiterbildung investieren. Genau dafür brauchen sie uns – unsere Erfahrung, unser Spezialwissen. Ganz einfach.“ Konkurrenz sieht er vor allem im nicht-amerikanischen Ausland. „Weil wir aber schon so lange in den USA sind, haben wir auch hier einen Vorteil. Was soll uns also passieren?“ ■

Horst Sahrbacher, Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Offenburg

Zukunft durch Weiterbildung

„Die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ist im Ortenaukreis hoch und wird weiter steigen. Die Qualifizierung von Arbeitnehmern ohne Berufsabschluss ist deshalb ein zentrales Handlungsfeld der Agentur für Arbeit Offenburg. Wir unterstützen Sie finanziell, wenn Sie ungelernten Arbeitnehmern im Rahmen einer Qualifizierung einen Berufsabschluss vermitteln.“

Der Arbeitgeber-Service der Agentur für Arbeit Offenburg unterstützt Sie:

Wir beraten Sie gerne persönlich, um Personal für Sie zu gewinnen oder passgenau zu qualifizieren.

Rufen Sie uns an: 0800 - 4 555 20

(Dieser Anruf ist für Sie kostenfrei)



**WER JE MIT SEINEM VATER
ZUM FISCHEN GEFAHREN IST, WEISS:
DER KÖDER MUSS DEM FISCH SCHMECKEN
– NICHT DEM ANGLER**

**GEMEINSAM FÜR IHREN ERFOLG:
MEHR INTERNET-KOMPETENZ,
NOCH MEHR SOCIAL-MEDIA-POWER.
WWW.NETZ-AN-BORD.DE**

Stolz drauf

GEWINNER



**ORTENAUER
MARKETING
PREIS 2016**

IM HERZEN VON WOLFACH

Das Bankhaus J. Faisst in Wolfach ist mit anderen Kreditinstituten kaum zu vergleichen. Die einzige Privatbank im Ortenaukreis wurde 1926 eröffnet. Heute leitet der Enkel des Gründers in einer Doppelspitze das Unternehmen. Zwölf Mitarbeiter, eine Filiale und eine Zahlstelle gehören dazu. Und viele treue Kunden...



VERTRAUEN KOMMT NIE AUS DER MODE

Direkt neben dem Rathaus, einen Steinwurf vom Finanzamt entfernt und gefühlt Meilen weit weg von Fintechs und Finanzkrisen arbeitet das Bankhaus J. Faisst. Es ist die einzige Privatbank im Ortenaukreis. Nicht nur das macht sie besonders

Verlässlichkeit. Dieses Wort mit all seinen Facetten schwingt bei vielem mit, was das Bankhaus J. Faisst OHG in Wolfach auszeichnet. Schon der optische Eindruck lässt erahnen, dass hier ein besonderer Geist herrscht. Steigt man die steinernen Stufen ins Hochparterre hinauf und geht am Geldautomaten vorbei, öffnet sich links davon die ins Innere der Bank führende automatische Glasschiebetüre. Sie gibt den Blick frei in eine Schalterhalle, die diesen Namen zu recht trägt. Drinnen fällt der Blick über helle Steinfliesen auf den gegenüberliegenden Kassenbereich mit seinen schräg versetzten Panzerglasscheiben. Rechts hinter der Kundentheke öffnet sich der Raum zu den Arbeitsplätzen und dem Büro von Peter Ludwig. Darüber sorgen unspektakuläre Deckenleuchten für Licht. In der Mitte der Schalterhalle steht ein kleiner Tisch mit dunklem Holzurnier zum Ausfüllen von Formularen und Losen für die Aktion Mensch oder die Glücksspirale. Hier geht es nicht um Optik, sondern um Inhalte.

In der Wolfacher Innenstadt gelegen zeigt sich diese Bank von einer Seite, die so gar nicht in die Welt der auf Hochglanz gestylten Filialen anderer Geldinstitute passt. Und das ist auch gut so, macht Peter Ludwig, der Enkel des Unternehmensgründers, deutlich. „Wir wollen die anderen schließlich nicht kopieren.“

„Als Privatbank sind wir hier verwurzelt. Mit vielen Kunden haben wir Geschäftsbeziehungen, die aufgrund von Vertrauen und familiärer Verbundenheit entstanden sind. Nicht wenige halten ein Leben lang“, sagt Peter Ludwig über die Identifikation seines Bankhauses mit Wolfach und dem Wolfstal. „Natürlich sind unsere Kunden auch online und organisieren ihre Ersparnisse bei uns über das Internet wie bei anderen Geldhäusern auch. Aber das Geschäft hier

am Schalter und persönlich hat einen großen Stellenwert.“ Dazu zählt auch der Wiedererkennungseffekt, den die Inneneinrichtung vermittelt.

Überlegungen, das Interieur zu modernisieren, gab und gibt es immer wieder. Doch Peter Ludwig sieht das skeptisch. „Wir haben das ein oder andere Gespräch mit Innenarchitekten geführt, sind aber jeweils davon abgerückt, weil das Ergebnis nicht unseren Vorstellungen entsprach.“ Denn eines wollen Peter Ludwig und sein Kompagnon Heinrich Reinberger nicht: aussehen wie die x-te Filiale eines x-beliebigen Mitbewerbers – nur mit anderen Farben vielleicht. „Aber genau darauf laufen die Entwürfe in der Regel hinaus“, muss er feststellen.

Als private Bank
bestimmt das
Bankhaus J. Faisst
selbst und allein,
ob und wie Kredite
vergeben werden

Die Wolfacher Privatbank wurde von Johannes Faisst 1926 als Einzelunternehmen gegründet. In der Annonce anlässlich des Starts verkündet er: „Am Mittwoch, den 3. November werde ich in Anlehnung an die Darmstädter & Nationalbank in Wolfach ein Bankgeschäft eröffnen. Ich empfehle mich für die sorgfältige und gewissenhafte Ausführung aller bankmäßigen Transaktionen“, zu denen unter anderen die „Führung von provisionsfreien Scheckkonten“ und der „Ankauf und Einzug von fremden Geldsorten“ zählen. Gezeichnet ist

die Anzeige mit „J. Faisst, früher Bürgermeister in Kirnbach“. Zuvor hatte er in der Zahlstelle der Darmstädter und Nationalbank (Danat), eine Vorgängerin der Dresdner Bank und damit auch der Commerzbank, in Wolfach gearbeitet. Als deutlich wurde, dass die Danat-Dependance geschlossen werden sollte, ergriff der damals 33-Jährige die Chance und eröffnete sein Einzelunternehmen „J. Faisst, Bankgeschäft“. Dabei spielte ihm in die Hände, dass er vielen Wolfachern aufgrund seiner Arbeit in der Zahlstelle sowie als Bürger- ➤

- › meister in Kirnbach bekannt und als vertrauenswürdig anerkannt war. „Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit“ bilden heute noch die Leitlinien, an denen sich das Bankhaus Faisst OHG orientiert, sagt Peter Ludwig: „Und das wird sich auch nicht ändern, weil wir davon leben.“

„Unsere Kunden, unsere Lösungen“

Das Fenster des Arbeitszimmers, das direkt hinter dem Kassenbereich liegt, gibt den Blick auf die Wolfacher Hauptstraße frei. Zwei, drei historische Ansichten der einstigen Kreisstadt bilden den Wandschmuck. Gegenüber dem Schreibtisch, an dem schon Johannes Faisst saß, steht ein Regal im Braun des Arbeitstischs, darauf ein gerahmtes Schwarzweiß-Foto des Gründers. Nur der Laptop, der dort liegt, ist ein Verweis auf das Heute. Der ganze Raum atmet Geschichte und Verlässlichkeit. Wer hier mit Peter Ludwig über Kredite, Hypotheken oder Geldanlagen spricht, wird nicht von Schreibtisch-Accessoires, Werbebotschaften auf Plakaten oder Prospektstapel abgelenkt. Es zählt allein das, was auf den Tisch kommt.

Gerade die persönliche Beziehung zu den Kunden sei es, die etwa bei Kreditvergaben eine individuelle Lösung ermögliche. Dazu zählt auch, die Bonität eines Kunden anhand der gemeinsamen Geschichte und nicht nur aufgrund eines Rasters zu beurteilen. „Wir sind frei, was die Gestaltung unserer Produkte angeht“, sagt Peter Ludwig. „Jeder Kredit ist eine sehr persönliche Angelegenheit. Daher sollte auch jeder Kredit auf den Kreditnehmer angepasst werden“, formuliert der Bankkaufmann und Jurist seinen Anspruch.

Drei Generationen

Aus „J. Faisst, Bankgeschäft“ wurde 1953 das Bankhaus J. Faisst als Offene Handelsgesellschaft. Mit der Änderung der Rechtsform stiegen auch die beiden Kinder des Gründers als Teilhaber ein: Hans und Else, die ihre Aufgaben als Geschäftsführerin 1958 nach der Hochzeit ihrem Mann Hans Ludwig übertrug. Gemeinsam mit dem Schwager leitete er das Bankhaus, 1967 starb der Senior. 1993 trat mit Peter Ludwig der Enkel des Gründers ins Bankhaus ein.

