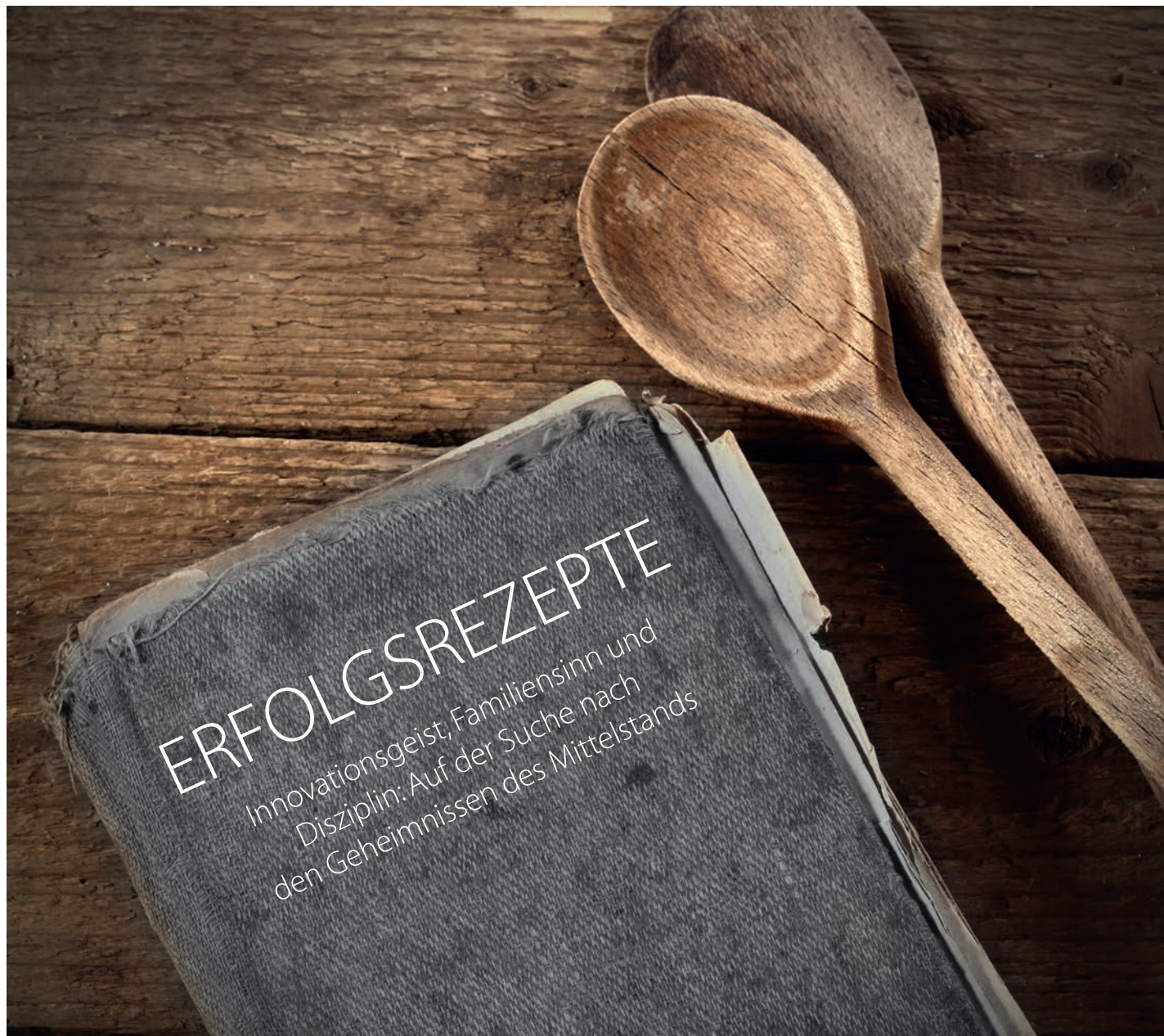


KALKÜL

MAGAZIN FÜR RECHT, STEUERN UND ANGEWANDTE BETRIEBSWIRTSCHAFT

Einzelverkaufspreis: 7,80 Euro



- 04 INNOVATION: NEUE IDEEN FÜR DIE INDUSTRIELLE ANWENDUNG
- 22 LANDWIRTSCHAFT: ÜBERLEBEN IN EINER TOTGESAGTEN BRANCHE
- 38 HANDEL: ALLES ONLINE ODER WAS?
- 52 NISCHEN: BLOSS NICHT MACHEN, WAS ALLE MACHEN!
- 58 FITNESS: GUTE GESCHÄFTE MIT DER FREIZEITGESELLSCHAFT



**E-Werk
Mittelbaden**

Daheim gut versorgt

// Ihr Weg zur neuen Heizung

Leasing statt Kauf

Inklusive Heizungsplanung,
Installation, Instandhaltung
und Energielieferung.

www.e-service-waerme.de

28.09. bis 06.10.2013

Oberrhein Messe und Energietage Offenburg
Besuchen Sie uns in Halle 1B, Stand 65



EDITORIAL



Ulf Tietge, Leiter der Kalkül-Redaktion

Der deutsche Mittelstand hat Fans auf der ganzen Welt. „What we can learn from Germany“, titelt der englische „New Statesman“ und analysiert bis ins Detail die Unterschiede britischer und deutscher Wirtschaftsstrukturen. Nicht anders in den USA: Inoffizieller Vorsitzender des Fanklubs der deutschen Wirtschaft ist ein gewisser Barack Obama. Die amerikanische Wirtschaftspolitik, so der Präsident, solle sich künftig am deutschen Erfolgsmodell orientieren – inklusive detailgetreuer Adaption der dualen Ausbildung.

Weltweite Anerkennung für die Leistungen deutscher Familienunternehmen. Das ist mehr als verdient. Leider beschränkt sich das Rampenlicht jedoch in der Praxis auf die ganz großen Hidden Champions. Auf Herrenknecht und Trumpf, Stihl und Sto, Miele und Meiko. Zweifelsohne durch die Bank ganz fantastische Firmen.

Zum Mittelstand gehören aber auch die vielen Tausend Handwerker, Landwirte, Dienstleister oder Zulieferer, die

nur fünf, 50 oder auch mal 500 Mitarbeiter beschäftigen. Den Welthandel kennt der eine oder andere Unternehmer vielleicht nur aus dem Fernsehen – dafür ist er vor Ort beständig erfolgreich. Mitunter seit Generationen. Er unterstützt den örtlichen Fußballverein, steht wie ein Patron zu seiner Belegschaft und bezahlt allein mit seinen Steuern die Gehälter des Bürgermeisters und der Politesse.

Nach diesem Unternehmertyp und den Erfolgsrezepten des Mittelstands haben wir für die aktuelle Ausgabe gesucht. Gefunden haben wir ganz unterschiedliche Charaktere. Allesamt Macher. Menschen mit Leidenschaft und einer ansteckenden Begeisterung.

In der Theorie besteht die Stärke deutscher KMUs im Erkennen und Ausfüllen von Marktnischen, statt sich in zig unterschiedlichen Geschäftsfeldern zu tummeln.

In der Praxis dagegen zeigt sich, wie wichtig Flexibilität heute ist. Märkte schrumpfen, boomen, kümmern, explodieren. Und der Mittelstand muss mit. Wie das im Einzelnen funktionieren kann, haben wir für Sie aufgeschrieben.

Die Briten staunen
über den deutschen
Mittelstand:
**What we can learn
from Germany.**

DIE HERAUSGEBER



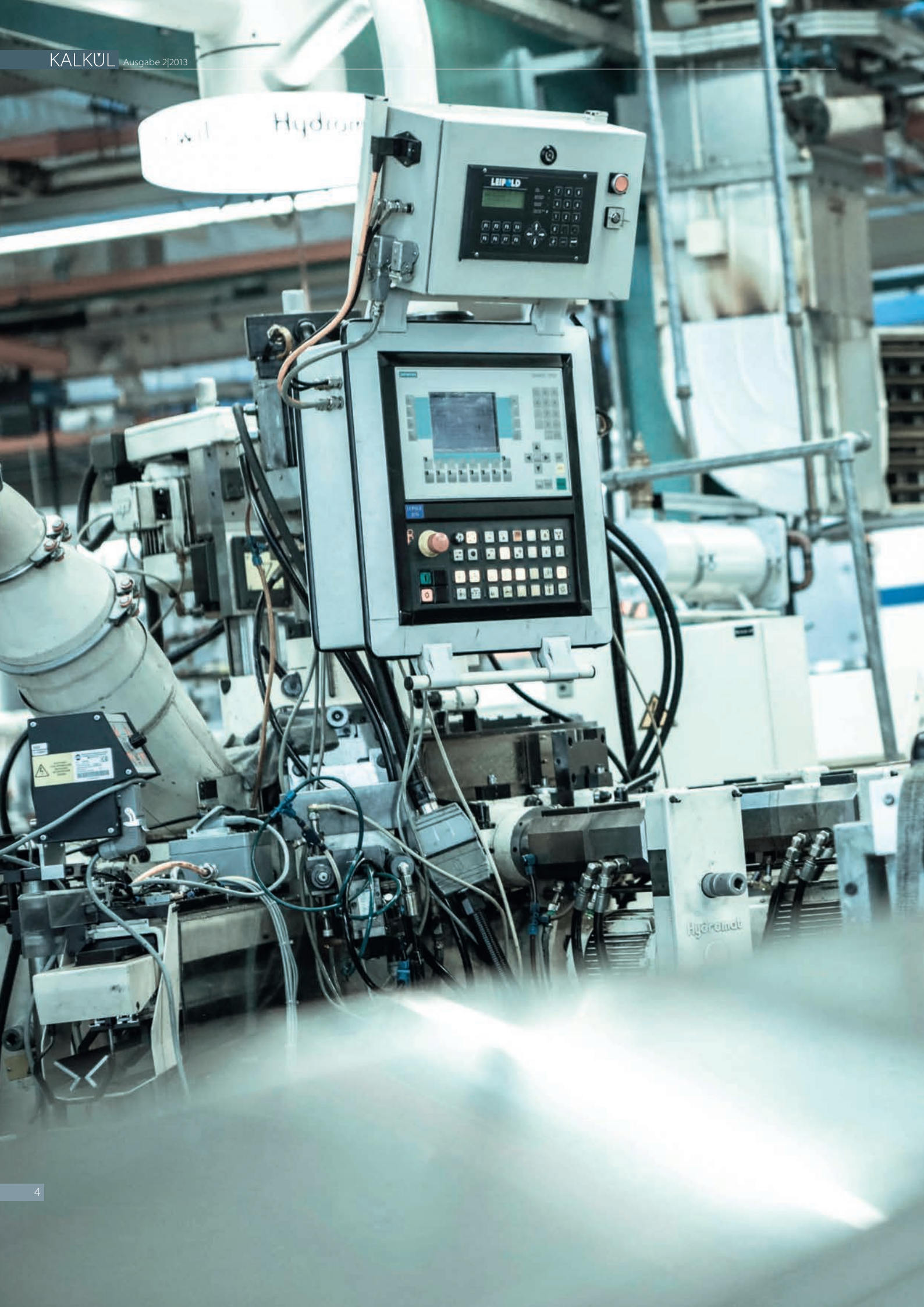
Markus Arendt: Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Morstadt | Arendt



Patrick Reisch: Steuerberater und Sozius der Kanzlei Reisch & Künstle



Florian Künstle: Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Betriebswirt



VON EIGENER STÄRKE UND STETEM WANDEL

Richtig erfolgreiche Unternehmen aus der Ortenau? Die gibt es en masse. Nicht alle sind so präsent wie Herrenknecht & Co. – selbst wenn sie hunderte Patente halten und jede Menge Industriearbeitsplätze schaffen. Es ist Zeit, das zu ändern

Wer in Wolfach durch die 8300 Quadratmeter großen Produktionshallen der Carl Leipold GmbH geht, muss gut aufpassen. Faszinierend sind nicht nur die zahlreichen Maschinen mit Guckloch – fast überall kann man bei der Entstehung kleiner Präzisionsdrehteile zusehen. Aber man muss vorsichtig gehen. Denn der Boden ist von einem feinen Ölschleier überzogen. Pascal Schiefers Schritten merkt man das nicht an. Er läuft schon lange durch diese verwinkelten, heiligen Hallen.

Nicht, dass wir uns jetzt falsch verstehen: Der Geschäftsführer der Leipold Gruppe ist nicht alt. Und er läuft auch nicht besonders langsam. Pascal Schiefer, Jahrgang 1974, ist schlicht in eine der ältesten Drehereien in Deutschland hineingewachsen. Erst vor wenigen Monaten hat er seinen Vater an der Spitze des Unternehmens abgelöst, das sein Urgroßvater Carl Leipold 1919 gegründet hat. Man ist geneigt, nun an ein angestaubtes Familienunternehmen zu denken, in dem vor allem Tradition großgeschrieben wird. „Natürlich legen wir viel Wert auf Tugenden wie Fleiß oder Pünktlichkeit“, sagt Pascal Schiefer. „Wir wären heute aber nicht da, wo wir sind, wenn wir nicht gleichzeitig höchst innovativ wären.“ 66 Millionen Euro hat die Leipold Gruppe

„Wir sind in vielen Gebieten ganz vorne. Diesen Vorsprung möchte ich aber noch weiter ausbauen“, sagt Schiefer. Wichtigstes Credo: Innovationen müssen immer einen konkreten Kundennutzen haben. Das beginnt bei der maßgeblichen Unterstützung der Kunden bei der Auslegung ihrer Teile. So wird aus der Idee, der Skizze oder dem Prototypen des Kunden ein wirtschaftlich und funktional optimales Präzisionsteil.

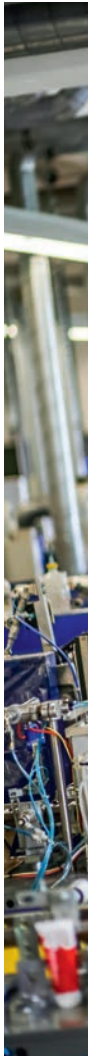
Kürzlich hat sich das Unternehmen in einen neuen Markt vorgewagt, indem es angefangen hat, Endprodukte in Form von Elektrobauteilen herzustellen und zu vertreiben – ein neues Terrain für Leipold.

Doch Schiefer und seine Leute waren davon überzeugt, dass ihr Produkt besser ist als das der bestehenden Marktteilnehmer. „Bei unserem neuen Produkt handelt es sich um einen Verteilerblock, der im Schaltschrankbau eingesetzt wird“, sagt Schiefer. „Bislang musste man sich zwischen Blöcken für Rund- und Flachleiter entscheiden – unser Block kann beides. Zudem ist er ergonomischer geformt und bietet handfeste Montagevorteile. Es ist möglich, beim Einsatz günstigerer Aluminiumleitungen statt teurem Kupferkabel mit bis zu 500 Quadratmillimeter Querschnitt leicht in den Verteilerblock einzu-

schwenden.“ Im ersten Jahr generiert Leipold mit dieser Produktpalette eine Million Euro Umsatz.

Alexander Ullmann, der gemeinsam mit seinem Bruder Jochen die Geschäfte von Uma Schreibgeräte Ullmann GmbH in Fischerbach leitet,

sagt: „Wir investieren, wenn es möglich ist.“ Was im ersten Augenblick nach defensiver Haltung und wenig Erfindergeist klingt, ist in Wahrheit eher das Gegenteil. Jedes Jahr bringt das Unternehmen einen Neuheitenkatalog auf den Markt; 2013 zeigt er neun Innovationen aus allen Preisklassen. Und wenn Uma investiert, dann ohne Fremdkapital. 25 Millionen Euro setzt Uma jährlich um: Mit Werbekugelschreibern für Jägermeister, Mini oder die CDU. Die Idee dazu stammt aus dem Jahr 1949: Fritz Ullmann, der Großvater von Alexander und Jochen Ullmann, setzt damals eine

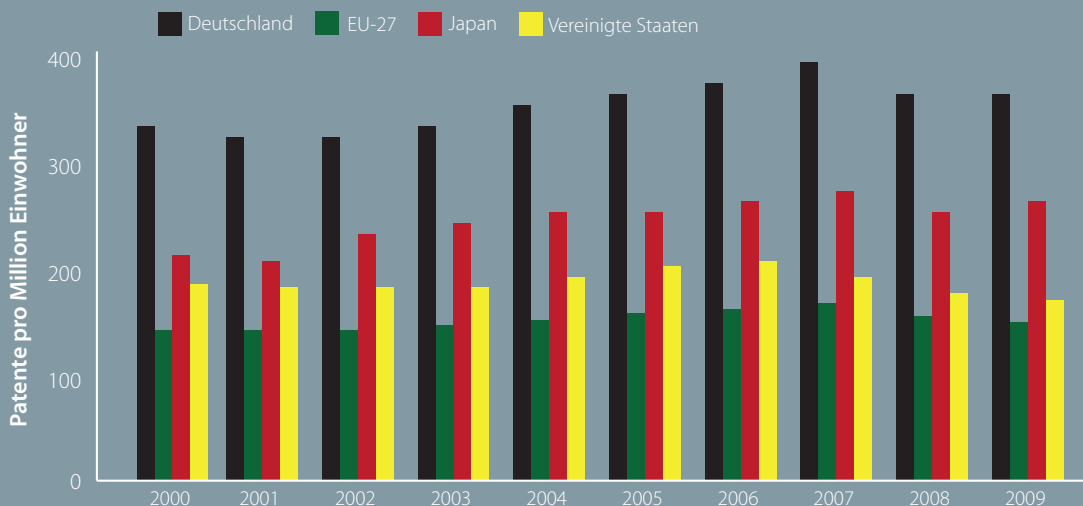


„Ohne Kundennutzen sind Innovationen nichts wert.“

2012 umgesetzt. Mit 300 Kunden und 2500 aktiven Artikel. Doch bis dahin war es ein langer Weg: Als Dr. Karl-Heinz Schiefer die Lohndreherei 1982 übernimmt, liegt der Umfang des Produktportfolios im Vergleich zu heute bei gerade einmal fünf Prozent.

Konsequent hat Dr. Karl-Heinz Schiefer das Produktspektrum ausgeweitet, neue Materialien verwendet und Branchen erschlossen. Auch Pascal Schiefer wird mit Leipold nicht auf der Stelle stehen. Auf seiner Agenda: Erhöhung der Wertschöpfungstiefe und Ausbau der Technologieführerschaft.

Weltmarktrelevante Patente: Deutschland im internationalen Vergleich



Ideenreich

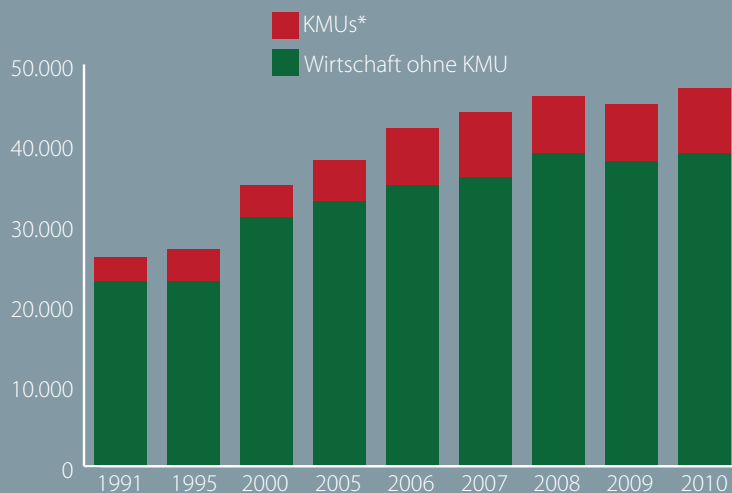
Für Forschung und Entwicklung wurden 2009 von Gebietskörperschaften, privaten Institutionen ohne Erwerbzweck und der Wirtschaft rund 67,6 Milliarden Euro ausgegeben. Der Anteil der Wirtschaft lag bei 46 Milliarden. Bei weltmarktrelevanten Patenten – in Europa oder bei der World Intellectual Property Organization angemeldeten Erfindungen – weist Deutschland pro Kopf etwa doppelt so viele Patente auf wie die USA

UMA[®]Die Handschrift
der Werbung

Foto: Michael Borde

Alexander und Jochen Ullmann

führen Uma Schreibgeräte in der dritten Generation. Sie sind sich ihrer Verantwortung bewusst: „Wenn wir eine Fehlentscheidung treffen, dann kann dies nicht nur Folgen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch für deren Familien haben, die wir meist persönlich kennen“, sagt Alexander Ullmann. Verständlich, dass sie genau das nicht wollen

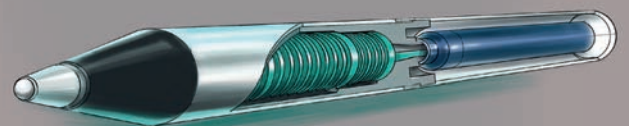
FuE-Aufwendungen der deutschen Wirtschaft in Mio. Euro

*weniger als 500 Beschäftigte

Quelle: FuE-Datenreport 2012

**NEU uma
Patronen-Roller-System**

Das **uma Patronen-Roller-System** ist die innovative Basis für neuartige Tintenroller-Schreibgeräte in Premium-Qualität. Dank seiner speziell entwickelten, verschleißarmen Kugelspitze punktet das **uma Patronen-Roller-System** mit einer bisher unerreichten Langlebigkeit. Das **uma Patronen-Roller-System** arbeitet nach dem Prinzip des Füllhalters und kann mit Standard-Tintenpatronen nachgefüllt werden. Die Schreibspitze mit TC-Kugel (0,7 mm) wird also immer wieder verwendet und nicht weggeworfen. So sind, mit dem **uma Patronen-Roller-System** ausgestattete Schreibgeräte nicht nur sehr wirtschaftlich, sondern auch in besonderem Maße umweltfreundlich.

LADY S PR
0-9143 S PRLADY PR
0-9143 PRModell auch als Kugelschreiber
oder Rollerball erhältlich.www.uma-pen.comKostenloses Muster unter
j.schott@uma-pen.comBitte Bestellcode angeben: **LADY2013**

uma Schreibgeräte
Ullmann GmbH
Fritz-Ullmann-Weg 3
D-77716 Fischerbach

CHANCEN UND RISIKEN DES QUERDENKENS

Haben Sie sich schon einmal gefragt, wie Fasnachtsmasken gefertigt werden? Oder wie sich Gehirnochirurgen auf eine schwierige Operation vorbereiten? Arnd Sauter weiß es. Denn der Profi in Sachen CNC-Bearbeitungsmaschinen und 3D-Prototyping macht beides erst möglich. Indem er den Vertiefungen, Strukturen und Maßen der Maske und des menschlichen Schädels mittels 3D-Drucker eine Form gibt. Er liefert Prototypen – für alle denkbaren Branchen. Von der Medizintechnik bis zum Brauchtum.

Damit hat Sauter, der sich selbst als Querdenker bezeichnet, eine Marktlücke gefunden. „Ich komme aus der Metallindus-

trie und kam selbst nicht weiter. Ein anderer 3D-Prototyp hat mein Problem dann gelöst und ich war so begeistert, dass ich die Idee übernommen habe.“

Mit Erfolg. Wie beide Beispiele zeigen, ist er mittlerweile nicht mehr nur für die Metallindustrie tätig und hat sein Kundenpotenzial aus eigener Kraft ausgebaut. „Allerdings sind solche innovativen Ideen nicht immer leicht umzusetzen“, sagt Sauter. „Unsere Welt dreht sich extrem schnell und Banken fehlt oft die Geschwindigkeit, die neue Ideen voranbringen würde. Natürlich ist das auch mit Risiken verbunden, aber sonst wär's ja auch keine Chance, oder?“ ■

- › revolutionäre Idee in die Tat um: Er verwandelt einfache Kugelschreiber in Werbeträger. Damit sind die beiden Juniorchefs sowohl der Tradition, als aber vor allem auch der Innovation verpflichtet. Und das wissen sie auch. Drei professionelle Designer entwickeln kontinuierlich „neue Kleider für die Mine“, wie Ullmann die Designs seiner Kugelschreiber nennt. Sie sind nicht mehr nur aus Kunststoff, sondern auch aus Metall oder Naturmaterialien wie Holz und Maisstärke. Um dem digitalen Zeitalter Rechnung zu tragen, gibt es inzwischen Kugelschreiber, die auf der einen Seite schreiben

und auf der anderen eine gummierte Oberfläche für die Touchscreensteuerung haben. Oder Kugelschreiber mit Werbeträger für eine QR-Code-Bedruckung. „So kann der Kunde auch gleich den Erfolg messen und nachvollziehen, wann und wo geklickt wurde und wie lange der Kugelschreiber in Umlauf ist“, sagt Ullmann.

Auch wenn nicht alle Kugelschreiber in Fischerbach gegossen werden: Jeder Stift geht einmal durch Fischerbacher Hände, da hier die Werbung aufgebracht wird. „Natürlich arbeiten wir mit Lohnspritzereien in der ganzen Welt“, sagt



Unser Job ist es, Ihren zu erleichtern!

Transportberatung

- Fuhrparkmanagement
- Supply-Chain-Management
- Standortanalyse
- Transportausschreibungen
- Zollberatung

Logistikberatung

- Logistikoptimierung
- LEAN-Logistik
- Professionelle Begleitung von Veränderungsprozessen
- Logistikplanung

Logistikservices

- Verpackungsoptimiert
- Qualitätsmanagement
- Logistikcontrolling
- Sachverständigengutachten
- Interim-Management

Sprechen Sie uns an!

Präzise Millimeterarbeit
ist für die Arnd Sauter GmbH aus
Hornberg-Niederwasser täglich
Brot. Mit Prototypen schafft man
die Grundlage für viele Produkte

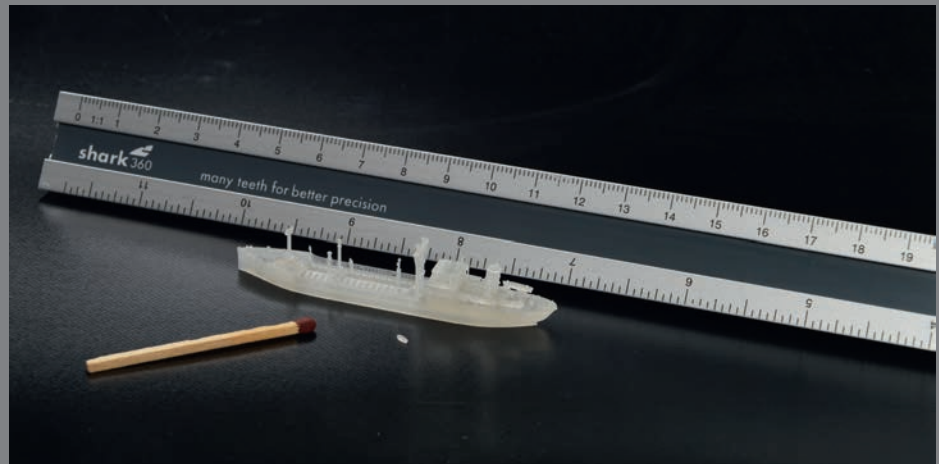


Foto: Arnd Sauter GmbH

Alexander Ullmann. „Nur so kann ich stabiles und kontinuierliches Wachstum in Fischerbach sicherstellen.“ Zwei bis drei Prozent Umsatzwachstum pro Jahr strebt Uma an, denn: „Wachstum muss man auch verkraften können.“ Auch Pascal Schiefer plant Ausbau und Investitionen immer nur in dem Rahmen, den das Unternehmen stemmen kann. Vielleicht ist das der kleine, aber feine Unterschied zu den in den Medien immer wieder auftauchenden Managern von Konzernen, die zuallerst an Gehalt und Boni denken. Schiefer: „Ich habe das Unternehmen von meinem

Vater übertragen bekommen. Klar, dass ich es auch an die nächste Generation weitergeben möchte.“ Wer wie Schiefer nicht in Quartalszahlen, sondern in Generationen denkt, braucht die richtigen Mitarbeiter: „Ich plane mit meinen Mitarbeitern prinzipiell bis zur Rente“, sagt Schiefer. Die Belegschaft weiß das. Er kennt die Namen der 425 Mitarbeiter, ihre Stärken und Schwächen. Entsprechend motiviert sind sie, Innovationen voranzubringen. Schiefer: „Vertrauen ist nur mit Kommunikation zu erreichen. Das gelingt nicht jeden Tag, aber ich versuche, jeden Tag, daran zu arbeiten.“ ■

SCHÖNE GRÜNE NULL



Manfred Glaser, Briefbote für arriVa, schmunzelt neuerdings, wenn die Briefe der Firmenkunden durch seine Hände gehen. Denn immer mehr davon tragen das green letter-Logo, das für CO₂-neutralen Briefversand steht. Obwohl Glaser mit seinem Zustellerfahrrad nicht allzu viel zu den Emissionen beiträgt, die der Briefverkehr weltweit verursacht, freut er sich, dass jetzt auch andere dabei helfen können, die Umwelt zu entlasten. Und zwar durch den Versand der Post als green letter. Denn damit werden alle Emissionen, die für den Transport des Briefs entstehen, mit dem Kauf von CO₂-Zertifikaten ausgeglichen. Manfred Glaser findet, dass diese Rechnung aufgeht. Denn so kann auch in der Klimabilanz des Brieftransports eine grüne Null entstehen.

arriVa gmbh, Center Freiburg
Waltershofener Str. 9, 79111 Freiburg
Kostenlose Hotline 0800 / 999 3 666

arriVa
briefe & service

KÜNSTLERS WERK UND TÜFTLERS BEITRAG

Jürgen Feuerstein ist Missionar und Überzeugungstäter, Forscher und Verkäufer. Mehr braucht es nicht, um aus Papas Geschäft ein Weltunternehmen zu machen. Wobei: Wenn der Zufall nachhilft, ist das auch nicht schlecht ...

Spraydosen. Für Graffiti. Produkte entwickeln für den Untergrund. Für das Hobby von Jugendlichen, deren Eltern einen Tobsuchtsanfall bekämen, wenn sie wüssten, was ihre Kids nachts anstellen. Was für eine bescheuerte Idee.