Zwölf Mitarbeiter kümmern sich in der Zentrale der Privatbank, der Filiale in Schramberg sowie einer Zahlstelle in Bad Rippoldsau-Schapbach um die Kunden. Es sind vor allem Menschen aus dem Einzugsgebiet des Bankhauses. Gewonnen werden die Kunden vor allem durch Empfehlungen. „Es ist und bleibt die beste Reklame, wenn ein Dritter positiv von dir berichtet und deine Leistungen hervorhebt.“ Klassischen Werbekampagnen – etwa durch zeitlich begrenzte Aktionen in Sachen Anlageprodukte oder Darlehen – stehen Ludwig und Reinberger, die seit mehr als zehn Jahren gemeinsam an der Spitze der Privatbank stehen, zurückhaltend gegenüber. Im schlimmsten Fall ist das kontraproduktiv. „Wir machen lieber unseren Bestandskunden ein faires Angebot, als dass wir mit irgendwelchen Schnäppchen nach Neukunden fischen. Unter Umständen würden wir sonst das Vertrauen unserer Bestandskunden verspielen. Unsere Kunden vertrauen darauf, dass unsere Angebote immer gut zu ihnen passen.“



Fotos: Michael Bode



Kein Museum
Auch wenn das Interieur im Bankhaus J. Faisst aus der Zeit gefallen scheint, bietet es Peter Ludwig und seinen Mitarbeitern mehr Freiheiten bei der Kundenbetreuung

Kunde und Bank stehen in Beziehung

„Wir sind und verstehen uns als eine lokal vernetzte Bank. Wir schätzen die Nähe zu unseren Kunden, und die Kunden die Nähe zu uns.“ Dieser regionale Ansatz spiegelt sich auch in der Kundengewinnung wider. „Wir erheben nicht den Anspruch, dass jeder bei uns Kunde wird“, sagt Peter Ludwig bestimmt. Statt viel Geld in die Werbung neuer Kunden zu stecken, unterstützt das Bankhaus lieber ausgewählte Aktionen in der Region von sozialer und kultureller Bedeutung sowie im Sport. Außerdem investiert es in seine Mitarbeiter und ihr Fachwissen. Denn in erster Linie gehe es darum, die Kunden ordentlich zu beraten und zu bedienen, Vertrauen zu schaffen. Allein das zahle sich am Ende aus. „Einen Kunden, den Sie verlieren, weil er Ihnen misstraut, den überzeugen Sie in 50 Jahren nicht mehr vom Gegenteil. Und mit bunter Werbung gelingt es Ihnen auch nicht.“

Tür an Tür mit dem Rathaus

Gleiches gilt für Geschäftskunden. Mit vielen verbindet das Bankhaus J. Faisst eine jahrzehntelange Beziehung. Auch hier tragen Empfehlungen zur Kundengewinnung bei. Das trifft auch auf die Stadt Wolfach zu. Zwischen Rathaus und Bankhaus passt kein Blatt – bautechnisch gesprochen. Vor vielen Jahren verband eine Tür deren Keller, berichtet Peter Ludwig. „Das hatte aber weniger damit zu tun, dass die Bürgermeister ungesehen die Stadtkasse auffüllen wollten, sondern war in früheren Zeiten ein Fluchtweg. Sämtliche Keller in der Altstadt waren einst durch Türen verbunden, damit es im Brandfall möglich war, zu entkommen.“

Auch als eine der kleinsten Banken Deutschlands, die nicht als „global systemrelevantes Institut“ gilt, unterliegt das Bankhaus Faisst zahlreichen Vorgaben. „Wofür andere Banken ganze Abteilungen haben, leisten das unsere langjährigen Mitarbeiter zusätzlich“, sagt Peter Ludwig. Ganz egal, ob es um Sicherheitssysteme oder um die Erfüllung von Regulierungen der EU geht. „Dafür müssen wir immer mehr Zeit aufwenden.“ Unterstützung gibt es durch den Bundesverband deutscher Banken, ein Zusammenschluss von mehr als 200 Privatbanken, zu dem auch das Wolfacher Bankhaus gehört. Über den Einlagensicherungsfonds des Bundesverbandes sind auch die Ersparnisse der Kunden gesichert. Auch vom Cash-Pool profitiert das Bankhaus und seine Kunden. Mit ihm sind sie in der Lage, an bundesweit mehr als 3000 Automaten kostenlos Bargeld abzuheben – auch von anderen Privatbanken. Sonst blieben dafür nur die Zahlstelle in Bad Rippoldsau-Schapbach, die Filiale in Schramberg und natürlich die Zentrale in Wolfach.

Die „sorgsame und gewissenhafte Ausführung aller bankmäßigen Transaktionen“, wie sie Gründer Johannes Faisst 1926 versprach, ist noch heute Basis aller Tätigkeiten. Zumal das Bankhaus J. Faisst eine offene Handelsgesellschaft ist und die Gesellschafter nicht nur mit dem in der Bilanz ausgewiesenen Eigenkapital, sondern auch mit ihrem Privatvermögen haften. Peter Ludwig: „Das scheint uns ein wichtiges zusätzliches Element der Vertrauensbasis zu sein, auf die sich unser Familienunternehmen gründet.“ ■



EIN HERZ FÜR BANKER

Unser Autor macht sich Sorgen um Sparkassen und Volksbanken. Problematisch sind für ihn längst nicht allein die niedrigen Zinsen – sondern auch das zu geringe Innovationstempo und ein übertriebener Verbraucherschutz

Von Ulf Tietge

Ich habe Angst um meine Bank. Um Ihre auch. Und es geht mir dabei nicht darum, nun mit Verweis auf Oma Isolde für die Filiale in einem Ort zu kämpfen, wo die Kunden mit den Füßen längst abgestimmt haben. Es geht auch nicht um die Frage, ob wir nun eine Kinzigtal-Sparkasse kriegen oder eine noch größere Volksbank Ortenau, ob sich die Kehler mit den Bühlern zusammentun oder wo sich die Vorstände grün, egal oder spinnefeind sind. Denn ich fürchte: Das alles sind nur Symptome.

Sie erinnern sich: Nach der Finanzkrise 2007/2008 galten die Regionalbanken als Gewinner. Mit Ausnahme der Landesbanken hatten die meisten Institute von den ganz heißen Geschäften die Finger gelassen und sich daher selbige auch nicht verbrannt. Genossen und Öffentlich-Rechtliche kamen gestärkt aus der Krise. Man sprach von ihnen als den Stützen des Mittelstands. Plötzlich war es schick, nicht bei der Deutschen Bank sein Konto zu haben, sondern einem Banker zu vertrauen, der mit dem Golf Variant auf den Hof fuhr und nicht mit dem geleasteten Porsche. Das *Handelsblatt*, die *Wirtschaftswoche* und all die anderen Kollegen lobten zu Recht Bodenständigkeit und Solidität, Verlässlichkeit und Traditionsbewusstsein. Gleichzeitig geißelten Politiker Investmentbanking, Hedgefonds und strukturierte Finanzierungen als eine Art Plage des 21. Jahrhunderts. Was wir dabei vergessen haben: Tradition bewahren ist eben nicht das Anbeten der Asche. Und mit einem Wust aus im-

Nach der Finanzkrise
waren unsere
Regionalbanken
noch Helden. Dann
haben wir sie halb
zu Tode reguliert

mer neuen Vorschriften, völlig übertriebenem Verbraucherschutz und latentem Misstrauen gegen die ganze Branche erreichen wir letztlich genau das Gegenteil dessen, was wir wollen: Wir haben auf regionaler Ebene vielerorts keine verlässliche, starke Bankenwelt mehr, sondern ein Wartezimmer der Darbenden. Glauben sie nicht? Dann fragen Sie mal (am besten nach drei Glas Rotwein) ihren Banker, wie lang die Warteliste für den Vollzug einer technischen Fusion bei den Rechenzentren von Sparkassen und Volksbanken gerade ist.

Lassen Sie uns für einen Moment abschweifen und in Erinnerungen schwelgen. Bis vor ein paar Jahren waren Sparkassen (und in gewissem Sinn auch die Volksbanken) noch Teil der kommunalen Wirtschaftsförderung. Sie haben Handwerkern Arbeit gegeben und konnten mit ihren gewerblichen Kunden auch mal schlechte Zeiten abwettern. Auch weil man sich kannte, weil man sich vertraute und man nicht blind auf ein

Rating, ein Scoring oder sonst einen Algorithmus schießen musste. Regionalbanken wie ich sie meine, haben nicht gleich das Haus kassiert und zwangsversteigert, wenn sich ein Familienvater eine neue Arbeitsstelle suchen musste. Und sie hatten dazu auch noch genug Geld, um das Stadtfest zu sponsern und Vereine zu unterstützen.

Damals aber war es für uns alle noch selbstverständlich, für Kredite Zinsen zu zahlen. Dass ein Konto Gebühren kostet? Logisch, fiel aber selten ins Gewicht. Außerdem hatte eine Bank genug Möglichkeiten, ihre Leistungen und Kosten

Alibaba-Gründer Jack Ma

hat mit Alipay quasi nebenbei auch den Zahlungsverkehr revolutioniert. Die angeblich „dümme Idee aller Zeiten“ wird inzwischen von 450 Millionen Menschen genutzt. Täglich wickelt Alipay mehr als 100 Millionen Transaktionen ab – und das längst nicht mehr nur in China



- › hin und her zu rechnen. Wenn man mit dem Dispo gut verdient, muss ein Konto nichts kosten. Einleuchtend. Wenn man der Oma jedes Jahr eine weitere Lebensversicherung verkaufen kann – warum soll man Vermögensberatung dann bepreisen? Ergo haben wir nie gelernt, was vier Stunden Beratung in Sachen Baufinanzierung eigentlich wert sind. Oder was sie kosten sollten. Von diesem toten Pferd jetzt wieder herunterzukommen, ist gar nicht so einfach.

Dazu kommt der Einfluss der Politik: Um ein Konto zu eröffnen, muss ich mehr Unterschriften leisten und mehr Papierkram akzeptieren, als wenn ich mich für 20 Jahre bei der Fremdenlegion verpflichte. Ich kann für 100000 Euro ein Auto kaufen und es im nächsten Moment mit 300 Sachen an die Wand fahren, aber ich darf nicht einfach so ein paar Aktien oder Obligationen kaufen, auf die ich gerade wetten will. Der Staat meint, mich als dümmsten anzunehmenden Verbraucher genau davor schützen zu müssen. Andererseits darf ich im Kasino zocken und alles verlieren, ich darf online mein Innerstes nach außen kehren und zusehen, ob meine Daten erst von den Russen, den Amis oder den Chinesen genutzt werden. Aber wenn ich meiner Bank eine E-Mail schreibe, kriegt der Landesdatenschutzbeauftragte eine Herzattacke.

All das fällt uns jetzt auf die Füße. Kein Mensch schließt mehr Lebensversicherungen ab. Lohnt sich ja auch nicht. Keine Partei legt sich freiwillig mit Verbraucherschützern an. Lohnt sich auch nicht. Zudem hat uns die Werbung eingebläut, dass ein Konto nicht nur nichts kosten sollte, sondern

Die Zinsen sind niedrig. Und sie werden es bleiben. Aber das allein ist nicht der Sargnagel der Branche

man auch noch was dazubekommen kann. 50 Euro wenn man zufrieden ist. 100 wenn nicht. So einen Irrsinn veranstalten nicht einmal Handy-Verchecker oder Kaffeefahrten-Fuzzis. Aber seriöse Geldinstitute?