Von wegen. Die Idee ist so gut, dass heute 25 Menschen von ihr leben. Der Chef fährt Porsche Oldtimer, das alte Offizierskasino der kanadischen Armee in Lahr hat er für seine Firma umgebaut und in den beiden Hallen, in denen früher Panzer repariert wurden, wartet heute eine Armee aus Dosen auf ihren großen Auftritt. Moment – großer Auftritt? Aber ja. Denn die Spraydosen, Sprühköpfe, Spezialmarker und Applikationssysteme sind heute das Werkzeug international anerkannter Künstler. Deren Bilder gehen in Galerien für mehrere zehntausend Euro weg und haben mit Graffiti an Hauswänden etwa so viel zu tun wie Picassos Spätwerk mit Kunst im Kindergarten. Deswegen spricht Jürgen Feuerstein auch von Malgeräten und sagt: „Wir haben die Spraydose leinwandtauglich gemacht.“

Was man sich darunter vorzustellen hat, hängt an den Wänden. Graffiti-Kunst in großer Vielfalt. Mit der Dose gesprüht – aber eben auch mit dem Pinsel, dem Spachtel oder einer Hand voll Swarovski-Steine. Doch der Reihe nach: Jürgen Feuersteins Vater Wilhelm gründet in Lahr 1959 einen Farbengroß- und Einzelhandel. Niemand kennt sich zu seiner Zeit mit Farben, Lacken und Untergründen besser aus, mit den Wechselwirkungen von Temperatur und Untergrund. Bis in die 1990er-Jahre hinein behauptet sich die Feuerstein GmbH gegen die großen Farbproduzenten dieser Welt und genießt als Anbieter von Autolack-Spraydosen hohes Ansehen.

Als Wilhelm Feuerstein 1996 stirbt, führt zunächst seine Frau Hanni die Geschäfte weiter, dann übernimmt Sohn Jürgen, von dem manche sagen, er sei als Kind in einen Farbtopf gefallen. „Ich bin kein Chemiker“, sagt Jürgen Feuerstein. „Aber ich kann Farben und ihre Bestandteile riechen.“ Mit dieser Gabe könnte man bei ‚Wetten, dass...?‘ auftreten. Oder man avanciert zum Hidden Champion. Aber dann muss Kommissar Zufall auch ein bisschen mithelfen. Neben seinem Gefühl für Farben hat Jürgen Feuerstein ein Faible für Musik. Er stellt ein DJ-Pult in seinem Ladengeschäft auf und knüpft so erste Kontakte zur Graffiti-Szene.

Zu dieser Zeit ist Graffiti alles andere als salonfähig. Die Deutsche Bahn sieht ihre Waggons nicht gern als rollende Leinwände und die Polizei ist illegalen Sprayern mit Sonderkommissionen auf den Fersen. Feuerstein dagegen nimmt die jungen Künstler ernst. Eines Tages fragt ihn jemand, warum es keine Spraydosen für Graffiti-Künstler gebe.

Das ist der Schlüsselmoment. Feuerstein weiß, dass mit schlechtem Werkzeug große Kunst ziemlich schwierig ist. Also

macht er sich ans Werk. Er tüfelt, experimentiert, probiert aus. Als er zufrieden ist, ist die Marke Molotow geboren und mit ihr die Spraydose Belton Molotow Premium. Die Dose enthält hochwertige Autolackpigmente und überzeugt mit einer ganzen Reihe bis dahin nicht gekannter Eigenschaften: Die Dose entwickelt kaum Sprühnebel, es gibt kein Tränen oder Tropfen, die Farbe ist wetterfest und hält auf jedem Untergrund. Das entspricht genau der Philosophie von Vater Wilhelm: „Die Erinnerung an ein schlechtes oder minderwertiges Produkt hält länger, als die Freude über den niedrigen Kaufpreis!“

„Wir wollen nicht nur cool sein Wir wollen die Kunst voranbringen und besser sein, als es die Marke verspricht“

Foto: Michael Boede



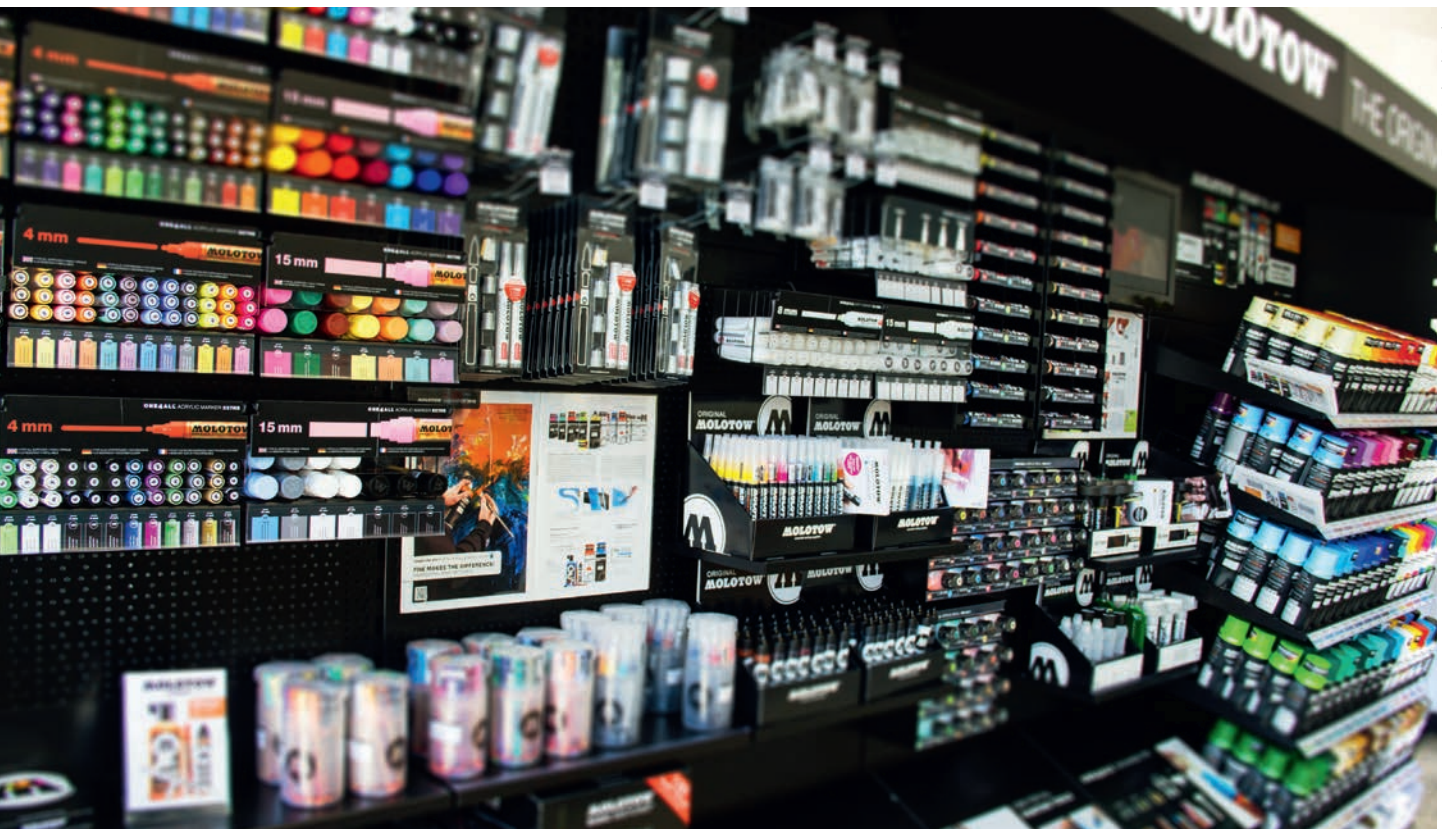


Foto: Michael Bode

Die Welt von Molotow. Jürgen Feuerstein entwickelt und verkauft so ziemlich alles, was Street-Art-Künstler so brauchen könnten: vom patentgeschützten Marker mit Kapillartechnik bis zum Molotow-Merchandise-Artikel

- › 13 Jahre ist das jetzt her. Zeit genug, um zwei Dutzende Patente und Markenrechte anzumelden und aus Molotow eine weltweit renommierte Marke zu machen, die ausschließlich in Deutschland produziert. Zwischen Messe hier und Neuentwicklung dort bleibt Zeit, um in Lahr die besten Graffiti-Künstler der Welt auftreten zu lassen. Um Ausstellungen zu organisieren und eine Galerie zu gründen. Um einen ausrangierten Schlafwagen der Bahn zu kaufen, sich eine Baugenehmigung dafür zu erstreiten und das 36-Tonnen-Monster aufs Firmengelände zu stellen. Heute sind die ganz großen Namen der Szene stolz, wenn sie diesen Waggon bemalen dürfen. Dafür reisen sie aus Kopenhagen oder London, aus New York oder Berlin ins Badische. Das Werk und seine Entstehung gehen später als Video ins Internet und bringen es schnell auf 15000 Klicks.

Was man auf den Videos nicht sieht: Feuerstein ist ein Perfektionist. Einer dieser besessenen Tüfter, von denen es im Schwarzwald so viele gibt. Entsprechend stolz ist er auf die Werte seiner Heimat: „Hier in Baden sitzt die Innovationselite. Die Menschen sind neugierig, zuverlässig und schauen über den Tellerrand.“ Feuerstein ist nicht nur Erfinder, er ist auch eine Marketingmaschine auf zwei Beinen. Er spricht druckreif, lässt seine Begeisterung für die eigene Arbeit immer wieder aufblitzen, spart nicht mit Superlativen und gibt sich doch bodenständig und bescheiden. Umwelt-

schutz? Nachhaltigkeit? Alles längst in die Produktwelt von Molotow eingeflossen. Stifte und Marker kann man nachfüllen, bei Dosen sei man an diesem Thema dran und giftig seien die Farben auch nicht. Als er sieht, wie ich die Augenbrauen hochziehe, macht er den Mund auf, streckt die Zunge raus und malt sich einen blauen Streifen drauf. „Auf Wasserbasis“, sagt er. „Und die Farbpigmente sind allesamt Lebensmittelfarben.“ Jetzt ist er warm. Feuerstein erklärt, zeigt, führt vor und lacht, weil er selbst als Sprayer eben eher talentfrei ist... „Niemand kann schneller Flächen ausmalen als ich. Aber das war es dann auch schon mit meiner Kunstfertigkeit“, sagt Feuerstein mit einem breiten Schmunzeln im Gesicht.

Dafür macht ihm in Sachen Farbapplikation niemand etwas vor. Und das hat sich herumgesprochen. Auch außerhalb der Gaffiti-Szene. Neulich war ein Kosmetikhersteller bei Jürgen Feuerstein, der Molotows Kapillartechnik nutzen möchte. Eine große deutsche Airline sieht in Feuersteins Ideen den Grundstock für neue Reinigungsgeräte, dazu gibt es Interesse am Pumpsystem.

Und Feuerstein forscht weiter. Unter anderem an flüssigem Licht. Abwaschbar, auf Wasserbasis, aus der Sprühdose aufzutragen und eine Stunde lang so hell, dass man mit einem Wort an der Wand ein ganzes Zimmer beleuchten kann. Wie das Wort heißt? Na, ganz einfach: Molotow. ■

Wenn nicht nur die Wirtschaftlichkeit stimmt

Jochen Baur hat aus innerer Überzeugung mehrere Millionen Euro in Photovoltaik investiert. Da der Unternehmer auch auf die Rendite achtet, hat er sich für Anlagen von Adsoba entschieden

Der erste Eindruck: wow! Nicht nur der Renchener Gewerbepark von Jochen Baur ist größer als erwartet. Auch die riesigen Dachflächen stechen sofort ins Auge. Denn jeder Zentimeter scheint mit Solarzellen bestückt. „Ich mag den Gedanken, unseren Gewerbepark theoretisch unabhängig mit Strom versorgen zu können“, sagt Jochen Baur, der im Alter von 28 Jahren das Abbruch- und Sanierungsunternehmen Rino gründet. Das ist im Jahr 1997. Drei Jahre später kauft er in Renchen das Gelände der ehemaligen französischen Kaserne, errichtet darauf einen Gewerbepark, vermietet Gebäude und verlegt auch den eigenen Firmensitz dorthin.

Millionen zu investieren? Davor scheut Baur offenbar nicht zurück. Ganz im Gegenteil: „Ich habe keine Angst vor großen Zahlen“, sagt er. Im Jahr 2007 plant er dann seine erste PV-Anlage und beauftragt einen Unternehmer, den er schon kennt: Eckhard Aßmus. „Nicht, dass Sie jetzt denken, er hätte den Auftrag einfach so bekommen“, sagt Baur. „Ich bin Geschäftsmann. Natürlich habe ich da bei mehreren Unternehmen angefragt. Und um ehrlich zu sein: Adsoba war nicht einmal der günstigste Anbieter.“

Warum er trotzdem inzwischen zehn Solaranlagen mit der auf Photovoltaik spezialisierten Adsoba GmbH aus Hohberg-Hofweier realisiert hat? „Eckhard Aßmus bürgt für Qualität und Wirtschaftlichkeit. Ich weiß, dass er niemals eine Anlage auf ein Fremddach bauen würde, die er nicht auch genauso auf sein eigenes Firmendach setzen würde“, sagt Baur. Aktuell ist die elfte Solaranlage in Planung: Sie soll nun klimafreundlichen Strom für den Eigenverbrauch produzieren.

„Bis vor Kurzem war das gesetzlich gar nicht möglich“, sagt Baur. „Aber wir brauchen hier für unsere Maschinen jede Menge Strom. Was läge da näher, als diesen Strom genau dort



Adsoba-Geschäftsführer Eckhard Aßmus (li.) mit Jochen Baur auf dessen Solar-Dach

zu produzieren, wo er auch benötigt wird?“ Jochen Baur ist Überzeugungstäter – allerdings muss auch die Rendite passen. Und das hängt eben nicht nur von der richtigen Planung ab. Um sicherzustellen, dass alle Anlagen optimal Strom produzieren, kann er die Leistung sei-

ner zehn Anlagen zu jeder Zeit online einsehen. Baur: „Zum Glück kontrolliert das aber auch Adsoba täglich. Sie sind schon einmal hergefahren und haben einen Wechselrichter ausgetauscht, da hatte ich noch nicht einmal gemerkt, dass etwas nicht stimmt.“



Von oben wird deutlich, wie groß die Dachflächen von Jochen Baur tatsächlich sind

Kontakt

Adsoba GmbH
Waltersbündt 3
77749 Hohberg-Hofweier

solutions@adsoba.de
www.adsoba.de

Telefon: 07808 / 91425-0
Telefax: 07808 / 91425-50

ADSOBA 



Carmen Klumpp, Leitung
Vertrieb und PR der
ASW+W gemeinnützige GmbH



Wilhelm B. Könnig,
Geschäftsführer bei
ADA Cosmetics International



Joachim Parthon,
Vorstandsvorsitzender der
Sparkasse Hanauerland

UND IHR ERFOLGSREZEPT?

Die Ortenau ist reich an blühenden mittelständischen Unternehmen – die Frage ist nur: Was macht ein erfolgreiches Unternehmen eigentlich aus? Wir haben bei den Betrieben aus der Region einmal nachgehakt ...

Ein Koch weiß, was ein richtig leckeres Gericht ausmacht: ein gutes Rezept, dazu ausgewählte Zutaten, sorgfältige Zubereitung und ein paar talentierte Küchenhilfen. Auf unserer Suche nach Erfolgsrezepten kommt man um die Küchen-Analogie nicht herum. Wieso auch? In einem Unternehmen geht es manchmal zu wie in einer Großküche: Man nehme ein Pfund Innovationsreichtum, einen Liter Disziplin und eine Prise Motivation – fertig ist der Musterbetrieb.

Ganz so einfach ist es aber doch nicht. Jedes Unternehmen hat sein eigenes Rezept. Nur wie sieht das aus? Vom Familienbetrieb bis zur Bank – sieben erfolgreiche Unternehmen aus der Region haben uns verraten, was für sie existenzielle Erfolgsfaktoren sind. Und welche man getrost vergessen kann.

Um es vorweg zu nehmen: Einig waren sich die Teilnehmer unserer kleinen Meinungsumfrage meist nicht, aber das macht die Ergebnisse ja auch so spannend. Beginnen wir also mit den produktbezogenen Erfolgsfaktoren.

Platz 1: Kundenorientierung

Diese halten alle Betriebe für besonders wichtig. „Bei uns steht der Mensch mit seinen Wünschen und Zielen im Mittelpunkt“, sagt Reinhard Krumm, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Lahr. „Die Kunden wünschen sich eine Bank mit Gesicht. Wir kennen unsere Kunden – und unsere Kunden kennen uns.“ Auch Markus Dauber, Vorstandsvorsitzender der Volksbank Offenburg teilt diese Meinung: „Bei uns steht der Kundennutzen an oberster Stelle. Dies bedeutet für uns eine permanente, systematische Suche nach innovativen Ansätzen, sowie ambitionierten Zielen.“



Reinhard Krumm,
Vorstandsvorsitzender
der Volksbank Lahr eG



Frank Stefan,
Vorstandsvorsitzender der
Diakonie Kork



Bettina Schneider, Geschäftsführerin
der Schneider Elektrotechnik GmbH



Markus Dauber,
Vorstandsvorsitzender der
Volksbank Offenburg eG

Platz 2: Qualität und Glaubwürdigkeit

Sie teilen sich Platz zwei – dicht gefolgt von Innovationskraft und Flexibilität. Bettina Schneider, Geschäftsführerin der Schneider Elektrotechnik GmbH in Offenburg, weiß warum: „Wir bieten unseren Kunden nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern Problemlösungen, die ihren Anforderungen entsprechen und ihnen einen möglichst großen Nutzen bieten. Nur mit gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeitern können wir dieses Ziel erreichen und den Kunden qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung stellen.“

Platz 3: Innovationskraft und Flexibilität

Vier Unternehmen haben sich für das Thema Innovationskraft entschieden. Darunter Ada Cosmetics International: „Ein Gespür für kommende Trends, Kundennähe sowie innovativ und qualitativ hochwertige Produkte ‚made in Germany‘ sind die Eckpfeiler unseres Erfolgs“, sagt Ada Cosmetics-Geschäftsführer Wilhelm B. Könning.

Genauso oft wird übrigens Flexibilität genannt: „Uns ist kein Bankgeschäft zu groß und kein Bankgeschäft zu klein“, betont Joachim Parthon, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Hanauerland.

Auf unserer Suche nach Erfolgsrezepten ist es mit einem guten Produkt nicht getan. Wir haben deshalb nach wichtigen externen und internen Unternehmensfaktoren gefragt.

Platz 1: soziale Kompetenzen

Sechs der befragten Unternehmen sehen hier einen klaren Erfolgsfaktor – auch die Diakonie Kork: „Ausgehend vom Auftrag der Nächstenliebe haben wir sehr motivierte Mitarbeitende, die mit herausragendem Know-how und menschlicher Zuwendung ihren Dienst tun“, formuliert Frank Stefan, Vorstandsvorsitzender der Diakonie Kork.

Platz 2: Kundenkommunikation

„Neben der menschlichen Ebene ist die Qualität der Beratung ein großes Thema. Unsere Kunden werden umfassend informiert“, sagt Lahrs Volksbank-Vorstand Krumm. „Mit dieser Strategie sehen wir uns auf dem richtigen Weg.“

Platz 3: Zuverlässigkeit

„Bei uns stehen Personal und Bildung im Mittelpunkt“, sagt Carmen Klumpp von den Albert-Schweitzer-Werkstätten und Wohneinrichtungen gemeinnützige GmbH. „Wer uns beauftragt, weiß um unsere Zuverlässigkeit als Dienstleister.“ Als Werte und Tugenden spielen Tradition und Disziplin keine große Rolle – andere dafür umso mehr:

Platz 1: Motivation

Die Motivation der Belegschaft ist für fünf Unternehmen Erfolgsgarant. „Gegenüber der Konkurrenz zeichnen uns unsere gut ausgebildeten und motivierten Mitarbeiter aus“, sagt Bettina Schneider. „Nur so können wir unsere Unternehmensziele erreichen.“

Platz 2: Identifikation

Mitarbeiter müssen sich mit einem Unternehmen identifizieren können – das sehen die befragten Unternehmen nicht anders. „Für eine motivierte Belegschaft ist die Identifikation eines Unternehmens besonders wichtig“, sagt Frank Stefan von der Diakonie Kork. „Bei uns ist zum Beispiel Frustrationstoleranz gefragt. Unseren Mitarbeitern ist das bewusst – umso mehr setzen sie sich für die Patienten ein.“

Platz 3: Regionale Verbundenheit

Outsourcing mag etwas für Großkonzerne sein. Hiesige Unternehmen stehen zur Region: „Mit unserer Produktionsstätte in Kehl-Bodersweiler sprechen wir uns bewusst für den Standort Ortenau aus“, sagt Wilhelm B. Könning stellvertretend für viele hiesige Unternehmer. ■



STEINWAY & SONS

W I R B E T R E U E N



K L E I N E U N D G R O S S E

STARS!



Klavierhaus
CLAUDIO LABIANCA

Ihr autorisierter Steinway & Sons Vertragshändler in Baden
Karlsruhe, Baden-Baden, Offenburg, Freiburg, Lörrach
Klavierhaus Claudio Labianca GmbH · Zähringerstraße 2 · 77652 Offenburg
Telefon (0781) 970 72 80 · info@klavierhaus-labianca.de

www.klavierhaus-labianca.de



Foto: testo AG

Innovationen am laufenden Band: Testo hat sich mit Messgeräten weltweit einen Namen gemacht

„INNOVATION PASSIERT STÄNDIG“

Man kann versuchen, der Günstigste zu sein. Oder der mit dem besten Service, der höchsten Qualität oder dem pffigsten Marketing. Testo dagegen setzt auf 190 Männer und Frauen vom Typ Daniel Düsentrieb. Wir sprachen mit dem Chef

Alle zweieinhalb Wochen ein neues Patent. Alle sechs Wochen eine Markteinführung. Nicht eine kurze Zeit lang, sondern seit Jahren. Damit das so bleibt, investiert der Messgerätehersteller Testo aus Lenzkirch im Hochschwarzwald jeden neunten Euro in Forschung und Entwicklung. Von den insgesamt 2450 Mitarbeitern gehören 190 zum F&E-Team. Und das lohnt sich – Testo legt beim Umsatz jährlich um gut zehn Prozent zu. Kein Wunder, dass Testo-Vorstandschef Burkart Knospe gern mit uns über Testos Erfolgsgeheimnis gesprochen hat. **Hallo, Herr Knospe! Heute schon etwas erfunden?**

Burkart Knospe: Bestimmt. Allerdings nicht ich persönlich – aber mit Sicherheit haben heute bereits mehrere Kollegen etwas erfunden, was der Testo AG weiterhilft – in der Produktentwicklung, in den Märkten, bei Prozessen. Innovation passiert ständig.

Die Testo AG gilt als eines der innovativsten Unternehmen in Deutschland. Alle wollen wissen: Wie macht die Testo das?

Knospe: Das Rezept besteht aus vier Zutaten. Keine Zutat darf fehlen. Alle müssen ausreichend vorhanden sein. Da ist zum Ersten ein gemeinsames Ziel. Wir wollen was errei-

chen. Wir wollen Kunden begeistern mit unseren Produkten. Zweitens sind es die nötigen Mittel, um zu innovieren. Innovation kostet Geld. Wenn man nicht bereit ist, die Mittel zur Verfügung zu stellen, dann kommt es auch nicht oder nur begrenzt zu Innovation. Die Zeiten, als arme hypertalentierte Erfinder im Alleingang Großes erfunden haben, sind vorbei. Heute kostet Innovation Geld.

Drittens kommt Freiraum hinzu. Wir vereinbaren die Ziele der Innovation mit denen, die innovieren. Den Weg zum Ziel überlassen wir nach Möglichkeit den Ingenieuren. Und schließlich kommt die vierte und wichtigste Zutat dazu, ohne die Innovation nie funktioniert: Es sind die Menschen. Ich denke schon, dass es einer besonderen Einstellung bedarf. Innovatoren geben sich mit einem „Das geht nicht!“ einfach nicht zufrieden. Sie denken dann ständig nach. Sie liegen nachts wach. Sie plagen andere damit. Sie finden sich einfach nicht mit dem scheinbar Unvermeidlichen ab. Und dann kommt irgendwann die entscheidende Idee. Der Durchbruch. Nicht immer. Aber wenn er kommt, dann ist er die Folge der Beharrlichkeit. Das ist schon toll, dass bei Testo eine ganze Menge solcher Menschen arbeiten. >

› Kann man Kreativität befehlen? Oder Innovationsgeist anordnen?

Knospe: Anordnen lässt sich Innovationsgeist gewiss nicht. Man kann aber die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Das Rezept, das ich eben erklärt habe, ist sicherlich die Voraussetzung. Aber mit den falschen Menschen funktioniert das auch nicht. Deshalb ist es auch so wichtig, dass Unternehmen diese Innovatoren unterstützen. Sie sind bisweilen schwierige Zeitgenossen. Sie schwimmen gegen den Strom, scheren aus dem Erwartbaren aus. Hinterfragen viel. Manche von ihnen sind eine richtige Herausforderung, aber wenn man diesen Menschen das richtige Umfeld bietet, dann kann auch was passieren. Da muss man auch ein bisschen Vertrauen haben.

Ist es nur Legende, dass Sie Ihren Ingenieuren und Entwicklern relativ klare Vorgaben machen, wie viele neue Produkte sie jedes Jahr erwarten?

Knospe: Das ist so, wie die Frage gestellt wird, tatsächlich eine Legende. Aber wie häufig steckt ein Kern Wahrheit darin. Wir machen die Vorgaben nicht Ingenieuren und Entwicklern, sondern Produktmanagern und Projektleitern. Von Ihnen wollen wir eine bestimmte Anzahl an qualifizierten Produktideen. Qualifiziert heißt hier: Die Produktidee vom Schnapsideenstatus zum ausgereiften Produktkonzept zu führen.

Am besten vergleicht man das mit einer Austernperlenzucht. Ein Züchter weiß nicht, in welcher Auster sich die Perle befindet. Er weiß aber: Viele Austern zu züchten und später zu öffnen, führt dazu, dass er Perlen finden wird. Wenn er sonst alles richtig macht, ist



Foto: testo AG

Burkart Knospe ist Vorstandsvorsitzender der Testo AG aus Lenzkirch und seit Kurzem Honorarprofessor an der Hochschule Furtwangen

das Finden von Perlen nur eine Frage der Wahrscheinlichkeit. Genauso ist das mit Produktideen. Es geht darum, möglichst viele Ideen objektiv und methodisch sauber zu untersuchen, um jene herauszufinden, die tatsächlich für Erfolg am Markt sorgen können. Denn die Invention wird ja erst durch den Erfolg im Markt zur Innovation.

Auf der anderen Seite: Innovationen zu verhindern, ist ganz einfach. Welche Fehler darf man als Unternehmer auf keinen Fall machen?

Knospe: Da muss ich auf die vier Zutaten des Innovationsrezepts verweisen. Wer eine der vier Zutaten vergisst, kann nicht erfolgreich innovieren – zumindest ab einer gewissen Unternehmensgröße, ab der es nicht mehr am Einzelnen hängt, sondern an Teams.

Sie planen, den Umsatz bis 2015 zu verdoppeln. Was machen Sie anders als der Wettbewerb?

Knospe: Zum einen kann da natürlich jeder planen was er will. Unsere ehrgeizige Planung unterscheidet uns von anderen Unternehmen vielleicht nur dadurch, dass andere realistischer planen. Eine große Umsatzvision nützt erst einmal gar nichts, es sei denn, man weiß auch, wie man sie erreichen will.

Sie werden bescheiden?

Knospe: Umsatzwachstum ist für uns die Folge richtig guter Arbeit und erfolgreichen Bemühens um unsere Kunden. Denn die Kunden sind unser Souverän. Sie entscheiden über unseren Erfolg. Stellen Sie sich einfach mal vor, was ein beliebiger Kunde mit dem Budget alles anstellen kann,



Testo in Titisee

Das futuristische, selbstbewusste Firmengebäude hat das Büro Sacker Architekten geplant

Foto: Sacker Architekten, Roland Halbe

Knospe und die Batterien

Raumtemperaturmessgeräte werden mit Batterien betrieben. Aber warum? Wären Solarzellen nicht besser? Mit dieser Idee hat sich Testos Vorstandschef Burkart Knospe einst an das eigene Innovation Office gewandt. Die Idee kommt auf ein Formular, dieses Formular geht in ein

vierstufiges Verfahren, das Stage Gate. Ein paar Tage später tagt ein Gremium – und verwirft Knospes Idee. Nicht rentabel. Und wie reagiert der Chef? Er freut sich. „Es spricht für die Kultur im Haus, dass sich die Angestellten nicht scheuen, auch meine Ideen zu verwerfen.“

was er für unsere Messtechnik ausgeben soll. Wir können uns nur bemühen, unserem Kunden eine möglichst attraktive Anlagemöglichkeit für sein Budget zu bieten. Manchmal gelingt das, und häufig auch nicht. Deshalb ist die Planung ehrgeizigen Umsatzwachstums nicht mehr das Ziel, sondern nur die Folge unserer erfolgreichen Bemühungen um die Gunst der Kunden. Freiburg ist weltberühmt für seine Uni und die hohe Lebensqualität in der Stadt. Dennoch bauen Sie im tiefsten Schwarzwald, in Titisee. Warum? Und wie passt das mit dem eigenen Anspruch zusammen, technologisch immer die Nase vorn zu haben?

Knosppe: Ich sehe da keinen Widerspruch mehr drin. Wenn man sich das mal historisch ansieht, war der Schwarzwald über die letzten 200 Jahre ein guter Standort für Messtechnologie-Entwicklungen. Unweit von uns stand früher in Lenzkirch eine der wichtigsten Uhrenfabriken Süddeutschlands. Auch um uns herum blühte die Innovation der Zeitmessung. Da passt Testo durchaus in die Tradition. Heute hat sich allerdings die Art und Weise, wie Innovation passiert, grundsätzlich verändert.

Inwiefern?