Sie merken: Es reicht nicht, über das Zeitalter niedriger Zinsen zu schimpfen. Das bedroht das Businessmodell von Banken im Kern, aber daran wird sich so schnell nichts ändern. Denn es gibt eben mehr Geld auf dem Markt, als irgendjemand brauchen oder investieren kann. Daher sind die Zinsen niedrig und sie werden es auch bleiben. Ob wir nun einen Leitzins von 0,25 oder 0,75 erwarten können, spielt dabei keine große Rolle.

Sehr viel wichtiger sind die hausgemachten Probleme: Können Sie mir erklären, warum viele Banken am Mittwochnachmittag geschlossen haben? Oder warum man am Samstag vor verschlossenen Türen steht? Bin ich der einzige Kunde, der werktags arbeitet? Oder waren Sie mal mit ihrem Kind und seinem Sparschwein bei der Bank? Nicht am Weltspartag, einfach so. Unangemeldet. Dann stellen Sie fest: Über Münzen freut sich ein Bankberater nicht. Stattdessen verlangt er Gebühren und guckt grimmig. So viel zum Thema: Wer den Pfennig nicht ehrt...

Niemand kann mir erklären, warum eine Sparkasse nach Herzenslust in große Immobilien-Fonds investieren kann – aber es nicht zulässig ist, wenn diese Sparkasse vor Ort Wohnraum schafft. Ein Grundstück kaufen, einen Architekten suchen, die Bude bauen lassen und dann vermakeln – es wäre so einfach. Stattdessen zwingen wir Volksbanken und Sparkassen, für ihre Rücklagen bei der EZB Negativ-Zinsen zu zahlen.

Das nächste große Thema: Digitalisierung und neuer Wettbewerb. Paypal ist sicher nicht besser als das, was Volksbanken und Sparkassen für das sichere (?) Bezahlen im Internet anbieten. Aber Paypal ist eben weltweit Standard. Den Namen der deutschen Lösung kennen dagegen die wenigsten. Paydirekt? Kann sein.

Das nächste große Ding sind Programme wie Alipay. Das ist das System, auf das Alibaba setzt (Sie wissen schon: das Amazon der Chinesen, nur eben noch viel größer und dynamischer). Alipay basiert auf der Idee, dass sich Menschen grundsätzlich erst einmal misstrauen. Also garantiert Alipay dem Händler, dass dieser sein Geld bekommt und dem Kunden, dass er seine Ware bekommt. Das schützt vor Betrügern, das lässt den Handel florieren – und das ist allen Beteiligten ein paar Cent Marge wert. Als Alipay-Erfinder Jack Ma seinem Umfeld diese Idee vorstellte, bekam er zu hören: „Jack, Alipay ist die dümmste Idee, die Du jemals gehabt hast, keiner wird das nutzen.“

Aber Jack Ma hat sich nicht beirren lassen und Alipay in den Markt gestellt. Mehr als 450 Millionen registrierte User und 100 Millionen Transaktionen pro Tag später ist klar, dass Alipay als Zahlungssystem nicht nur ein Riesengeschäft ist, sondern auch als vertrauensbildender und absatzfördernder Motor dient. Die Dimensionen: Im ersten Quartal 2017 hat Alibaba mit 5,6 Milliarden Dollar Umsatz generiert. Der Gewinn hat sich auf 1,55 Milliarden Dollar verdoppelt.

Alipay ist laufend erweitert und von einem reinen Online-Bezahlsystem zu einer App geworden, die sehr viel mehr kann als nur Bezahlen. Alipay ist heute ein Lifestyle-Tool mit einer Vielzahl von Mehrwertleistungen und die größte bankunabhängige Zahlungsplattform der Welt. In China weit verbreitet und genutzt, ist Alipay längst unterwegs auf Pfaden in der übrigen Welt.

In Europa bietet Alipay chinesischen Touristen den Komfort, den sie zu Hause täglich nutzen. Vorschläge und Bewertungen von Restaurants oder Hotels zum Beispiel, jeweils in Verbindung mit der Route. Dazu personalisierte Angebote und Gutscheine, die vom Handel zu Marketingzwecken aufgespielt werden. Tickets für Konzerte werden mit dem Smartphone gebucht, der Wagen von Uber lässt sich direkt anfordern, man bezahlt online und am POS mit Alipay, tätigt seine Börsengeschäfte mit der App und lässt die Altersversorgung planen. Man darf davon ausgehen, dass die Services über kurz oder lang allen Europäern zur Verfügung stehen werden – auch wenn das bislang von den chinesischen Betreibern noch regelmäßig dementiert wird...

Mir macht diese Perspektive Sorgen. Nicht, weil ich etwas gegen Chinesen hätte – sondern weil ich überzeugt bin, dass mittelständische Unternehmen verlässliche und innovationsfreudige Banken brauchen, die deren Geschäftsmodelle verstehen. Nur aus Online-Shops sollte unsere Welt nämlich auch nicht bestehen. Oder? ■

medias werbeagentur

BENZ FEUERNACHMAB

**BESUCHEN SIE UNSERE
NEUE OFENAUSSTELLUNG**

BENZ OFENBAU • Auf der Scherersmatt 7 • 77797 Ohlsbach • T: 07803 3900
info@benz-ofenbau.de • www.benz-ofenbau.de

Ofenrai®

UND DIE AUSSICHTEN?

Unternehmer müssen ihre Geschäftsaussichten in Lageberichten deutlich präziser formulieren als bisher. In der Praxis hat das erhebliche Auswirkungen

Für die deutsche Wirtschaft lief es 2016 so gut wie zuletzt vor fünf Jahren. Und wenn die Wirtschaft brummt, dann freuen sich eigentlich alle. 2016 war aber auch das Jahr der großen Krisen und Veränderungen: Donald Trump, der Brexit, Terror in Europa, Krieg in Syrien, Putsch in der Türkei, Russlands neues Selbstbewusstsein, die Bankenkrise in Italien, Börsenturbulenzen in China ...

Wer dazu verpflichtet ist, seine Zukunftspläne samt Kennzahlen in einem Lagebericht offenzulegen, steht damit vor einer schwierigen Aufgabe – und das umso mehr, als dass die Regeln für solche Lageberichte strenger geworden sind, wie Wirtschaftsprüfer Florian Künstle erläutert.

Im Mittelstand war und ist der Prognosebericht als Teil des Lageberichts ein gefährdetes Terrain. Von daher flüchten sich viele Unternehmen gern in vage Aussagen.

Häufig liest man beispielsweise Formulierungen wie diese: „Wir rechnen im kommenden Geschäftsjahr wiederum mit einem zufriedenstellenden Umsatz und operativen Ergebnis“. Dieser Berichtspraxis ist mit Inkrafttreten des neuen Standards

Der 2013 neu gefasste DRS 20 macht Schluss mit vage formulierten Prognosen in Lageberichten

DRS 20 bereits im Jahr 2013 ein Ende gesetzt worden. Der DRS 20 gilt aufgrund gesetzesgleicher Inhalte in den Paragraphen 289 und 315 HGB und nach einhelliger Meinung im Berufsrecht für die Prognoseaussagen im Konzernabschluss und im Einzelabschluss gleichermaßen.

Die wichtigsten Parameter einer angemessenen Prognoseberichterstattung sind dabei:

- Prognosegrößen
- Prognosezeitraum
- Prognosegenauigkeit

Als Prognose-Kennzahlen für Zukunftseinschätzungen ist nach DRS auf die wichtigsten finanziellen Kennzahlen des jeweiligen Unternehmens abzustellen, die auch zur internen Steuerung durch die Unternehmensleitung herangezogen werden.

Dies sind in der Regel Umsatzerlöse und Jahresergebnis. Ab einer bestimmten Größenordnung eines Unternehmens können

aber auch weitere Kennzahlen vonnöten sein: Liquiditätskennzahlen wie der Cashflow, branchenbezogene Benchmark-Kennzahlen wie die Umsatzrendite oder auch die in der Kreditpraxis so wichtige Eigenkapitalquote.



Blick in die Zukunft

Mit dem DRS 20 müssen Unternehmer ihre Prognosen konkreter formulieren

Der Prognosezeitraum wurde durch den DRS 20 von mindestens zwei Jahren auf ein Jahr verkürzt – immer gerechnet vom Abschlussstichtag. „Absehbare Sondereinflüsse, die sich auf die Zeitspanne nach dem einjährigen Prognosehorizont erstrecken, müssen dennoch berichtet werden“, sagt Wirtschaftsprüfer Künstle.

Die Verkürzung des Prognosezeitraums geht einher mit einer erhöhten Prognosegenauigkeit. Um den vagen Aussagen der Vergangenheit entgegenzutreten, werden konkrete Aussagen zur Richtung (steigen oder fallen) und zur Intensität (stark, geringfügig oder leicht) der erwarteten Veränderung verlangt. Diese dürfen auch qualitativ abgegeben werden, solange der Leser in Verbindung mit dem Jahresabschluss die verbale Prognose wirtschaftlich einordnen kann.

Und wie sieht nun eine ordentliche Lageeinschätzung in der Praxis aus? Zum Beispiel so: „Für das Geschäftsjahr 2018 erwarten wir eine stabile Umsatzsituation. Aufgrund weiterer Personalkosteneinsparungen gehen

wir derzeit davon aus, das operative Ergebnis gegenüber dem Vorjahr leicht zu übertreffen.“

Eine solche Formulierung wäre als Mindestanforderung anzusehen. Dennoch gibt es in begründeten Ausnahmesituationen auch ein Hintertürchen, verrät Künstle: „Eine Ausnahme in Sachen Prognosepräzision ist nur erlaubt, wenn eine außergewöhnlich hohe Unsicherheit hinsichtlich der voraussichtlichen Entwicklung und deswegen gleichzeitig

eine Beeinträchtigung der Prognosefähigkeit festzustellen ist. Diese besonderen Umstände sind jedoch für den Leser nachvollziehbar im Lagebericht darzulegen.“

Wem die neuen Regeln nutzen? Nun, zumindest sind der Lagebericht und insbesondere die zukunftsorientierten Informationen in jüngster Zeit durch verschiedene Maßnahmen und Entwicklungen deutlich aufgewertet worden. Auch unter Rating-Aspekten von Hausbanken, bei Lieferanten oder Großkunden wird eine professionelle und transparente Berichterstattung goutiert. ■



Florian Künstle weiß aus seiner Tätigkeit als Wirtschaftsprüfer, warum sich Mittelständler mit immer präziser zu fassenden Prognosen schwertun – und wie man dieser Herausforderung in der Praxis begegnet.