Knosppe: Standorte verlieren ihre Bedeutung. Über die modernen Kommunikationsmedien ist jeder mit der Community verbunden – solange seine Internetverbindung passabel ist. Wir machen heute viele Projekte in enger Zusammenarbeit mit Kollegen in China. Natürlich besuchen sich die Innovatoren gelegentlich, aber das Gros der Zusammenarbeit erfolgt via Web. In dieser Welt von in Echtzeit reisenden Bits und Bytes verliert die Nähe zu Ballungsräumen immer mehr an Bedeutung.

Natürlich brauchen wir auf der anderen Seite auch die Menschen, die auf unserer Seite des digitalen Globus mit ihrem Schreibtisch in Lenzkirch, Kircharten oder Titisee die Dinge zugunsten der Testo und unserer Kunden treiben. Dazu ist die Nähe zu Freiburg aber völlig ausreichend. Eine halbe Stunde dauert es von Freiburgs Innenstadt nach Titisee, nach Lenzkirch sind es ein paar Minuten mehr. Von solchen

Pendelzeiten zur Arbeit träumen die Bewohner vieler Ballungszentren nur. Deshalb hat sich in den vergangenen Jahren die Zahl unserer Pendler aus Freiburg auch immer weiter erhöht. Zudem hat sich dort mit der 11. Fakultät (der technischen) für uns vieles verbessert. Hochkarätige Spezialisten finden immer häufiger nach dem Studium oder der Promotion ihren Berufseinstieg bei der Testo. ■

— Anzeige —

„Ihr Haus, Ihr Grundstück, Ihre Zukunft!“

S Sparkasse
Hanauerland

Telefon: 07851/860-22 61 · immobilien@sparkasse-kehl.de · www.sparkasse-kehl.de



Gelegenheit für Investoren

Mehrfamilienhaus mit 7 gepflegten Eigentumswohnungen in Bühl. Gesamt-Wohnfläche ca. 555 m². Jede Wohnung mit Balkon, im EG mit Terrasse und Gartenanteil. 5 Tiefgaragenplätze und 3 Kfz-Stellplätze, komplett vermietet. Preis: 910.000 Euro



Großzügig und Außergewöhnlich

Einfamilienhaus in Top-Wohnlage in Rheinau auf 1322 m² Grundstück. Wohnen und Arbeiten auf ca. 218 m² Wohnfläche. Großer ausbaufähiger Speicher. Hochwertige Einbauküche. Zwei Garagen, Abstellräume. Preis: 365.000 Euro



Exklusive Hanglage

Einfamilienhaus mit 257 m² Wohnfläche auf 908 m² Grundstück in Sasbachwalden. Zwei-Zimmer-Einliegerwohnung mit sep. Eingang im UG (geeignet für Büro/Praxis). Pellets-Ofen, Sonnenterrasse, Balkon, Studio mit begehbarem Kleiderschrank und Loggia, hochwertige Einbauküche. Preis: 565.000 Euro



Einziehen und wohlfühlen

Bungalow (Fertighaus) in ruhiger Lage in Kehl auf 641 m² großem Grundstück. 4 1/2 Zimmer, Einbauküche, Kachelofen, WC, Bad, Terrasse, voll unterkellert. 2 Stellplätze. Preis: 278.000 Euro



Geschäft in Kehler Innenstadt

Im Zentrum von Kehl, hochwertig ausgestattete, ebenerdige und rollstuhlgerechte Geschäftsräume auf ca. 208 m² Gesamtfläche, vielseitig nutzbar (auch als Büro). Klimatisiert. Provisionsfrei. Preis: 295.000 Euro



Junges Wohnen

Moderne Doppelhaushälfte mit Einliegerwohnung in Kehler Ortsteil. 200 m² Wohnfläche. Wintergarten, Balkon, ausgebautes Dach. Pellets-Heizung, Solaranlage, Garage. Preis: 258.000 Euro



Großzügigkeit auf einer Ebene

Offenes Wohnen in 165 m² großem Einfamilienhaus mit Wintergarten auf 866 m² Grundstück. Sehr ruhige Wohnlage in Kehler Ortsteil. Gute Infrastruktur und Freizeitmöglichkeiten. Wohnzimmer mit Kamin, hochwertige Einbauküche, eingerichteter Hausw.-Raum, Sonnenterrasse, ausgebauter Keller, Doppelgarage. Preis: 365.000 Euro



DER FEIND AUS MEINER FIRMA

Wissen ist wertvoll. Aber ein flüchtiges Gut. Doch wer jetzt gleich an Agenten und Spione denkt, an Wirtschaftskriminalität und Hacker, der liegt daneben. Denn das meiste Wissen geht Mittelständlern durch Kündigungen verloren

So ein beschissenes Jahr. Verzeihen Sie die Wortwahl, aber treffender kann man 2009 nicht auf den Punkt bringen. „Uns sind die Aufträge schneller storniert worden, als wir gucken konnten“, sagt Martin Müller*, geschäftsführender Gesellschafter eines mittelgroßen Autozulieferers aus der Ortenau. „Es ging nach ein paar Wochen schon um unsere Existenz. Dann haben wir überreagiert und leiden deshalb bis heute unter den Nachwirkungen der Krise.“

Während die Branche die Verluste aus dem Krisenjahr in den Jahren 2010 und 2011 schnell wieder wettmacht, hat Müllers Wettbewerbsfähigkeit durch den personellen Aderlass dauerhaft Schaden genommen. Weder der CAD-Spezialist aus der Konstruktion noch die beiden Außendienstler ließen sich bisher adäquat ersetzen. Schlimmer noch: Mit den Mitarbeitern verschwanden gleich mehrere wichtige Geschäftsbeziehungen.

Der Offenburger Rechtsanwalt Markus Arendt kennt Geschichten wie diese zur Genüge. „Wenn es darum geht, das Wissen einer Firma zu schützen, denken die meisten Menschen zuerst an Patente und Markenrechte. Nur sind diese Instrumente völlig ungeeignet, um der größten Gefahr zu begegnen, durch die mittelständische Unternehmen immer wieder an Wissen und Wettbewerbsfähigkeit verlieren: durch den Verlust beziehungsweise die Kündigung von Mitarbeitern.“

Ein Unternehmen ist wie ein Mosaik. Zusammengesetzt aus lauter kleinen Steinen – den Mitarbeitern und ihrem Wissen. Einen Stein kann man ersetzen. Aber wenn zu viele Steine auf einmal verschwinden, verschwindet das Gesamtbild. Arendt: „Die Pläne für eine Produkt sind im System gespeichert. Die Bedienungsanleitung für die CNC-Fräse ebenfalls.

Aber mit welchen Argumenten man den kauzigen Einkäufer von Bosch überzeugt oder welche Knöpfe man bei Verhandlungen mit Lieferanten drücken muss, das ist informelles Wissen und häufig nur in den Köpfen weniger.“

Wer das Wissen seiner Firma schützen möchte, muss sich daher in erster Linie um sein Personal kümmern, sagt Arendt. „Man kann nicht sicherstellen, dass alles Wissen auch kodiert ist. Aber man kann darauf achten, bei wichtigen Mitarbeitern lange Kündigungsfristen und Geheimhaltungsklauseln zu vereinbaren sowie abschreckende Vertragsstrafen für den Fall, dass im Unternehmen erworbenes Wissen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses zum Wettbewerber mitgenommen wird.“

Gleichzeitig warnt Arendt davor, Herrschaftswissen entstehen zu lassen. Viele Unternehmen machten sich zu diesem Thema erst Gedanken, wenn das Kind im Brunnen liegt. „Im Nachhinein ist juristisch meist nicht mehr viel zu machen“, sagt Arendt. „Aber es hilft, wenn man sich der Gefahr bewusst ist und im betrieblichen Alltag gegensteuert.“

Ein weiteres Problem aus der Praxis sind die immer beliebter werdenden und scheinbar einfachen Werkverträge – gerade, wenn sie die Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen regeln sollen. „Viele Werkverträge definieren nur, was es während der Zusammenarbeit an Rechten und Pflichten gibt“, sagt Markus Arendt. „Aber was ist danach? Wem gehören die Arbeitsergebnisse? Was ist mit den weichen Themen? Wer darf damit was anfangen? Und wo bleiben welche Infos oder Zwischenschritte? Es führt leider kein Weg daran vorbei, in diesem Punkt penibel zu sein – eine bloße Verschwiegenheitsverpflichtung ist zu wenig.“ ■

* Name von der Redaktion geändert

„Wer das Wissen seiner Firma schützen möchte, muss sich in erster Linie um sein Personal kümmern“



ARBEIT-FUER- ALLE.EU

ARCHIVE RÄUMEN
DIGITALISIEREN
EINLAGERN

AKTEN VERNICHTEN
DATEN LÖSCHEN
DATEN VERNICHTEN

T 0781 12 28 72 95
kontakt@
lebenshilfe-offenburg.de



LEBENSILFE
OFFENBURG-OBERKIRCH E.V.

zertifiziert nach
DIN ISO 9001:2008



Martin Zapf ist Herr über 11 000 Hühner – und steht dennoch samstags gern auf dem Wochenmarkt

VON GLÜCKLICHEN BAUERN

Mit Rezepten von gestern ist in der Landwirtschaft nichts mehr zu wollen – dafür ist die Konkurrenz auf dem Weltmarkt zu groß. Und doch gibt es bäuerliche Erfolgsgeschichten. Sie handeln von Direktvermarktung, Authentizität und Kooperationen

Deutschland gehen die Bauern aus. Knapp fünf Millionen Menschen arbeiteten 1949 auf dem Land. Im Jahr 2000 waren es noch 754 000 Beschäftigte, seit 2012 nur noch 667 000. Auch das Höfesterben geht weiter. Statistisch hört alle drei Stunden ein Betrieb auf, geht ein Stück bäuerlicher Geschichte und Familientradition verloren. Damit sinkt die Zahl derer, die sich um den Erhalt der Kulturlandschaft kümmern. Doch geht es nicht auch anders? Wir haben uns auf die Suche nach Mut machenden Beispielen gemacht. Und sind fündig geworden.

Frenk's Lindenhof in Schwanau und der Geflügelhof Zapf in Gengenbach beweisen, dass man auch in einer totgesagten Branche erfolgreich sein kann. „Wir haben uns früh Gedanken gemacht, wohin die Reise mit unserem Geflügelhof gehen soll“, sagt Geschäftsführer Martin Zapf. „Nur wer auf Veränderungen des Markts reagiert und mit dem Puls der Zeit geht, kann in dieser Branche überleben“.

Doch der Reihe nach. Martin Zapfs Vater Josef hat den Hof in den 60er-Jahren gegründet und auf konventionelle Landwirtschaft gesetzt. Er fing mit 200 Hühnern an. 1971 entsteht der erste große Stall mit 3000 Hühnern, 1991 wird auf 10 000 Tiere erweitert. 2001 folgt der Bau eines Freilaufstalls – groß genug für 11 000 Hühner. 2005 übernimmt Sohn Martin Zapf den Betrieb. „In der Fachschule für Landwirtschaft habe ich ein tolles Sprichwort kennen gelernt: ‚Stärken stärken, Schwächen schwächen.‘ Diese Worte haben uns geprägt – wir haben uns für das eingesetzt, was wir gut können.“

Das bestätigt auch Dr. Peter Pascher, Fachbereich Betriebswirtschaft, vom Deutschen Bauernverband: „Für reibungslose Betriebsabläufe sind eine vorausschauende Planung sowie

organisatorisches Geschick erforderlich. In jedem Fall setzt eine erfolgreiche Arbeit als Landwirt heute nicht nur fachspezifisches Know-how voraus, sondern auch interdisziplinäres Wissen und Können. Der Preis- und Kostendruck sowie ständige Änderungen der Markt- und Verbraucherbedürfnisse, verlangen Flexibilität und betriebliche Anpassungen.“ Bei Frenk's Lindenhof ist das ganz ähnlich. 1992 hat sich Reinhard Frenk dazu entschieden, nicht mehr nur Ablieferer zu sein, sondern seine eigenen Produkte herzustellen und Endkunden zu beliefern. Es fängt mit der Herstellung

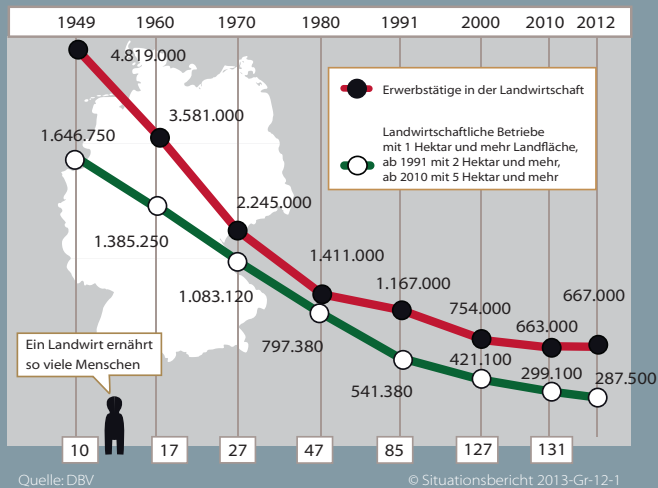
von Brot an, mit der Zeit erweitert er die Produktion um eine Hofkäserei und kooperiert zudem mit einer Metzgerei. Warum sich das Unternehmen für die Direktvermarktung entschieden hat? „Ohne eigene Vermarktung ist man in der Landwirtschaft nur ein Rohstofflieferant. Erst nach der Ablieferung erfährt man den Preis – das war keine Zukunft für uns“, sagt Landwirtschaftsmeister Thomas Frenk. Seitdem werden Frenks Produkte auf Wochenmärkten und im eigenen Hofladen verkauft. „Die Besonderheit unserer Vermarktungs-

strategie liegt in der regionalen Ausrichtung und unseren Spezialitäten, wie Rahmkäse oder handgefertigter Butter“, sagt Frenk. Martin Zapf ergänzt: „Ich stehe gerne mit meinen Eiern auf dem Wochenmarkt in Offenburg. Dort bekomme ich Input von Kunden. Denn meiner Meinung nach sollte man nie die Bodenhaftung verlieren.“

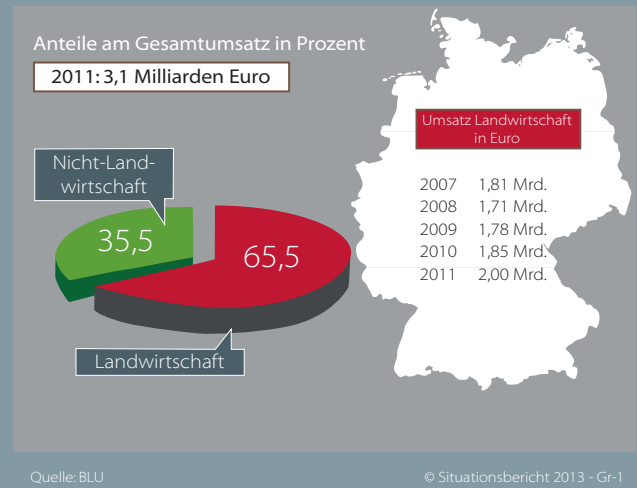
Damit wären wir bei Zapfs Firmenphilosophie. Wichtigster Punkt: bäuerliche Tierhaltung und keine industrielle Massenproduktion. Freiland statt Käfig. Und Kooperationen mit vier anderen Höfen in der Region – das erleichtert die Vermarktung der Produkte. Zapf wächst. Seine Kollegen ebenfalls. Und sie setzen auf gute, alte Traditionen. ▶

Ich habe ein tolles
Sprichwort
kennen gelernt:
‘Stärken
stärken, Schwächen
schwächen’

Wandel auf dem Lande – in Deutschland



Lohnunternehmen in Deutschland



› Die Felder werden mit Hühnermist gedüngt. Nach der Ernte geht das Getreide an die Tiere – ein Kreislauf. „Genau das repräsentieren wir nach außen. Man muss für Kunden authentisch bleiben. Wenn man mit glücklichen Tieren wirbt, sollte das auch so sein“, sagt Martin Zapf. Derselben Meinung ist Thomas Frenk. „Wir legen Wert auf direkten Kundenkontakt, auf Authentizität. Es soll eine Nachvollziehbarkeit unserer Produkte in Verbindung mit hoher Qualität und akzeptablem Preis entstehen.“ Eine wichtige Rolle spielt die gläserne Produktion: „Wir bieten Hofführungen an, häufig für Schulklassen. Die Kinder sehen, wie die Tiere leben und wie wir produzieren. Auch Gäste, die unsere Bauernschenke besuchen, führen wir häufig über den Hof“, sagt Frenk. Dazu gehören auch Weihnachtsmärkte sowie größere Hoffeste. Zapf: „Beim Hoffest 2012 waren mehr als 12000 Besucher bei uns, sie konnten sich alles anschauen. So wissen die Kunden, dass sie uns vertrauen können, auch wenn der nächste Tierskandal folgt.“ Also alles eitel Sonnenschein? Von wegen. Auch Frenk und

Zapf sehen, wie um sie herum immer weniger Betriebe erfolgreich sind. „Die Lust an der Landwirtschaft ist da, das sehe ich häufig bei Jugendlichen. Doch um diese Branche attraktiver zu machen, müssen die Rahmenbedingungen vereinfacht werden“, sagt Thomas Frenk. Das bestätigt auch Pascher: „Die Herausforderungen an eine erfolgreiche Landbewirtschaftung sind zweifelsohne gestiegen. Mit mehr als 400000 Euro je Arbeitsplatz ist der Kapitaleinsatz hoch. Nach neuesten Angaben des Statistischen Bundesamts ist der Arbeitseinsatz je Erwerbstätigen in der Landwirtschaft genau so hoch wie in anderen Branchen. Das war in früheren Jahren anders. In Verbindung mit dem zunehmenden High-Tech-Einsatz deutet dies darauf hin, dass es an der Attraktivität des landwirtschaftlichen Berufs nicht mangelt. Im Unterschied zu anderen Branchen ist die Landwirtschaft aber standortbezogen. In ländlichen Räumen mit demografischem Wandel bedeutet dies, dass sich Unternehmen zunehmend im Wettbewerb um die Ressource Mensch befinden.“ ■

- Elektroinstallation
- Erneuerbare Energien
- Gebäudeautomation
- Planung
- Unterhaltungselektronik
- Kommunikationstechnik
- Haushaltsgeräte
- Kundendienst

Elektro Schillinger GmbH

Hauptstr. 19 - 77756 Hausach
 Tel. 07831 / 288 - Fax 07831 / 1200
 info@elektro-schillinger.net
 www.elektro-schillinger.net



Ihr kompetenter Partner
 für die ganze Bandbreite
 der Elektrotechnik

Agrarpolitik: Europa streitet noch

Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) soll europäischen Landwirten nicht nur einen angemessenen Lebensstandard bieten – sie soll auch eine regelmäßige und sichere Nahrungsmittelversorgung zu bezahlbaren Preisen für die Verbraucher gewährleisten. Seit ihren Anfängen im Jahr 1962 hat sich die Reform laufend verändert. Die aktuelle Förderperiode läuft bis Ende 2013 – die nächste Periode sollte eigentlich von 2014 bis 2020 gelten. Doch die einzelnen Länder sind sich noch nicht einig, wie der Finanzrahmen von rund 960 Milliarden Euro konkret eingesetzt werden soll. Drei Schwerpunkte stehen im Raum: rentable Nahrungsmittelerzeugung, nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen und ausgewogene Entwicklung ländlicher Räume in der EU. Und was passiert nun? Wir klären die wichtigsten Fragen.

Wie werden die Haushaltsmittel in Deutschland ausgegeben? Für Direktzahlungen stehen in Deutschland nun jährlich rund fünf Milliarden Euro zur Verfügung. Landwirte, die den strengen Auflagen für Nahrungsmittelsicherheit, Umweltschutz sowie Tiergesundheit und Tierschutz nachkommen, können diese Direktzahlungen erhalten. Ab 2015 müssen landwirtschaftliche Betriebe grundsätzlich fünf Prozent ihrer Ackerflächen als ökologische Vorrangflächen bereitstellen. Zudem möchte man die Zukunft für die Menschen im ländlichen Raum attraktiver gestalten. Hierfür werden Mittel in Höhe von 1,2 Milliarden Euro pro Jahr zur Förderung ländlicher Entwicklung zur Verfügung stehen. Damit werden die nötigen Voraussetzungen für Dorfentwicklungsprojekte oder den Breitbandausbau und damit auch für lebenswerte ländliche Räume und Dörfer mit Zukunft geschaffen.

„Wir sind uns einig, dass die Landwirtschaftspolitik in Europa ökologischer und nachhaltiger wird. Kern der Reform

ist und bleibt ein wirksames Greening. Damit wird nicht nur ein Mehr an Ökologie erreicht, sondern auch das Prinzip ‚öffentliche Gelder für öffentliche Leistungen‘ noch stärker in den Vordergrund gerückt“, sagt Bundesagrarministerin Ilse Aigner über die Einigung.

Wie ist der aktuelle Stand der Verhandlungen?

Der seit Juli 2013 amtierende litauische Ratsvorsitz strebt an, im Herbst 2013 eine Einigung zu erzielen. Dazu ist für Oktober 2013 die Abstimmung im Europäischen Parlament geplant. Im November 2013 soll das Paket durch den Rat angenommen werden.

Wegen der Verzögerungen bei der politischen Einigung über den mehrjährigen Finanzrahmen wird sich auch das Inkrafttreten der neuen Vorschriften zur GAP verzögern. Die neuen Regeln für die Agrarpolitik sollen ab 2015 gelten; für 2014 wird es Übergangsregelungen geben.

Wieso werden Landwirte überhaupt öffentlich unterstützt? Landwirte investieren viel Zeit und Geld und sind dabei immer durch wirtschaftliche, gesundheitliche und witterungsbedingte Faktoren gefährdet, auf die sie keinen Einfluss haben. Eine Einkommensunterstützung gewährleistet, dass in der gesamten EU Nahrungsmittel erzeugt und Dienste im öffentlichen Interesse geleistet werden – beispielsweise das Wohlergehen der Tiere oder der Umweltschutz. ■



Foto: BMELV/M.Leis

Ilse Aigner
Bundesministerin für
Ernährung, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz

Orizon GmbH
Niederlassung Offenburg
Marlener Straße 2
77656 Offenburg
T +49 781 60588-0
offenburg@orizon.de

Perfekt in puncto Personal.

Wir sind Ihr Partner für individuelle und effiziente Personallösungen in allen Branchen. Profitieren Sie von unserer qualifizierten Personalberatung vor Ort.

» Alle Infos jetzt unter www.orizon.de

Orizon 
Unser Job ist gutes Personal

MIT ERFOLG AUF DEM HOLZWEG

In der Holzbranche herrscht Hochkonjunktur. Dort zu bestehen, ist allerdings gar nicht so einfach. Schnelligkeit, Verfügbarkeit, Organisation und Personal spielen eine wichtige Rolle sagen die Brüder Helmut und Lorenz Müller aus Oberwolfach

Holz ist Energieträger. Werkstoff. Baumaterial. Eine nachwachsende Ressource, die immer wichtiger wird. Und die Nachfrage nach Holz steigt kontinuierlich – weltweit. Hochkonjunktur für den Rohstoff. Gut ablesen lässt sich das am Preis: 2007 kostete der Festmeter Fichte noch 65 Euro. Heute sind es gut 100 Euro. Das hat mit der Energiewende zu tun, aber auch mit der Popularität von Holz als Baustoff. Ein Holzhaus bindet so viel Kohlendioxid, wie man in 40 Jahren als Autofahrer in die Luft pustet – es lohnt sich also, damit etwas für den Klimaschutz zu tun.

Ob Sägewerk, Waldbesitzer oder Sondermaschinenbau: Im Land zählt Holz zu den bedeutendsten Wirtschaftsfaktoren. 31 Milliarden Euro Umsatz, 29 000 Unternehmen, knapp 200 000 Beschäftigte – damit hat Baden-Württemberg in Deutschland klar die Nase vorn.

Doch bevor Holz verarbeitet werden kann, muss es eingeschlagen werden. Hier kommt Helmut Müller ins Spiel, Geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Forstbetriebs. 1989 in Oberwolfach gegründet, 15 Forstwirte, drei Subunternehmer. 50 000 Festmeter schafft er im Jahr – 80 Prozent motormanuell aus nicht-befahrbaren Lagen. Aus einem Festmeter lassen sich etwa 0,6 Kubikmeter Sägeholz herstellen, im Fachjargon auch als „Festausbeute“ bekannt. 50 000 Festmeter sind etwa 30 000 Kubikmeter Bauholz, mithin rund 10 000 Stämme. Dass diese Menge möglich ist, hat viel mit Technisierung und Modernisierung zu tun.

„1950 wurden 0,2 Kubikmeter Holz in einer Stunde verarbeitet. Durch Vollerntemaschinen liegt man heute bei 20 Kubikmetern“, sagt Helmut's Bruder Lorenz Müller. 1984 hat sich der Landmaschinenmechaniker selbstständig gemacht, hat Land- und Forstwirtschaftsmaschinen repariert. Inzwischen ist Lorenz Müller auf die Weiterentwicklung von Forstmaschinen spezialisiert, seit 2002 gehört ihm eine moderne Werkhalle in Oberwolfach-Mitteltal.

„Wir nehmen Basismaschinen und spezialisieren sie. Wir produzieren beispielsweise eine Maschine, die an Steilhängen arbeiten kann – diese Maschine ist im norddeutschen Flachland überhaupt nicht zu gebrauchen. Aber bei uns im Schwarzwald ist sie sehr effektiv“, so Lorenz Müller. „Wenn ich machen würde, was alle machen, wäre ich ein Durchlaufposten der Industrie – so aber bin ich hier in der Region wichtig für die Forstwirtschaft.“

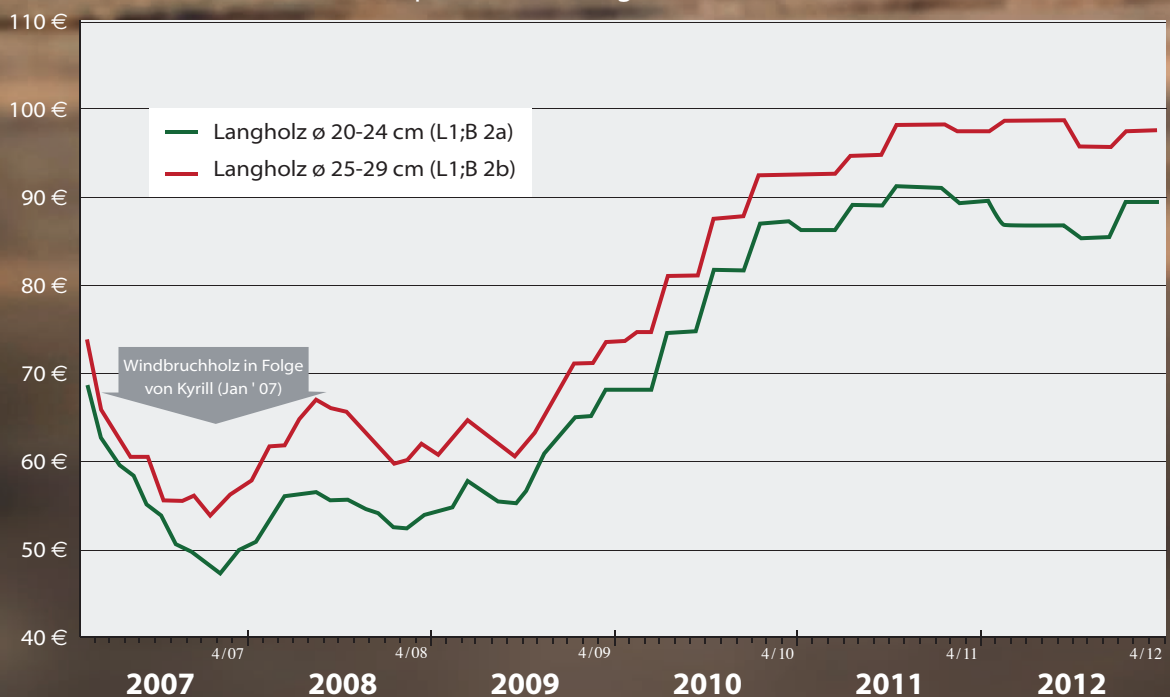
Für Sägewerke läuft es indes nicht so rosig. Denn denen macht zu schaffen, dass zu wenig Holz eingeschlagen wird – dabei bringt es Baden-Württemberg mit 1,4 Millionen Hektar Waldfläche auf elf Millionen Festmeter jährlich. Nach dem Sturm „Lothar“, der 1999 über den Schwarzwald fegte, hatten viele Sägewerke ihre Kapazitäten ausgebaut. Doch jetzt leidet die baden-württembergische Sägeindustrie unter Überkapazitäten. Experten beziffern sie auf das 2,5-fache. Hinzu kommt, dass im Wettbewerb mit dem Ausland der gestiegene Holzpreis kaum weitergegeben werden kann. Kleinere Betrieben kämpfen daher ums Überleben. ➤

HERREN DES WALDS

Die Brüder Helmut (links) und Lorenz Müller sind seit mehr als 20 Jahren in der Forstbranche tätig. Helmut Müller ist selbständiger Forstwirtschaftsmeister mit großem Fuhrpark; Lorenz Müller hat sich auf die Herstellung einzigartiger Land- und Forstmaschinen spezialisiert.