Autoreninfo



Ein Gastbeitrag von Nancy Nielsen

VOM LEBEN MIT EXISTENZANGST

Pflichten wie ein Großunternehmen – aber Rechte? Sicherheiten? Da ist jeder Hartz-IV-Empfänger besser gestellt als ein Selbstständiger, argumentiert Autorin Nancy Nielsen in ihrem Erfahrungsbericht aus der Baubranche

Am 22. März 2017 veröffentlichte das ZDF Magazin *Zoom* einen Beitrag mit Sina Trinkwalder zum Thema Leiharbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse. Bei einem Satz von Frau Trinkwalder hat es bei mir sinnbildlich „Zoom“ gemacht: „Wie will man denn ohne Sicherheit sein Leben gestalten? Er (der Leiharbeiter) lebt in dauerhafter Angst, dass er morgen nicht mehr gebraucht würde. Und das macht ihn kaputt.“

Ich teile Sina Trinkwalders Einstellung hinsichtlich Leiharbeit und Zeitarbeit absolut, auch wenn ich zugeben muss, dass ich schon selbst Gebrauch davon machen musste, weil ich einfach keine Mitarbeiter fand. Allerdings immer mit dem Ziel, so einen neuen, festen Mitarbeiter im Betrieb zu gewinnen. Aber das ist nicht der Grund, weshalb es „Zoom“ gemacht hat. Ich bin Einzelunternehmerin im Baunebengewerbe mit Leidenschaft und versorge neun Mitarbeiter. Ein kleines Unternehmen mit vielen Herausforderungen.

Ich bin eine soziale Unternehmerin, bezahle meine Leute gut, bin bemüht, für alle ein gutes Betriebsklima zu schaffen

und die Möglichkeit Beruf und Leben gut zu vereinbaren. Mein Unternehmen ist kein Multimillionen-Dollar-Konzern, sondern eines von den vielen in Deutschland, die jeden Tag hart für den Erhalt der Arbeitsplätze und des Unternehmens arbeiten müssen. Am Ende des Tages hängt meine eigene Existenz daran und manchmal bin ich wütend angesichts der Ignoranz und Arroganz der Gesellschaft und des Staates gegenüber uns Unternehmern und Selbstständigen. Vor allem Frauen haben immer wieder das Nachsehen.

Unternehmen Unsicherheit

Nicht nur, dass ich mehr leisten und können muss als meine männlichen Kollegen in einer männerdominierten Branche. Oder dass ich als Alleinerziehende ohne die Unterstützung meiner Eltern gar keine Chance auf die Realisierung meines Unternehmeralltages hätte. Und dass ich in allen Belangen, von der Arbeitssicherheit bis hin zu allen rechtlichen Facetten eines Arbeitsverhältnisses, Bescheid wissen muss. Wenn ich als Einzelunternehmer einen entscheidenden Fehler begehe oder unverschuldet in eine missliche Situation komme, >



Foto: Nancy Nielsen

Unsere Autorin

Nancy Nielsen ist im Hauptberuf Bauunternehmerin. Ihr Plädoyer für mehr Arbeitgeberrechte spricht vielen Unternehmern aus der Seele

› hafte ich im Zweifel mit meiner gesamten Existenz. Und das auch noch zu dem Preis, dass es am Ende jeder Hanswurst besser gewusst hat.

In Deutschland gibt es zwei Absicherungskonzepte für kleine bis mittelständische Unternehmen: Du gründest eine GmbH. Dafür muss genügend Kapital vorhanden sein, damit man nicht wieder als Privatperson die Aufnahme von Krediten absichern muss. Alternativ kannst du auch heiraten.

Kein Scherz. Du überschreibst deinen kompletten Besitz dem Ehepartner und los geht's. Nicht wenige leben in Wahrheit vom Gehalt des Ehepartners. Einfach weil das Geschäft sich zu manchen Zeiten gerade so trägt. Für die Unternehmerin selbst bleibt da nichts mehr übrig.

Aber was ist mit denen, für die diese beiden Konzepte nicht infrage kommen? Menschen wie ich, die Vollblutunternehmer sind und bereit für ihre Entscheidungen auch die Konsequenzen zu tragen, Gründer, die mit Fleiß

und Ideenreichtum punkten, aber keine Millionenbeiträge im Rücken hatten bei der Gründung und es trotz allem wagen? Oder Frauen, die keinen Partner haben, der sie absichert im Notfall?

Immer öfter höre ich in letzter Zeit von jungen Frauen, die hochschwanger noch

Zehn-Stunden-Tage arbeiten, weil sie es sich schlichtweg nicht

leisten können, kürzer zu treten. Selbstständige Fuß-

pflegerinnen, Kosmetikerinnen, Friseurinnen, Logopädinnen...

Sie haben sich aus Freude an ihrem Beruf selbst-

ständig gemacht und versorgen, zum Beispiel hier

auf dem Land viele Menschen. Sie sind oft viel unter-

wegs und verdienen meist trotzdem weniger als den

Mindestlohn. Aber für sie gibt es keinen vollen Lohnausgleich bei Schwangerschaft

oder Krankheit.

Wo bei Arbeitnehmern der Staat hilft, klafft für den Selbstständigen und den Unternehmer ein riesiges Loch. Natürlich kann man sich für manches privat versichern, aber oft reicht das Verdiente ja gerade mal zum Leben. Wovon dann

“ Wo bei Arbeitnehmern der Staat hilft, klafft bei Selbstständigen ein Loch ”

also Vorsorge betreiben? Abgesehen davon, dass sich viele Risiken nicht einmal absichern lassen. Von Altersvorsorge ganz zu schweigen.

Warum gibt es zum Beispiel keine Arbeitslosenversicherung für Unternehmer und Selbstständige? Wir arbeiten in der Regel zwischen 10 und 16 Stunden pro Tag, versuchen etwas für uns, unsere Kinder, unsere Mitarbeiter und unsere Kunden zu schaffen. Investieren jede Menge unserer Lebenskraft, unseres Vermögens und unserer Zeit. Aber scheitern wir, sind wir nur die Versager. Keiner ist mehr bereit, unsere Arbeit anzuerkennen, die wir geleistet haben.

Wo bleibt die Wertschätzung?

Dann sind Jahre, ja sogar Jahrzehnte, in denen man die Gesellschaft mitfinanziert hat, keinen Pfifferling mehr wert. Keiner zahlt uns eine Abfindung in Millionenhöhe wie in Großkonzernen. Manchmal gibt es nicht mal ein freundliches Lächeln. Und obendrauf kommt noch die Häme. Von all denen, die es schon immer besser gewusst haben. Die dem Gescheiterten noch erklären, warum und wieso sein Konzept ja nett gedacht war, aber eh nie funktionieren konnte. Und mitunter der soziale Absturz, wenn keine Familie da ist, die es abfängt. Und nicht zuletzt die psychische Komponente: vom Entscheider und Macher zum Bittsteller und Gescheiterten.

Bei der Leistungserbringung für die staatlichen Behörden haben wir Unternehmer, egal wie klein der Betrieb ist, die gleichen Pflichten wie Großunternehmen.

Ob machbar oder nicht – wir müssen alle Felder unserer Pflichten, wie Steuern, Versicherungen, Recht, Personal, überblicken und beherrschen und das bei stetig steigender Bürokratisierung und immer undurchsichtiger werdendem Regeldschungel. Manchmal fühle ich mich mit einem Bein im Knast, weil ich merke, dass ich das gar nicht mehr alles überblicken kann. Ich bin Betriebswirt, aber weder Rechtsanwalt noch Steuerfachwirt.

Wie viele Wochenenden verbringe ich damit, „mal in Ruhe“ Rechnungen zu schreiben, weil ich in der Woche nur mit Dingen beschäftigt bin, die effektiv gar nicht zu meinem Unternehmen gehören? Da ein Bogen fürs Arbeitsamt, dort eine statistische Erhebung des Bundesamtes für Tralala, hier eine Abfrage der Berufsgenossenschaft und so weiter und so fort.

Ich bin nicht eure Melkkuh?

Steuern und Abgaben sind sofort nach Festlegung zu leisten, gern auch aufgrund abstruser Schätzungen. Bei Verzug wird auch ganz schnell mal das Konto gesperrt. Es fühlt sich ein bisschen so an, als würde der Staat Folgendes entgegennehmen: „Ein Kunde hat nicht gezahlt? Tja, Ihr Problem. Müssen Sie halt vorsorgen. Ach und die Umsatzsteuer, die hätten wir dann auch schon gern im Voraus. Also wenn Sie die Rech-

nung stellen, nicht erst, wenn Sie das Geld haben. Muss doch drin sein, oder?“

Und weiter: Sie haben die letzte Ausschreibung verloren, weil Sie aufgrund Ihrer hohen Lohnkosten nicht konkurrenzfähig sind und sich der Gewinner einen Dreck um den Mindestlohn schert? „Ihr Problem! Wir als Staat vertreten die Doppelmoral: Sie zahlen Mindestlohn und unterschreiben das bitteschön auch. Wie Sie das dann intern regeln und dass wir ein Angebot annehmen, das bei normaler Kalkulation nicht möglich ist – was schert's uns?“

Ganz ähnlich sieht es doch vor Gericht aus. „Ihr Mitarbeiter hat Sie vor Zeugen mehrfach angeschrien, die Arbeit verweigert, kleinere Diebstähle begangen? Ihr Problem. Fristlose Kündigungen sind nie angemessen. Sie wollten doch Unternehmer sein, da muss man schon was aushalten können.“ Leider ist nur der Ton ironisch, nicht der Inhalt. All das habe ich selbst erlebt.