Holzpreisentwicklung Fichte (EUR/Fm)



**Premium-Partner
Förderberatung**

Die Sparkasse-Finanzgruppe
ist Marktführer
bei der Vermittlung von Förderkrediten.
Für besonders erfolgreichen Vertrieb
von Förderkrediten wird die

**Sparkasse
Haslach-Zell**

als Premium-Partner
Förderberatung

ausgezeichnet
Landesbank Baden-Württemberg

LB BW



› „Wir haben mit unserer Arbeit eine Marktlücke entdeckt und fahren damit recht gut. Ich habe mich mit meinen Maschinen der Topografie angepasst“, sagt Helmut Müller. Drei Forstspezialschlepper mit Rückezange, eine Seilkrananlage mit Prozessor, einen Harvester, einen Forwarder und einen Tieflader zählt Helmut Müller zu seinem Fuhrpark. Müller finanziert seine Maschinen in der Regel. Leasing wäre ein schlechtes Geschäft. Einerseits sind die großen Maschinen langlebig und wertstabil – andererseits gibt es immer wieder Neuentwicklungen. Dann sollte man eine Maschine verkaufen und ersetzen können. Ergo ist es wichtig, maßgeschneiderte und auf diese Besonderheit abgestimmte Darlehensverträge zu vereinbaren. „Bei den Gesprächen mit der Bank ist unser Steuerberater immer mit dabei“, sagt Helmut Müller. „Ich glaube, so fahren wir ganz gut.“ Aber ist das schon das Erfolgsrezept? Nein. „Schnelligkeit, Verfügbarkeit, Organisation, Personal und Nischen – das sind Faktoren, die für unsere Firmen von Bedeutung sind“, sagt Helmut Müller. Denn Zeit ist Geld. Auch in der Holzbranche. „Wir haben oft einen 12-Stunden-Tag, denn eine Maschine muss am nächsten Morgen wieder laufen. Wenn es bei dem einen hakt, überträgt sich das direkt auf den anderen. Daher sind Präzision und Flexibilität sehr wichtig“, sagt Lorenz Müller. Ausgebildetes Fachpersonal, da sind sich die beiden Brüder einig, gehört mit zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren. Und neben körperlicher Fitness auch technisches Know-How. ■

**Gewerbegrundstück
bei
Achern**

47.000 m² unbebaut

- X Optimale Anbindung an A5**
- X 3,5 km von der Autobahnauffahrt A5**
- X Verkauf durch Eigentümer**

Vetter Holding GmbH
Am Yachthafen 2 · 77694 Kehl
Ansprechpartner: Walter Imhof
Telefon 07851/870110
E-Mail: walter.imhof@landgard.de

IN HOLZ INVESTIEREN?

Niedrige Zinsen und volatile Aktienmärkte – vor diesem Hintergrund wird Holz derzeit als attraktive Geldanlage aggressiv beworben. Immer mehr Unternehmen versuchen, Anleger mit zweistelligen Renditeprognosen für Holz-Investments zu gewinnen. Schließlich steigt der Energiebedarf weltweit – so wird Holz zu einem kostbaren Gut. Doch leider gibt es keine Chance ohne Risiko. Die Green Planet Group etwa bietet Bäume im Regenwald von Costa Rica an, verlangt ein Mindest-Investment von 4000 Euro und verspricht Gewinne von bis zu 13 Prozent pro Jahr. Doch der Teufel steckt im Detail: Denn die Rendite soll nicht jedes Jahr ausgezahlt werden, sondern erst, wenn der Baum gefällt und verkauft ist – und dafür kann man durchaus auch mal 20 Jahre einplanen. Ein weiteres Hintertürchen behält sich das Unternehmen offen und betont, dass das Handeln von Baumbeständen noch kein offizieller Markt ist. Darauf kann man sich berufen, wenn die Rendite doch spärlicher ausfällt. Aktionärsschützer sehen daher offene Fonds als bessere Wahl an: Die Privatbank Pictet beispielsweise investiert in Unternehmen, die Waldflächen besitzen und bewirtschaften, außerdem in Hersteller von Holzprodukten. Vorteil dabei: Der Fonds wird an der Börse frei gehandelt und verspricht dadurch mehr Transparenz.



Stefan Blum mit Team in der Küche von Aroma Catering

HANDWERK ALS DIENSTLEISTUNG

Stefan Blum hat an seinem persönlichen Erfolgsrezept immer wieder gefeilt. Mittlerweile ist er Chef des erfolgreichsten Catering- und Partyservices im Kinzigtal. Mit Flexibilität als relevantem Erfolgsfaktor ist er in guter Gesellschaft

Eigentlich hätte Stefan Blum Wedding Planner werden können. Vielleicht wäre er dann heute sogar regelmäßig im Fernsehen zu bewundern. Das Zeug dazu hätte er allemal.

Damit wir uns jetzt nicht falsch verstehen: Stefan Blum hat seine Berufung gefunden. Inzwischen jedenfalls.

Wir schreiben das Jahr 1997: Stefan Blum führt seit ein paar Jahren den Gasthof „Grüner Baum“. Und entscheidet nun aus dem Bauch heraus, ein zweites Standbein aufzubauen. Er will einen Catering- und Partyservice gründen. Im Lauf der Zeit wird aus dem zweiten Standbein das erste. Blum

muss sich entscheiden: Will er lieber den Grünen Baum weiterführen oder vielleicht doch den Aroma Catering-Service ausbauen? Lange muss der gelernte Koch nicht überlegen. Er entscheidet sich für Alternative zwei. Und ist selbstbewusst genug, diese Entscheidung nicht anzuzweifeln. Mittlerweile wird er in den Medien regelmäßig als bester Caterer in der Region bezeichnet.

Blum ist aber nicht der Einzige, der sein Geschäftsmodell angepasst hat und damit sehr erfolgreich ist. Auch Markus Dreher, Chef der Firmengruppe Dreher aus Gengenbach sagt selbstbewusst: „Wir versuchen, eine eigene Marke zu ▶

Foto: Torsten Sauter



Das Haus D ist das Vorzeigeprojekt von Markus Dreher. Das Restaurant macht hier 35 Prozent des Umsatzes aus

- › entwickeln und sie bei jungen Leuten attraktiv zu machen.“ So einfach kann das Ziel eines Unternehmens klingen, das einst eine simple Bäckerei war, heute aber seine Kunst darin sieht, Innovationen und Trends im großen Maßstab zu erkennen und diese passgenau umzusetzen. Fünf nebeneinanderstehende Häuser hat Dreher in Gengenbach gekauft und sie zu Backhaus, Marktcafé, Stadtcafé, Weinhaus und Modeboutique umgebaut. Sein Vorzeigeprojekt ist aber das Haus D, das Bäckerei, Metzgerei, Markt und Restaurant unter einem Dach vereint. Es liegt nicht mitten in der Fußgängerzone, sondern im Gewerbegebiet am Ortsrand. Zwischen Lidl, Drogeriemarkt, Cleanpark und Fressnapf. Warum eigentlich?

Weil Dreher's Zielgruppe im Haus D Familien sind, die es nach dem Einkauf im Supermarkt ins Restaurant zieht. Der gastronomische Zweig des Unternehmens macht inzwischen 35 Prozent des Umsatzes aus. Mit seinem Unternehmen ist Markus Dreher in nur wenigen Jahren zum zweitgrößten Gastronom in Mittelbaden geworden.

Der 46-Jährige ist nicht nur Bäcker- und Konditormeister, sondern auch Betriebswirt. 1998 übernimmt er die Stadtbäckerei von seinen Eltern Anita und Albin Dreher und macht sie zur Keimzelle seines kleinen Imperiums. Sein Imperium? Ja, denn mittlerweile zählt sein Unternehmen im Umkreis von etwa 60 Kilometern knapp 50 Filialen. Im Jahr 2000 beschäftigt er noch 50 Mitarbeiter, heute sind es 500. Aushilfen nicht einmal mitgezählt. „Wir wollen nicht schnell wachsen, sondern mit Qualität“, sagt Dreher. „Aber einen neuen Back- und Cafeshop im Vorkassenbereich eines

Discounters schießen wir schon einmal aus der Hüfte.“ Worauf der Unternehmer seinen Erfolg zurückführt? „Liebe zum Produkt, Qualität und Bereitschaft zur Dienstleistung“, sagt Dreher. Das sieht auch Stefan Blum so. „Qualität setzt sich durch“, sagt der Caterer, der auch schon 35000 Gäste an einem Abend mit Essen versorgt hat. Seit 15 Jahren catert Blum für die Aquademie in Schiltach, Hansgrohes Showroom sowie Schulungs- und Seminarzentrum für Fachpartner. Seit neun Jahren ist Blum zudem für Duravit tätig, seit vier Jahren beliefert er das Molino in Ichenheim.

„Eigentlich sollte das Molino dieses Jahr schließen“, sagt Blum. „Aber wir haben gemeinsam mit dem Besitzer beschlossen, dass wir zusammen weitermachen.“ Denn auch dem Molino hat Blum einiges zu verdanken. „Da sind auch Offenburger oder Freiburger auf mich aufmerksam geworden“, sagt Blum, der erst kürzlich bei Christina Obergfölls Hochzeit gecatered hat. Wer Stefan Blum bucht, wird umfassend beraten. „Es ist doch für jeden Kunden das wichtigste Fest, das er veranstaltet. Ich versuche also immer, das Beste herauszuholen und sehe mir jede Location vorher an“, sagt

Blum. „Bei Essen, Service und Ablauf müssen sowohl das Gesamtpaket, als auch die Nuancen zwischendrin stimmen.“

Klar ist: Die Gastronomie hat sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Da muss man nicht nur flexibel sein und mit offenen Augen durchs Leben gehen, sondern auch gut mit seinen Mitarbeitern umgehen. Blum: „Ich würde mir wünschen, dass sich wieder mehr junge Menschen für die Gastronomie entscheiden – für mich gibt es nichts Schöneres!“



Patrick Reisch ist Steuerberater und Sozium der Steuerkanzlei Reisch & Künstle und verantwortet diesen Beitrag. Für Fragen erreichen Sie ihn unter p.reisch@reisch-kuenstle.de.

Autoreninfo



Otto Kentzler ist noch bis Ende 2013 Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks

„DAS HANDWERK MUSS SEINE PLUSPUNKTE STÄRKER HERAUSSTELLEN“

Ein gutes Arbeitsumfeld. Stolz auf das, was man macht. Ausbildung für die Selbständigkeit sowie gute Aufstiegs- und Fortbildungsmöglichkeiten. Das Handwerk muss diese Argumente noch stärker in die Öffentlichkeit bringen. Der amtierende deutsche Handwerkspräsident Otto Kentzler verrät, warum er das fordert.

Herr Kentzler, welche Herausforderungen sehen Sie für das deutsche Handwerk?

Otto Kentzler: Ich denke, dass wir uns im Zentralverband, aber auch in den Kammern und Fachverbänden, mit der Frage beschäftigen müssen, wie das Handwerk im Jahr 2020 aussehen könnte. Nur wenn wir dann die richtigen Antworten formulieren, sind die Werte, die uns seit Jahrhunderten ausmachen, zu bewahren. Deshalb möchte ich, dass wir uns konkret überlegen, wo und wie wir uns verändern müssen.

Können Sie uns ein Beispiel nennen?

Kentzler: Heute verändern sich die Berufsbilder sehr schnell. Hier müssen wir mitziehen und neue Berufe noch schneller auf den Weg bringen. Nehmen wir die Energiewende: Sie erfordert Veränderungen und Anpassungen in vielen Berufen. Wir müssen also nicht nur die Energiewende meistern, sondern auch Ausbildung und Fortbildung ständig weiterentwickeln.

Müsste das Handwerk dafür nicht auch etwas an seinen Arbeitszeiten und Vergütungsstrukturen verändern, um die notwendigen Fachkräfte zu bekommen?

Kentzler: Der Aufholprozess gegenüber anderen Wirtschaftsbereichen hat längst eingesetzt. Beispielsweise

über höhere Ausbildungsvergütungen, Lohnsteigerungen oder die Vereinbarung von Mindestlöhnen. Wichtig wären aber noch mehr flächendeckende Tarifverträge, um zu einem fairen Wettbewerb zu kommen.

Gleichwohl bleibt die Industrie ein harter Konkurrent im Kampf um Fachkräfte, oder?

Kentzler: Das stimmt. Allerdings kommt es jungen Menschen bei der Berufswahl nicht nur aufs Einkommen an, wie Untersuchungen belegen. Das Arbeitsumfeld ist zum Beispiel sehr wichtig. Bei uns arbeiten Betriebsinhaber und Mitarbeiter eng zusammen. Wir müssen auch andere Pluspunkte stärker herausstellen, etwa, dass es nirgends einen so direkten Weg in die Selbständigkeit gibt und dass über den Meister hinaus weitere Aufstiegsmöglichkeiten bestehen.

Zum Beispiel?

Kentzler: Gerade für die Spitzenpositionen brauchen wir immer mehr junge Menschen mit Abitur oder Studium. Natürlich sind weiterhin leistungsbereite Haupt- und Realschüler willkommen. Wir kümmern uns aber auch um Jugendliche mit schulischen und sozialen Problemen oder beraten Menschen mit Migrationshintergrund.

Hat sich da schon etwas getan?

Kentzler: Seit 2005 steigt die Anzahl der Abiturienten, die einen klassischen Handwerksberuf erlernen, kontinuierlich an. Kein Wunder, schließlich gieren diese jungen Leute nach einem Erfolgserlebnis. Eine Ausbildung im Handwerk kann das schnell vermitteln. Wo kann man sonst mit 25 Jahren schon Meister seines Fachs sein?

ERIC LELARGE,
Rechtsanwalt und
Avocat. Geschäftsführer
der Kanzlei Lelarge|Arendt
SARL in Straßburg

DIETER ECKERT,
Rechtsanwalt,
Bürgermeister a.D.

TILL MORSTADT,
Rechtsanwalt

STEFAN ZIMPFER,
Rechtsanwalt

JOHANNA HÄNFLING,
Rechtsanwältin

KATI RITTRICH,
Rechtssachwartin

KORNELIA VAN BRACHT
Bürovorsteherin

SARAH HUBER,
Referendarin

GERMAINE CHIAVAZZO,
Auszubildende

MARKUS ARENDT,
Rechtsanwalt

IVANA GROFFMANN,
Fachanwältin
für Familienrecht

Alle für einen. Für Sie!

Was erwarten Sie von Ihrem Anwalt? Sie wollen sich auf seine Beratung verlassen. Er soll Sie und alles, was Ihnen wichtig ist, schützen. Ob vor Gericht oder im Rahmen einer Mediation – das ist zweitrangig.

Wenn es um die Firma oder den Arbeitsplatz, um Immobilien oder Erbschaften und immer häufiger auch um die Familie geht, zählt nur das Ergebnis.

Wir sind überzeugt: Kein Anwalt der Welt kann auf allen Rechtsgebieten gleich gut sein. Daher arbeiten bei Morstadt|Arendt

Anwälte als Team zusammen, die sich auf ganz unterschiedliche Rechtsgebiete spezialisiert haben, darunter

- Handels- und Gesellschaftsrecht
- Familienrecht
- Arbeits- und Vertragsrecht
- Bau- und Immobilienrecht
- Erbrecht & Unternehmensnachfolge
- Verwaltungsrecht
- Planungsrecht
- Verkehrsrecht
- Allgemeines Zivilrecht
- Deutsch-französische Rechtsfragen



MORSTADT|ARENDDT
Anwaltspartnerschaft



Fotos: Hansgrohe SE

Armaturen aus dem Schwarzwald: Hansgrohe gilt in Sachen Design, Funktion und Nachhaltigkeit als Innovationsführer

ALLES UNTER KONTROLLE

Erst war es die Technologie. Dann das Design. Jetzt setzt Hansgrohe zusätzlich auf das Thema Nachhaltigkeit, um in der Sanitärbranche Innovationsführer zu bleiben. Erster sichtbarer Erfolg auf diesem Weg ist der Green Controlling Award

Auch eine Bundeskanzlerin macht sich mal die Hände schmutzig. Am Füller vielleicht oder am Marmeladenbrot. Wenn sich Angela Merkel dann die Hände wäscht, kommt das Wasser aus einer Armatur von Hansgrohe. Nun ist das Bundeskanzleramt nicht die einzige Referenz mit Weltgeltung – und doch muss auch ein 800-Millionen-Euro-Unternehmen wie Hansgrohe permanent daran arbeiten, Innovationsführer zu bleiben. Mit Armaturen, Brausen und Duschsystemen hat Hansgrohe dafür gesorgt, dass Bäder funktionaler, komfortabler und schöner geworden sind. Für die Zukunft geht es darum, auch als nachhaltiges Unternehmen wahrgenommen zu werden und neue Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Hansgrohe sieht sich als „Anwalt des Wassers“, als grünes Unternehmen aus Überzeugung. Und aus Tradition. Seit den 1980er-Jahren entwickelt der Schwarzwälder Badspezialist verstärkt wasser- und energiesparende Produkte. Darüber hinaus beschreitet der Branchenvorreiter in allen Unterneh-



Udo Kraus arbeitet als Director Finance and Controlling für die Hansgrohe SE in Schiltach

nehmensbereichen nachhaltige Wege und setzt mit umweltfreundlichen Konzepten Standards. Dass die Firmenziele erreicht – und messbar – werden, darum kümmert sich ein Lenkungsausschuss aus Unternehmensvorstand und Abteilungsleitern, seit 2010 hat Hansgrohe zudem eine Green Controlling-Lösung aufgebaut.