Mit zweierlei Maß

Ich würde den Satz von Sina Trinkwalder im Hinblick auf die prekäre Situation vieler Unternehmer und Selbstständiger auf meine Situation übertragen und dann so formulieren: „Wie will man denn ohne Sicherheit sein Leben gestalten? Wir leben in dauerhafter Angst einen Fehler zu machen, einen Kunden zu erwischen, der nicht zahlt, eine wichtige rechtliche Regelung zu übersehen, Mitarbeitern ausgeliefert zu sein, die dem Unternehmen offensichtlich schaden oder der Behördenwillkür. Wie viele Tage des Jahres wir mit Problemen ins Bett gehen, die uns nicht schlafen lassen. Und wenn wir krank sind, stehen wir trotzdem auf, weil wir gebraucht werden. Existenzangst macht kaputt.“

Ja, ich habe mich entschieden, Unternehmerin mit allen Konsequenzen zu sein. Ja, ich habe mir vorher überlegt, was auf mich zukommen könnte. Nein, ich habe nicht gewusst, dass es so hart werden würde. Trotzdem möchte ich nichts anderes mehr machen. Ja, mein Beruf hat viele Vorteile gegenüber dem Arbeitnehmerleben, aber er hat eben auch viele Nachteile. Ich möchte hier auch keine Aufrechnung Arbeitnehmer gegen Arbeitgeber lostreten.

Alles, was ich mir wünsche, ist, dass wir den Unternehmer und den Selbstständigen nicht immer nur als reichen Fettsack sehen, der auf Kosten seiner Mitarbeiter lebt und sich ein schönes Leben macht. Das trifft auf die wenigsten zu. Ich wünsche mir, dass unsere Arbeit, unsere Gesundheit und unsere Lebensqualität genauso wertgeschätzt werden, wie die von Arbeitnehmern.

Nur gemeinsam können wir eine Arbeitswelt schaffen, die für alle lebenswert ist. Und das sollte ein Ansporn sein, denn wir verbringen mehr als ein Drittel unseres Tages damit. Und ein Leben nur für den Feierabend, das Wochenende und den Urlaub ist verschwendete Lebenszeit. ■

DIE MÄR VON DER MITARBEITERBINDUNG

Unternehmen sollten nicht versuchen, Mitarbeiter mit allen Mitteln zu binden, sondern die Chancen eines Personalwechsels nutzen, sagt die Unternehmerin und Autorin Anja Förster, die mit dieser These in Personaler-Kreisen Furore macht

Schon mal bei Burda im Fahrstuhl gestanden? Dann kennen Sie das kleine Mitteilungsblättchen, mit dem der Verlag nicht nur seine Mitarbeiter, sondern gleich auch den Rest der Menschheit beglückt. Bei „Burda Inside“ geht es nicht um die Entwicklung der Auflagen oder die neue Titel-Story von Focus, sondern um die neuen Diät-Menüs in der Kantine, um die Zumba-Kurse nächste Woche und die Einladung an alle Mitarbeiter für die nächste Schwarzwald-Wanderung mit schönen Bergab-Passagen. Alles easy, alles smooth, maximaler Kuschel-Faktor.

Als Mittelständler steht man davor und kriegt den Mund nicht zu. So also muss man das machen! So umgarnt man seine Mitarbeiter, drückt die Fluktuation gen null und senkt den Krankenstand, weil sich ja alle so wundervoll gesund ernähren und so sportlich sind.

Die Unternehmerin und Autorin Anja Förster ist da skeptischer. Sie sagt: „In Personaler-Fachkreisen ist ein Thema Normalität geworden, das so irrig ist, wie ein Irrweg nur sein kann: Mitarbeiterbindung.“

Förster hält es nicht nur für unnütz, sondern sogar für kontraproduktiv, Mitarbeiter mit goldenen Fesseln entgegen ihrem unsteten Wesen möglichst lange in einer Firma zu halten: „Da werden Feelgood-Manager beauftragt, das Arbeitsumfeld so kuschelig zu machen, dass die Mitarbeiter an der honigsüßen Nettigkeit des Arbeitgebers quasi kleben bleiben. Da werden in goldigem Licht Vorbildunternehmen präsentiert, deren Fluktuationsrate gegen null tendiert. Mein Standpunkt

dazu könnte nicht gegensätzlicher sein: Magnete sind wirkungsvoller als Fesseln!“ Mit dieser Einschätzung liegt Anja Förster auf einer Linie mit dem Lehrer Rechtsanwalt Dr. Stefan Krauss, der als Spezialist für Arbeitsrecht viele renommierte Unternehmen im Südwesten vertritt.

Försters Überlegungen basieren auf einfachen Annahmen. Die wichtigste: Menschen sind Freiheitswesen. Wer lässt sich schon gern binden? Zumal: Wem geben Fesseln wirklich nachhaltig Sicherheit? „Ich kann jeden Mitarbeiter verstehen,

der sich neue Ziele setzt und deshalb gehen will“, sagt Krauss. „Wer anderswo bessere Chancen sieht, zieht irgendwann weiter. Außerdem glaube ich nicht, dass etwas gewonnen wird, wenn jemand bleibt, der eigentlich weg will.“

Aber ist es betriebswirtschaftlich besser, ständig neue Leute einarbeiten zu müssen? Die CISS Personalberatung hat hierzu unlängst Zahlen veröffentlicht. Eine Büro-Stelle neu zu besetzen kostet demnach 18000 Euro. Rund 4000 Euro für Recruiting

und Vorstellungsgespräche, den gleichen Betrag für Einarbeitung und anfängliche Minderleistung, dazu Austritts- und Entlassungskosten, verlorene Investitionen aus Schulungen sowie Minderleistung durch die der Kündigung vorangehende Unzufriedenheit. Ob die Zahlen stimmen? Schwer zu sagen. Auch die in Personaler-Kreisen viel zitierte Manchester-Studie taxiert die Kosten von Fluktuation auf 5000 bis 15000 Euro – allerdings stammt die Studie aus dem Jahr 1998.

Förster sagt dagegen: „Dynamische Unternehmen brauchen den steten Zufluss von frischem Blut und sind eben nicht ▶

Mitarbeiterbindung
ist ein Irrweg:
Lieber die besten
Leute für kurze
Zeit, als die mittel-
mäßigen für immer



Reisende soll man nicht aufhalten
sagt die Autorin und Unternehmerin
Anja Förster, die mit ihren Thesen die
Personaler-Branche aufmischt. Tenor:
Magnete sind viel stärker als Fesseln

- › auf minimale Fluktuationsraten stolz.“ Wer als Führungskraft Toptalente einstellt, akzeptiert die implizite Tatsache, dass diese Talente sich so weiterentwickeln, dass sie irgendwann eine neue Herausforderung suchen – oft in einem neuen Unternehmen. „Menschen wollen frei sein“, sagt Förster. „Wenn die Geschichte uns eines lehrt, dann das: Mauern zu bauen hat noch nie dauerhaft funktioniert.“ Führungskräfte in einem dynamischen Unternehmensumfeld wissen laut Förster sehr wohl, dass es kein Weltuntergang ist, wenn gute Mitarbeiter gehen und man professionell mit diesem Thema umgeht. Reisende nicht aufzuhalten habe mehr positive Auswirkungen, als man auf den ersten Blick glaubt. Nach innen: Plätze werden frei und bieten Chancen für ambitionierte Nachwuchsleute im eigenen Haus. Nach außen: Das Unternehmen baut sich eine gute Reputation auf. Die Topleute, die weiterziehen, reden anerkennend über die alte Firma und machen klar: Wer sich weiterentwickeln will, ist hier richtig. Auch aus vertrieblicher Sicht bietet eine aus Fluktuation entstehende Vernetzung Vorteile, solange die Mitarbeiter



NEIN!
ist im Pantheon-Verlag erschienen (14,99 Euro)

nicht direkt zum Wettbewerber wechseln und man im Guten auseinandergeht.

„Die besten Unternehmen haben nicht das Ziel, gute Leute festzuhalten, sondern sie haben das Ziel, zum Magneten für Talente zu werden, also eine Kraft auszustrahlen, die immer wieder neue gute Mitarbeiter anzieht“, sagt Förster.

Sie ist überzeugt: Die weltweit innovativsten Unternehmen sind oben in der Führungsetage personell stabil. Die Chefs sind konstant da und halten das Schiff auf Kurs. Aber darunter kommen und gehen die Mitarbeiter, während ihr jeweils aktuelles Niveau überdurchschnittlich ist. Das führt dazu, dass die Ergebnisse für Kunden überdurchschnittlich sind. „Alles andere ist zweitrangig“, sagt Förster. „Denn Unternehmen sind keine Sozialstationen, sondern müssen am Markt erfolgreich sein, um zu existieren.“ Natürlich freut sich niemand, wenn ein guter Mitarbeiter kündigt. Selbstverständlich sei das für den

Moment ein Grund zum Innehalten: „Aber es ist besser, die besten Leute nur für kurze Zeit in der Firma zu haben, als die mittelmäßigen für immer!“ ■

Vergangenes prüfen und Zukünftiges gestalten

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

Kontrollstrukturen werden optimiert – mit dem Ergebnis, die Zahlen für das Unternehmen sicherer, verlässlicher und planbarer zu machen.

Wir stellen uns gezielt auf das signifikante Geschäfts- und Risikoumfeld unserer Mandanten ein. Die von uns angewandte Strategie basiert auf dem risikoorientierten Prüfungsansatz. Darüber hinaus analysieren

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



**FLORIAN
KÜNSTLE**
Wirtschaftsprüfer

Saarlandstraße 21 | 77709 Wolfach
078 34 / 83 68 -0 | wp@floriankuenstle.de
www.floriankuenstle.de

FÖRDERSCHWERPUNKT 2017: ENERGIEEFFIZIENTES BAUEN

30 Jahre am Markt. Über 11 000 erfolgreich absolvierte Projekte. Mehr als 9 Milliarden Euro vermittelte Fördermittel und Zuschüsse: Die Spitzmüller AG aus Gengenbach ist der Experte im Bereich Innovations- und Investitionsförderung für den deutschen Mittelstand.

Einer der Schwerpunkte 2017: Zuschüsse und Förderdarlehen für energieeffizientes Bauen im gewerblichen Bereich.

Spitzmüller ermöglicht so Betriebserweiterungen und Modernisierungen, die Entwicklung neuer Produkte und die Verbesserung von Prozessen.

Nach der Analyse Ihrer Idee finden die Ingenieure und Betriebswirte der Spitzmüller AG geeignete Zuschuss- oder Darlehensprogramme, kümmern sich um die gesamte Abwicklung der Förderprojekte und sorgen so für ein Höchstmaß an Entlastung. Und: Ein Honoraranspruch entsteht nur im Erfolgsfall.

Interessiert? Wir freuen uns auf Ihren Anruf oder Ihre Mail!

Mehr über uns:
www.spitzmueller.de



ZWISCHEN ANGST UND AUFSCHWUNG

Noch nie haben Investoren aus Fernost so viel Geld in deutsche Unternehmen investiert wie derzeit. Aber: Ist das eine gesunde, eine nachhaltig gute Entwicklung? Wir haben uns in der Region mal umgehört und nach Erfahrungen gefragt ...

Ein Beitrag von Philipp Peters

Mehr als elf Milliarden Euro haben Investoren aus China und Hongkong 2016 in Deutschland investiert – das ist 20-mal so viel wie noch 2015 und mehr als in allen bisher erfassten Jahren zusammen. Hintergrund ist ein ehrgeiziges Ziel: Bis 2050 will China technologisch führend in der Welt sein und dafür braucht es auch deutsches Know-how. Jede Woche wurde 2016 ein Unternehmen übernommen und dabei sind Investoren aus Indien noch gar nicht mitgezählt. Höchste Zeit also, dass wir uns an die Geldgeber aus Fernost gewöhnen, sagt der Freiburger China-Experte Mikko Huotari. An Chinesen, an Inder – auch wenn es umgekehrt gar nicht so einfach ist, sich an einem Unternehmen in oder aus Fernost zu beteiligen...

Das Fazit von Gerhard Amann fällt positiv aus. Amann ist Betriebsratschef beim Autozulieferer Peguform in Bötzingen. 2011 wurde das Unternehmen von der indischen Samvardhana Motherson Group übernommen, heißt seither SMP. Der Wechsel hat sich gelohnt. „Es wurde viel investiert“, sagt Amann. Am Stammsitz in Bötzingen, aber auch in Bayern, wo ein neues Werk hochgezogen wurde. Aktuell laufen die Bauarbeiten für eine neue Fabrik in den USA. SMP geht konsequent den Weg seiner Kunden mit und wird internationaler. Für die Badener ist der indische Investor die Hoffnung, dass es jetzt mal Kontinuität gibt. Dazu muss man wissen: Gerhard Amann ist seit mehr als 40 Jahren bei Peguform und hat in dieser Zeit mehrere Namens- und viele Eigentümerwechsel erlebt. Allein seit dem Jahr 2000 hat das Unternehmen fünfmal den Eigentümer gewechselt.

Bei Aberle waren es zähe Gespräche – aber am Ende waren **alle happy**: Investoren, die Alt-Gesellschafter und die Mitarbeiter

Nur die Inder seien gekommen, um zu bleiben, sagt Amann. Verkaufspläne gebe es nicht. Stattdessen immer wieder frisches Geld. 2016 wurde in Bötzingen eine neue Produktionslinie in Betrieb genommen. SMP hatte zuvor den Auftrag für die Türenverkleidung der E-Klasse von Mercedes gewonnen – und das gibt Sicherheit. „Solche Aufträge laufen in der Regel über sieben Jahre“, sagt Amann, der natürlich weiß, dass allein an diesem Bauteil 400 Arbeitsplätze hängen. Das ist ein Viertel der Bötzingener Belegschaft und fast jede zehnte Stelle in Deutschland.

Der Präzisionstechniker Aberle aus Gutach im Kinzigtal war 2016 auf der Suche nach einem Investor. Das inhabergeführte Unternehmen erlöste seinerzeit mit 100 Mitarbeitern

etwa 12 Millionen Euro Umsatz. Andreas Elsässer hat die Firma seinerzeit beraten. „Zu meiner Überraschung standen fünf chinesische und ein indischer Investor bei mir auf dem Hof“, erinnert er sich. „Bei einem Unternehmen dieser Größe hatte ich das nicht erwartet.“

Den Zuschlag bekam schließlich die PPM Gruppe aus Hongkong, ein Familienunternehmen mit heute 900 Mitarbeitern. Die Verhandlungen mit den Chinesen zogen sich lange hin. „Es waren zähe Gespräche“, sagt Elsässer. Doch am Ende ha-

be man trotz zahlreicher Hürden ein Ergebnis erzielt, mit dem alle gut leben können. Die alten Gesellschafter, die neuen Investoren und auch die Mitarbeiter. Denn: PPM engagiert sich vor Ort und hat große Pläne – auch wenn im Ort manchmal anderes gemunkelt wird.

„Mit dem Erwerb der Anteile an Aberle schließt PPM seine Globalisierungsstrategie in Asien, Nordamerika und >

2路光控停止指示

2路时控停止指示

2路手控停止指示

KALKUL



2路光控起动按钮

2路时控起动按钮

2路手控起动按钮



2路光控停止按钮

2路时控停止按钮

2路手控停止按钮



手动自动

手动自动

动



LIEBLINGSLAND

In der EU ist Deutschland (noch vor Großbritannien) das absolute Lieblings-Investitions-Ziel der Chinesen. 2016 wurden zwischen Kiel und Garmisch mehr als elf Milliarden Euro investiert – ein absoluter Rekord und ein Zuwachs um drei Viertel.

Auf der anderen Seite sind europäische Investitionen in chinesische Unternehmen im vergangenen Jahr spürbar zurückgegangen. Und das ist kein einmaliger Ausreißer nach unten, sondern ein langfristiger Trend. 2016 sank der Wert zum vierten Mal in Folge auf nun noch knapp acht Milliarden Euro. Neben dem rückläufigen Wachstum in China ist der Hauptgrund, dass ausländischen Investoren nach wie vor Steine in den Weg gelegt werden.

“ Elf Milliarden.
Das ist das
20-fache der Summe,
die China 2015
investierte ”

- › Europa ab“, erklärte Frank Zhu, der Gründer und Präsident von PPM nach dem Einstieg im Kinzigtal. „PPM wird die Marke, die Technologie und den Marktzugang von Aberle in den Konzern integrieren und ausbauen. Für das Kernprodukt Lenkspindeln werden wir den nordamerikanischen und chinesischen Markt erschließen.“

Im südbadischen Neuenburg sitzt die Firma M-Tec. Sie gehört dem chinesischen Baumaschinenhersteller Zoomlion, bis 2014 war M-Tec ein Teil des französischen Baustoffkonzerns St. Gobain. „Unsere heutige Konzernmutter lernten wir als Kunde unserer Tochterfirma in China kennen“, erinnert sich Geschäftsführer Michael Meding. Weil die Chinesen mit Macht auf den europäischen Markt drängen, kam man sich schnell näher.

Im Frühjahr 2014 übernahm Zoomlion den badischen Mittelständler. Seither ist Meding viel auf Reisen. Zehnmal im Jahr geht es nach China. Dennoch habe das Unternehmen seine Eigenständigkeit nicht geopfert, versichert der Manager. Die bisher gesammelten Erfahrungen seien positiv gewesen. Der erhoffte Effekt auf den Umsatz hat sich eingestellt. Sein Fazit daher: Es hat sich gelohnt.

China hat über Jahrzehnte Kapital angehäuft. Mittlerweile gelten die Investoren aus Fernost als jene mit den tiefsten Taschen. Sie interessieren sich für deutsche Spitzentechnologie, kaufen Autozulieferer oder Maschinenbauer wie den Augsburger Roboterkonzern Kuka. Doch auch Energieunternehmen, ein Tagungshotel oder eine Kurklinik gelten als interessant. In Freiburg hat ein chinesischer Investor sogar eine Forschungsfirma übernommen, die früher zur Klinik für Tumorbiologie gehörte. Für das Team von etwa 50 Forschern begeisterte sich die China Equity Group. Die Investition sei die Grundlage für weitere Aktivitäten im Medizin-Bereich in Europa, kündigte CEG-Geschäftsführer Chaoyong Wang seinerzeit an.

„In den vergangenen Jahren haben Nicht-EU-Investoren aus **strategischen Gründen** mehr und mehr Firmen übernommen“

Wenn die Politik nicht doch noch die Weichen anders stellt. Denn mittlerweile werden die einst mit offenen Armen empfangenen Investoren skeptisch beäugt. „In den vergangenen Jahren haben Nicht-EU-Investoren aus strategischen Gründen mehr und mehr europäische Firmen übernommen, die technologische Schlüsselkompetenzen besitzen“, heißt es in einem warnenden Schreiben, das neben der deutschen Wirtschaftsministerin Brigitte Zypries auch ihre Amtskollegen aus Paris und Rom, Michel Sapin und Carlo Calenda, unterzeichnet haben. Ihr Problem mit der Einkaufslust chinesischer Unternehmen: Für europäische Investoren ist es nicht so leicht, sich in China zu engagieren. Denn dort gibt es regelmäßig Ad-hoc-Verbote oder regulatorische Hürden, die ein Engagement uninteressant machen oder verhindern. Auf der anderen Seite schmeißen die nicht selten von Staatsfonds gelenkten Investoren mit Euro-Bündeln um sich. Wie passt das zusammen? Wo bleibt da das Gleichheitsgebot?

Dazu muss man wissen: Auch in Deutschland gibt es theoretisch ein Veto-Recht, das der Bund ausüben kann. Es soll verhindern, dass zum Beispiel Rüstungsindustrie in falsche Hände kommt. Dass es zur Anwendung kommt, ist aber eher selten der Fall. In der Vergangenheit hat man stets die Chancen vor den Risiken gesehen. Das

kann natürlich auch daran liegen, dass die Chinesen ganz gut wissen, was machbar ist.

Zuletzt wurde 2016 die Übernahme des Maschinenbauers Aixtron durch einen chinesischen Wettbewerber vom damaligen Wirtschaftsminister Sigmar Gabriel gestoppt. Allerdings hatte Gabriel den Deal noch im September durchgewunken, ehe er ihn dann – mutmaßlich auf Druck aus den USA – ein zweites Mal prüfte und schließlich ablehnte. Der amerikanische Geheimdienst CIA hatte gewarnt, dass Produkte des Unternehmens für Rüstungszwecke dienlich sein könnten. Gabriel untersagte die Übernahme daraufhin und die Chinesen zogen ihr Angebot zurück. ■

„Berechtigte Sorgen“

Freiburgs China-Experte Mikko Huotari sieht die Spendierfreude chinesischer Investoren mit gemischten Gefühlen. Gerade, wenn es um große Risiken geht ...

Mikko Huotari leitet das Programm Internationale Beziehungen am Mercator Institute for China Studies (Merics). Er hat Internationale Politik und Völkerrecht in Freiburg studiert und selbst mehrere Jahre in China gearbeitet, unter anderem in der deutschen Botschaft. Für ihn steht fest: Es sei Zeit, dass wir uns an die Geldgeber aus Fernost gewöhnen...

Herr Huotari, chinesische Auslandsinvestitionen in Europa haben 2016 erneut ein Rekordniveau erreicht. Was macht Europa für die Chinesen so attraktiv?

Europa ist offen für internationale Investitionen. Es gibt attraktive Investitionsziele, Technologieführer und interessante Marken. 2016 interessierten sich chinesische Investoren vor allem für Hochtechnologie, aber auch Entertainment & Unterhaltung sowie Telekommunikation und Infrastruktur wurden verstärkt nachgefragt.

In der Vergangenheit haben Chinesen mehr in Südeuropa investiert. Das hat sich geändert?

In der Tat. Deutschland und Großbritannien führen jetzt deutlich und machen mehr als zwei Drittel der Investitionen in der EU aus. Großbritannien bleibt trotz des Brexits attraktiv, was an der Abwertung des britischen Pfunds liegt.

Droht ein Ausverkauf von Kerntechnologie nach China?

Der Technologietransfer ist sicher stärker ins Bewusstsein gerückt. Es gibt hier berechtigte Sorgen. Doch das Gesamtpaket der Sorgen geht weiter. Etwa die Reziprozität, also der gleichberechtigte Investitionszugang, und auch nationale Sicherheitsbedenken.

Die Bundesregierung war bislang sehr chinafreundlich. Jetzt gibt es auch schärfere Töne. Zeichnet sich da eine neue Haltung ab?

In den Ministerien hat gerade im vergangenen Jahr eine intensive Diskussion stattgefunden, ob diese grundsätzliche Haltung der Offenheit – auf die alle weiterhin bestehen – eine Anpassung erfahren muss. Ich denke, dass wir in naher Zukunft konkrete Vorschläge sehen werden.

Ein kurzer Ausblick auf die nächsten Jahre. Sie gehen in einer Studie davon aus, dass der Expansionsdrang der chinesischen



Foto: Mercator Institute

Mikko Huotari vom Mercator Institute für China Studies sagt:
An Investoren aus Fernost wird man sich gewöhnen müssen

Wirtschaft an Fahrt verlieren könnte. Warum?

Aus zwei Gründen. Zum einen besteht in der chinesischen Führung Sorge, dass der massive Kapitalausfluss auch Gründe hat, die nicht im Interesse Chinas liegen. Über den Kanal der Direktinvestitionen findet auch eine Art Kapitalflucht statt. Nun wurden Regelungen getroffen, diese zu bremsen, vor allem wenn es um hochspekulative Investitionen geht, die nicht im Kerngeschäft der Unternehmen liegen. Zum zweiten besteht eine gewisse Unsicherheit, wie europäische Staaten sich in Zukunft bei diesem Thema positionieren. Aber der Trend bleibt bestehen: China tritt weiter international als großer Investor auf.

Das heißt, wir müssen uns an sie gewöhnen?

Definitiv, ja. Das ist Teil der neuen Normalität.



HINTER DEN KULISSEN

Mit seinen Arbeitsplatzsystemen setzt der Freudenstädter Hersteller erfi seit mehr als 60 Jahren Standards. Nach einem Großbrand hat es Geschäftsführer Andreas Fischer erneut geschafft, das Familienunternehmen grundlegend zu revolutionieren

Der Phönix ist dem Mythos nach ein vogelähnliches Fabelwesen, das sich von der Sonne immer wieder absichtlich zu Asche verbrennen lässt. Denn aus der Asche entsteht ein Ei, dem er wie neugeboren entschlüpft. Eine Verjüngungskur, mit dessen Hilfe das Wesen Jahrhunderte alt wird. Die Geschichte gehört zu den meist zitierten Parabeln der Menschheitsgeschichte. Kein Wunder, spornt sie doch alle an, die sich in einer misslichen Lage befinden. Denn wer nach heutigem Verständnis wie Phönix aus der Asche steigt, hat sich aus einer scheinbar ausweglosen Situation befreit und ist daraus auch noch gestärkt hervorgegangen.

Spricht man über erfi, den baden-württembergischen Marktführer im Bereich Arbeitsplatzsysteme, ist die Analogie ausnahmsweise mal nicht zu weit hergeholt – sprichwörtlich. Denn am frühen Morgen des 8. Januar 2016 legte ein von einem enttäuschten Leiharbeiter entfachter Großbrand eine ganze Produktionshalle in Schutt und Asche. Mehrere Holzverarbeitungsmaschinen gingen in Flammen auf. Es kam zu einem Prozess vor dem Landgericht Rottweil. Der Schaden wurde laut Anklageschrift auf mehr als zehn Millionen Euro beziffert.

erfi wäre nicht das erste Unternehmen, das infolgedessen an den Rand der Insolvenz geraten wäre. Schließlich kommt es

neben den unmittelbaren Brandschäden und den immensen wirtschaftlichen Verlusten in solchen Fällen meist auch zu unkalkulierbaren Folgeschäden, die selten oder nie durch Versicherungen gedeckt sind. Nimmt das eigene Image Schaden? Wie reagiert die Öffentlichkeit? Was machen Mitarbeiter und Kunden? Bleiben sie dem Unternehmen treu?

Diese Fragen stellte sich auch erfi-Geschäftsführer Andreas Fischer und kam dabei zum Schluss: „Man muss die Gelegenheiten beim Schopf packen. Der Brand ist nicht das Ende, sondern der Beginn einer neuen Ära.“ Nur knapp zwei Jahre später gilt erfi als ein Vorreiter in Sachen Industrie 4.0.

Entwickler-Kultur

Seinen unerschütterlichen Unternehmergeist bekam Andreas Fischer von Vater Ernst Fischer (nach dem auch die Firma ihren Namen hat) von Kindesbeinen an vorgelebt. Die entscheidende Idee hatte der Zimmermannsmeister und Mechaniker Mitte der 1950er-Jahre. „Es war die Zeit des Wiederaufbaus, Zimmerleute waren gesucht“, sagt Andreas Fischer. „Also dachte sich mein Vater: Arbeitsplätze braucht man immer.“ Dass er damit einen Markt, der so bis dahin noch gar nicht existierte, begründete, war zu dieser Zeit noch nicht klar. „Der Erfolg war nicht geplant. Eins führte zum anderen“. Aus dem Unternehmen für klassischen Industriewerkbank- >



Die Zukunft ist jetzt

Jahrzehntelanges Know-how in der Herstellung von Arbeitsplatz-, Test- und Gerätesystemen verschmilzt mit modernster Technik. Andreas Fischer präsentiert die Prunkstücke des erfi-Produktportfolios: das Elektrogerätesystem elneos five und das Arbeitsplatzsystem elneos connect (oben)

In der neuen Fertigungshalle steuern wenige Arbeiter einen ganzen Maschinenpark. Den Großteil der Fertigung übernehmen die Anlagen autonom (rechts, unten links)

In der vorgelagerten, manuellen Fertigung entsteht innerhalb von nur vier Stunden ein komplettes elneos five-Elektrogerätesystem (rechts unten)



Fotos: Tietge Publishing

“
 Warum sollen
 wir nicht machen,
 was Apple auch
 macht?”

› bau entwickelte Ernst Fischer Stück für Stück einen hochspezialisierten Hersteller integrierter Arbeitsplatzsysteme. Seine Kunden interessierten sich für eingebaute elektronische Mess- und Prüfgeräte? Fischer setzte es um. „Unsere Elektroniklabortische haben eine wahre Revolution ausgelöst“, schwärmt Andreas Fischer noch heute. Elektroingenieure, Mikrosystem- und Nachrichtentechniker stießen zum Team. erfi begann, die Automobil-Branche zu beliefern und erweiterte sein Geschäftsfeld. „Jedes Teil muss ja elektrisch sicherheitsgeprüft werden.“ Also ließ Fischer Testsysteme für elektrische Sicherheits- und Funktionsprüfung entwickeln und bauen. „Plötzlich haben wir gemerkt: Dazu braucht man die passende Software.“ Also gründete der Firmenpatriarch eine eigene Software-Abteilung.

Eine neue Ära

Lässt es seine Gesundheit zu, schaut der inzwischen 91-jährige Ernst Fischer noch heute täglich nach dem Rechten. Doch das Ruder hat längst sein Sohn Andreas übernommen. Er ist der Kronprinz des erfi-Universums. Ab 1995 führte er das Familienunternehmen mit frischen Ideen ins neue Jahrtausend. „Für mich war schon in der Grundschule klar, dass ich das mal mache“, sagt Fischer. Er studierte Elektrotechnik und hängte ein Aufbaustudium in Wirtschaftsingenieurwesen an. „Ich wollte kein Fachidiot werden“, sagt Fischer. Sein Studienschwerpunkt deutete seine Zukunftspläne schon früh an: internationale Wirtschaftsbeziehungen. Kurz darauf stieg Fischer bei erfi ein, um das Unternehmen zu modernisieren und international aufzustellen.

„Bis dahin war es unser Konzept, die Geräte auf Basis dessen, was schon existierte intelligenter zu machen“, sagt Fischer. „Doch irgendwann haben wir gemerkt, dass das nicht mehr reicht.“ Eine neue Marktrevolution musste her. „Warum sollen wir nicht machen, was Apple auch macht, haben wir uns gedacht: kapazitive Oberflächen. Den Markttest hat Steve Jobs schließlich höchstpersönlich durchgeführt.“

Das nächste Level

2010 war es so weit. Fischer reaktivierte einen alten Bekannten: Gerd Flohr, Professor für Produktentwurf an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Dresden, war in den 1990er-Jahren bereits in die Produktentwicklung involviert, als das Unternehmen noch über eine eigene Design-Abteilung verfügte. Fischer ließ die Idee aufleben. Flohrs Auftrag: eine für Arbeitsplatzsysteme gänzlich neue Geräteoberfläche entwickeln. Daraus entstand, was Fischer heute als „visionäre Neuentwicklung“ preist: das Elektronikgerätesystem elneos five. Die Technik kommt im Arbeitsplatzsystem elneos connect zum Einsatz. „Es ist das iPhone der Messtechnik“, sagt Fischer.

Dank seiner cleanen, kapazitiven Oberfläche ist das Gerät intuitiv mit Gestiken bedienbar und über verschiedene Anschlüsse kommunikativ mit jedem denkbaren Gerät koppelbar. Unter anderem gab es dafür 2013 den begehrten Red Dot Design Award. Nahezu die Hälfte aller Geräte exportiert erfi in die ganze Welt: nach Frankreich, in die Schweiz, nach Holland oder Belgien, nach Indien, Saudi-Arabien, Russland und in die USA. Die Arbeitsplatzsysteme werden im rundum sanierten Maschinensaal komplett inhouse produziert. Betritt man die frisch sanierte Fertigungshalle blitzt und glänzt alles noch strahlend weiß und metallisch silbern. Man fühlt sich ein bisschen wie im Film Transformers. In der Halle herrscht ein fast ohrenbetäubender Lärm, gleichzeitig ist es fast menschenleer. Die Maschinen haben hier die Oberhand. Das Herz der Produktion sind kleine Rechner mit Touch-Screens. Es sind die Steuerzentralen der neuen Fertigungshalle. Industrie 4.0 at its best. Nur noch fünf spezialisierte Schreiner und Holzmechaniker bedienen diese Hightech-Maschinen.

Mit Barcodes versehene Etiketten machen jedes Bauteil intelligent. Anhand von ein paar schwarzen Streifen erkennen die Maschinen automatisch, wofür jedes einzelne Teil bestimmt ist und was mit ihm geschehen soll. Über Monitore ›



www.usm.com

WAS ZÄHLT SIND
WERTE,
AUSDRUCK
UND SIE.



Know your classics. USM pflegt die Reduktion auf das Wesentliche: klassisches Design, klare Formen, unaufdringliche Eleganz.

GROSSMANN
planen ■ einrichten

Grossmann Planen & Einrichten GmbH
Bahnhofsplatz 1, 77694 Kehl, Tel. 0 78 54 / 9 83 70 50
info@grossmann-einrichten.com, www.grossmann-einrichten.com

- › können die Maschinenführer individuelle Feinjustierungen vornehmen. Eine Tischplatte zum Beispiel wandert vom Lager in den vollautomatischen Zuschnitt, über einen Sortierspeicher in die Kanten-Bearbeitung, von der Bohrung und Fräsung in die Freiform-Bekanntung. Dort fixieren Sauger die Tischplatten, auch alles Weitere läuft vollständig autonom. Stück für Stück entsteht so ein hochmodernes Arbeitsplatzsystem. Weiter geht es zum vertikalen und horizontalen Dübeln. Fertig.

Wie Phönix aus der Asche

Gleich nebenan entsteht zeitgleich ein gänzlich neues Gebäude. Riesige graue Betonwände ragen hier bereits in den Himmel. Über eine mit bunten Gerüsten durchzogene Treppe gelangt man auf das Dach des Rohbaus. Der Panoramablick über den Schwarzwald ist vor allem bei klarer Sicht unglaublich. „Unten werden wir eine neue Korpuspressenstraße installieren und ein neues Hochregallager integrieren“, sagt Fischer. „Hier oben entsteht unser neues Prunkstück: ein exklusiver, neuer Ausstellungsraum. Wir nennen es Kundencenter. Bald gibt es einen Aufzug. Die Front wird komplett verglast.“ Steht man hier oben, wird einem schnell klar: Hier hat einer alles richtig gemacht. Wie Phönix aus der Asche.

Eine exzellente Partnerschaft

Aufgrund der dynamischen Entwicklung des Unternehmens hat erfi auch im Bereich der Rechtsberatung einen professionellen Partner gesucht und in der Kanzlei KRAUSS-LAW gefunden. Die Rechtsanwälte Dr. Krauss und Dr. Wertheimer sind in der Lage, die hochtechnisierten Produkte von erfi zu verstehen. Damit ist garantiert, dass bei öffentlichen Aufträgen die Rechte des Unternehmens stets gewahrt werden. So konnten in jüngster Vergangenheit durch die intensive Zusammenarbeit mit der Kanzlei die führende Marktposition von erfi erfolgreich verteidigt und große öffentliche Aufträge gewonnen werden.“ ■



Gelebte Tradition

Andreas Fischer lenkt die Geschäfte aus dem teils unveränderten Büro seine Vaters

IMPRESSUM

Herausgeber

Florian Künstle, Patrick Reisch,
Dr. Stefan Krauss, Dr. Frank Wertheimer

Redaktion

Ulf Tietge (Vi.S.d.P), Ulrich Kammerer,
Patrick Merck, Philipp Peters

Art-Direktion und Layout

Susanne Tietge (Leitung)
Kristina Fischer, Stefan Hilberer,
Sebastian Gewalt

Lektorat

Heike Schillinger

Anzeigen-Service

Valentin Burenkow (Leitung),
Natascha Nuschko

Druck

Druckerei Wir machen Druck GmbH
Mühlbachstraße 7 · 71522 Backnang



Verlag

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

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

Kalkül erscheint seit 2011 mit mindestens zwei Ausgaben im Jahr.

Es gilt die Anzeigenpreisliste von 2017.

Das Magazin oder Teile davon dürfen nur mit Genehmigung des Verlags nachgedruckt oder vervielfältigt werden.

Das Magazin im Internet:
www.kalkuel-magazin.de

Schöne neue Welt...?

Waffengleichheit

fordert Autor Ulf Tietge in Sachen Arbeitsrecht. Angesichts neuer Kräfteverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt hält er ein Umdenken in Sachen Kündigungsschutz für nötig. Schutzbedürftig sind für ihn vor allem die Unternehmer

Haben Sie eine Ahnung, was 1926 auf unserer Welt los war? Man denkt an Weimarer Republik und die Roaring Twenties, die nahende Weltwirtschaftskrise und die zweite industrielle Revolution. Alles richtig: 1926 – das war die Zeit von Fordismus und Fließband-Fertigung, die Ära der Rockefeller und Vanderbilts.

Und 1926 ist das Jahr, in dem wir Deutschen den schwer schuftenden Angestellten dieser Zeit umfassende Rechte in Sachen Kündigungsschutz einräumten. Fortan waren Fristen einzuhalten. Einen Tag vor Weihnachten wurde mit dem neuen Arbeitsgerichtsgesetz das Reichsarbeitsgericht geschaffen und die Tätigkeit der Justiz in Arbeitsachen geregelt. Was das alles mit unserer Zeit zu tun hat? Um ehrlich zu sein: nichts. Denn die Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt haben sich völlig verkehrt. Qualifizierte Mitarbeiter suchen es sich aus, wo sie einen Teil ihrer Lebenszeit monetarisieren.

Es geht dabei längst nicht mehr nur um Geld – sondern wie selbstverständlich auch um diverse Kuschelfaktoren. Wie schmeckt das Essen in der Kantine? Stehen die Tische nach Feng-Shui in der richtigen Anordnung? Ist der Masseur nett, die Arbeit nicht so stressig und der Teamleiter auch bei Fehlern nachsichtig? Na, Gott sei Dank!

Unternehmen investieren Millionen in Recruiting und den Aufbau ihrer Arbeitgebermarke. Das hat etwas mit Wettbewerb zu tun, mit dem Kampf um die hellsten Köpfe. Nachvollziehbar. Auch dass es Wochen oder Monate dauert, bis neue Mitarbeiter ihren Aufgaben voll und ganz gerecht werden: in einer immer komplexeren Arbeitswelt kaum zu ändern.

Umso ärgerlicher aber, wenn der binnen eines Jahres gerade auf seinem Posten warm gewordene Mitarbeiter wieder die Koffer packt. Denn was macht der Unternehmer? Er guckt in die Röhre. Wieder 10000 Euro weg. Alle Zeit, alle Energie: verloren.

Andersherum dagegen... halleluja! Einen Mitarbeiter ohne sehr guten Grund feuern? Undenkbar. Zumindest nicht ohne Abfindung. Zumal sofort auf kununu.de und anderen Portalen mit negativen Bewertungen zu rechnen ist. Man stelle sich einmal vor, in diesem Punkt herrschte Waffengleichheit und Arbeitgeber dürften gnadenlos ehrliche Arbeitszeugnisse schreiben? Von einer Online-Veröffentlichung mal ganz zu schweigen...

Dabei ist das Kündigungsschutzrecht zum Schutz von Arbeitnehmern und Arbeitgebern erlassen worden. Ausgelegt aber wird es als Abfindungsrecht, bei dem eines von vornherein klar ist: Die Zeche zahlt der Chef. Immer. ■

EXKLUSIVE GANZGLASTÜREN

DIE ZEIT IST REIF

EIN PROJEKT VON

JOCHEN SCHERZINGER & DER HEMMLER GRUPPE

NEU!

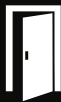


HEIMAT FÜR DAHEIM

WELTPREMIERE BEI DER HEMMLER GRUPPE!
JOCHEN SCHERZINGERS UND TOBIAS ACKERMANN'S
HERZLAND-MOTIVE GIBT ES JETZT ALS HOCHWERTIGE
GANZGLASTÜR MIT LASERGRAVUR FÜR DEN INNENBEREICH.

DREI FORMATE

70,9 x 197,2 cm
83,4 x 197,2 cm
95,9 x 197,2 cm



TOP-QUALITÄT

8 MM STARKES ESG-SICHERHEITSGLAS
HOCHWERTIGE RELIEF-LASERGRAVUR
GLAS: MOONGREY, 3-TLG. BÄNDER

GANZGLASTÜR MIT LASERGRAVUR

ZUM AKTIONSPREIS
1190,- EURO (INKL. MWST)

ZZGL. PASSENDER BESCHLÄGE AB 99,- EURO

KONTAKT

AB SOFORT IN DEN AUSSTELLUNGEN DER HEMMLER GMBH • BURDASTR. 4
• 77746 SCHUTTERWALD • 0781 2894570 • WWW.HEMMLER.DE

HEMMLER & GEGG GMBH • WOLFGÄSSLE 2 • 77716 HASLACH IM KINZIGTAL
• 07832 975130 • WWW.HEMMLER-GEGG.DE



ARTWOOD

Hemmler
Firmengruppe



**Sie managen Fonds, Aktien, Futures.
Wir hätten da noch eine Option für Sie.**

Der neue 911 Targa 4 GTS.

**Bei uns im Porsche Zentrum Offenburg.
Wir freuen uns auf Ihren Besuch.**



PORSCHE

Porsche Zentrum Offenburg

Graf Hardenberg Sportwagen GmbH
Otto-Hahn-Straße 3
77652 Offenburg
Tel.: +49 781 9202-911
Fax: +49 781 9202-970
info@porsche-offenburg.de
www.porsche-offenburg.de