„Wir verbinden Ökologie, Ökonomie sowie soziale Aspekte und integrieren die Maßnahmen in unsere Geschäftsprozesse. Dabei bleiben wir nicht bei der Entwicklung grüner >

„CONTROLLING IST KEIN SELBSTZWECK“

Wenn es nach Studien und den Untersuchungen großer Softwarehäuser geht, steht der Mittelstand mit Controlling auf Kriegsfuß. „Das kann man so pauschal nicht sagen“, erklärt der Wolfacher Steuerberater Florian Künstle. „Je weniger komplex ein Unternehmen ist, desto einfacher können die verwendeten Lösungen sein – wenn man die richtigen Parameter und Kennzahlen im Blick hat, reicht unter Umständen eine einfache Excel-Lösung.“

Viel entscheidender als die Software ist für Künstle die Herangehensweise. „Controlling ist kein Selbstzweck“, sagt er. „Vielmehr muss Controlling einen Mehrwert für die Firma liefern – und damit das gelingt, ist es wichtig, sich auf wenige, dafür aber aussagekräftige Kennzahlen zu konzentrieren.“

Und doch läuft man Gefahr, in der Vergangenheit zu verharren. Künstle: „Wir erarbeiten mit vielen unserer Mandanten Planzahlen für das jeweils neue Geschäftsjahr, in vielen Fällen neben der Erfolgs- auch eine Liquiditätsplanung. So hat der Unternehmer nicht nur den Vergleich zum Vorjahr, sondern weiß unterjährig auch, wie sich die Firma entwickelt und wo sie steht.“ Klingt kompliziert? Ist es gar nicht. „Wir erstellen für viele Mittelständler die Buchführung und haben somit alle Zahlen im System. Bucht der Mandant selbst, importieren wir die Daten völlig problemlos in unsere EDV, zu den gängigen Anwendungen gibt es Schnittstellen. Es liegt auf der Hand, die Daten auch fürs Controlling zu nutzen, um Entscheidungen mit Zahlen zu unterfüttern ohne dafür hohen Aufwand zu betreiben.“

In der Praxis zeigt sich, dass Unternehmen ihr Controlling vor allem dann vernachlässigen, wenn es über Jahre gut läuft. Stabile Umsätze, ordentliche Deckungsbeiträge – alles im grünen Bereich. „Wir haben jedoch die Situation, dass sich viele Branchen immer dynamischer entwickeln“, sagt Florian Künstle. „Da ändern sich Rahmenbedingungen, werden plötzlich gesetzliche Vorgaben diskutiert und man muss Szenarien simulieren.“ Bei Reisch & Künstle sind es mit Patrick Reisch und Florian Künstle die beiden namens-



Florian Künstle sieht Kleinbetriebe in Sachen Controlling besser aufgestellt, als gemeinhin angenommen wird

gebenden Partner, die auch als eine Art Sparringspartner für Unternehmer bereitstehen. „Wir werden immer häufiger gebeten, für die Geschäftsleitung die BWA zu analysieren und die Ergebnisse zu diskutieren. Externer Input aus neutraler Perspektive ist gefragt.“

Gleichzeitig legt die Kanzlei im Sinne ihrer Mandanten großen Wert auf die verständliche Aufbereitung von Zahlen im Rahmen der Jahresabschlusspräsentation. „Es hilft, wenn man sich seiner Stärken und Schwächen bewusst ist – und weiß, wo man ansetzen muss.“

Die Zusammenarbeit mit dem Steuerberater in Sachen Controlling zahlt sich spätestens beim Termin mit der Bank aus. Florian Künstle: „Banken honorieren es, wenn sie nicht nur das Gefühl haben, dass jemand ‚den Laden im Griff‘ hat, sondern wenn sie wissen, dass eine zukunftsorientierte Planung zugrundeliegt und sich der Unternehmer aktiv sowie professionell mit der Entwicklung seines Unternehmens beschäftigt.“

- › Kennzahlen stehen, sondern etablieren das Controlling als wirksamen Nachhaltigkeitstreiber“, erläutert Udo Kraus, Director Finance and Controlling.

Hansgrohe hat dafür jüngst den Green-Controlling-Preis der Péter-Horváth-Stiftung erhalten. Die Jury nannte zwei Hauptgründe für die Preisvergabe: zum einen das durchgängige, stringente Konzept, aber auch die Rolle des Green Controllings als Impulsgeber für Nachhaltigkeitsprojekte. „Das Rollenverständnis des Controllers muss sich wandeln“, sagt Udo Kraus. Unter dem Vorzeichen nachhaltiger Unternehmensführung genüge eine rein monetäre Betrachtung und Bewertung der Unternehmensentwicklung nicht mehr: „Ein Umweltprojekt ist nicht immer ein profitables Projekt. Dennoch macht

es aus nachhaltiger Sicht Sinn, das Projekt durchzuziehen. Hier kann das Controlling seine Kompetenz sinnvoll dabei einbringen, ein Projekt zu koordinieren und unter Berücksichtigung aller Aspekte zu bewerten.“

Nachhaltigkeit wird bei Hansgrohe nicht als Aufwandsgröße betrachtet, sondern als Chance, um langfristig erfolgreich zu bleiben. Das Green Controlling entwickelt daher Methoden, um die Qualität und Konsistenz der Nachhaltigkeitsdaten sicherzustellen. Wenn das Management diese Daten nach verlässlichen Kriterien interpretieren kann, hat es eine bessere Grundlage für Entscheidungen. Die Herausforderung für das Controlling besteht darin, die Komplexität so weit wie möglich zu reduzieren, damit greifbare Ziele implemen-

tiert und sinnvolle Maßnahmen abgeleitet werden können. Hierbei hilft die Hansgrohe Sustainability Scorecard.

„Wir konzentrieren uns auf fünf Hauptkennzahlen“, sagt Udo Kraus. Bezogen auf die Werte aus dem Jahr 2010 sollen innerhalb von fünf Jahren die direkten CO₂-Emissionen um 20 Prozent sinken, der Einsatz von Gefahrstoffen um zehn Prozent, die Zahl der Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten soll soweit zurückgehen, dass die Lost Time Injury Rate bei 1,0 oder niedriger liegt. Weiter soll der Wasserverbrauch von Produkten und in der Fertigung um zehn Prozent gesenkt werden. Ständiges Ziel bleibt zudem die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft.

Das Ergebnis der Green-Controlling-Lösung stellt sich für Hansgrohe ökonomisch wie ökologisch durchweg positiv dar. Mit grünen Produkten, die vor allem den Wasser- und Energieverbrauch reduzieren, hat Hansgrohe in den vergangenen Jahren einen Umsatz von mehreren 100 Millionen Euro erwirtschaftet. Im Rahmen der Energieeffizienzbestrebungen wurden 2013 Projekte angestoßen, mit denen 1000 Tonnen Kohlendioxid vermieden werden und gleichzeitig die Kosten pro Jahr um 360000 Euro sinken. Die Amortisationsdauer dieser Projekte liegt bei vier Jahren. Kraus: „Es gibt gute Gründe, warum wir in nachhaltige Projekte investieren. Sie sind die Basis für Green Profit und nachhaltiges Wachstum.“

Neben der Entwicklung von Wasser und damit auch energiesparenden Produkten geht es um die nachhaltige Gestaltung der Firmen- und Produktionsgebäude. Die Logistik beschäftigt sich mit besserer Auslastung von Containern und Lastwagen. Alle Prozesse in der Produktion werden immer wieder hinsichtlich Energieeffizienz und Wasserverbrauch unter die Lupe genommen. Auch der Einsatz von Materialien steht auf dem Prüfstand. Bei der neuen Axor Starck Organic Armatur ließ sich dank einer neuen Bauweise gegenüber konventioneller Herstellung ein Drittel des Rohmaterials Messing einsparen.

Natürlich könnte man innovative Duschen und formschöne Wasserhähne auch als ganz und gar ungrüne Firma verkaufen. Für Udo Kraus und sein Team steht jedoch fest: „Hansgrohe ist nicht nur vom Logo her ein grünes Unternehmen, sondern durch und durch Überzeugungstäter. Das zieht sich durch alle Bereiche, ob Vorstand, die Familie Klaus Grohe oder die Beschäftigten selbst.“

Nachhaltigkeit beschränkt sich dabei nicht nur auf ökologische Themen. Udo Kraus: „Genauso wichtig ist uns, soziale Verantwortung zu übernehmen. Das reicht von Programmen und Initiativen für die Beschäftigten in Sachen Aus- und Weiterbildung, Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit sowie der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, bis zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung – in Deutschland ebenso wie an den internationalen Standorten.“

Hier sind die Initiativen zwar breit gefächert, doch steht immer das Thema Wasser im Mittelpunkt: Seien es die Wiederansiedlung von Lachsen in der Kinzig oder internationale Hilfsprojekte, wie ein Wasserwissen-Schulprojekt in Namibia oder ein Wiederaufforstungsprojekt in China. ■

ARBEIT-FUER- ALLE.EU

VERPACKEN
MONTAGE
ELEKTROMONTAGE
METALLARBEITEN
AKTENVERNICHTUNG
GARTENPFLEGE

T 0781 12 28 72 95

kontakt@

lebenshilfe-offenburg.de



LEBENSILFE

OFFENBURG-OBERKIRCH E.V.

zertifiziert nach
DIN ISO 9001:2008



TIETGE
PUBLISHING

WIR SORGEN FÜR GUTE NACHRICHTEN.

Ihr Unternehmen ist spitze.

Sie hängen sich richtig rein. Sind innovativ. Sie wissen das, Ihre Kunden auch. Doch wie steht es um Ihre potenziellen Kunden?

Hier kommen wir ins Spiel. Wir verschaffen Ihrer Botschaft Gehör. Mit intelligenten Cross-Media-Konzepten, hochattraktiven Kunden-

zeitschriften (eine davon halten Sie gerade in der Hand), mit PR-Arbeit und allem, was mit Facebook und Co. möglich ist. Mit anderen Worten: Wir sorgen für gute Nachrichten.

Fragen sie uns nach aktuellen Referenzen und vereinbaren Sie jetzt ein unverbindliches, kostenfreies Erstgespräch. Sie haben es sich verdient.

FÜR ALLE,
DIE ETWAS ZU SAGEN HABEN



HANDEL IST WANDEL

Wenn immer mehr Produkte bequem vom heimischen Sofa aus bestellt werden, kann das für den stationären Einzelhandel verheerende Konsequenzen haben. Doch wie reagieren Unternehmer auf die Konkurrenz von Ebay, Amazon & Co?

Als BMW Ende Juli mit dem i3 sein erstes serienmäßiges Elektroauto zeitgleich in New York, London und Peking präsentiert, ist erst einmal von vielen technischen Revolutionen die Rede.

Doch was Deutschlands drittgrößter Autobauer hinter den Kulissen veranstaltet, ist mindestens genauso bahnbrechend: Als erster Hersteller der Welt verkauft BMW seine Fahrzeuge nicht mehr ausschließlich über Autohäuser, sondern direkt über das Internet – in einen BMW-Onlineshop. Dabei soll der i3 offenbar erst der Anfang sein: Man könne sich „gut vorstellen, dass der Verkauf im Internet bei allen Modellen ergänzend eingesetzt wird“, sagt Deutschland-Vertriebschef Roland Krüger gegenüber der WirtschaftsWoche.

Was die Münchner mit ihrem Testballon anstoßen, könnte den Autoverkauf über kurz oder lang tiefgreifend verändern – zumindest wenn der Online-Verkauf gut läuft. 55 Milliarden Euro setzten die hiesigen Händler 2012 um, indem sie die Kunden in ihren Showrooms empfangen und sie von den Vorzügen der Ausstellungsstücke überzeugten. Kaum vorstellbar, was passieren würde, wenn dieser Umsatz künftig wegfiel.

Wenn der Online-Verkauf des BMW i3 klappt, dürfte der Direktvertrieb von Autos nicht zu stoppen sein

In anderen Branchen hat man sich längst an die Konkurrenz aus dem Internet gewöhnt: Im großen Stil werden Schuhe mittlerweile über Zalando, Markenkleidung über Brands4Friends oder Brillen über Mister Spex verkauft.

Vor allem die Augenoptikerbranche hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt – und das nicht nur durch das Internet: Mit der Auswahl und den Preisen von Ketten wie Fielmann oder Apollo können einzelne Optiker schwerlich mithalten. Die Bestellmengen flächendeckender Ketten sind so groß, dass sie wesentlich günstiger einkaufen. Die fast einhellige Meinung in der Branche: „Deren Verkaufspreise liegen manchmal sogar unter unseren Einkaufspreisen. Wenn wir da mithalten wollten, würden wir mit jeder verkauften Brille ein Verlustgeschäft machen.“

Eigene Onlineshops oder der Verkauf von Brillen über Ebay – für viele kommt das nicht in Frage. Doch es geht auch anders, wie Christoph Brüstle, Inhaber von CB Optik beschreibt: „Natürlich ist der Wettbewerbsdruck durch das Internet höher geworden; ich versuche aber selbst, beide Welten so gut es geht miteinander zu verbinden: zum Beispiel mit eigenen Shops auf Ebay oder >

REVOLUTIONÄR

Selten ist ein Konzern eine so hohe Milliardenwette eingegangen wie BMW mit seinem neuen BMW i3: Um Elektroautos möglichst leicht zu bauen, setzt der Münchner Autobauer als einziger Hersteller der Welt auf Karosserien, die komplett aus Karbon bestehen.

Bislang wird Karbon hauptsächlich im Flugzeugbau verwendet. Nun spart er im neuen i3 rund 300 Kilogramm Gewicht ein. Auch das Material der Fahrgastzelle ist revolutionär: Es besteht nicht aus Stahl oder Aluminium, sondern aus kohlefaserverstärktem Kunststoff (CFK). Das spart weiteres Gewicht ein. Die Folge: Die teuren Batterien müssen nicht so stark sein wie bei einem schwereren Auto.

Eigentlich ist CFK ein teurer Werkstoff. Beweist BMW nun, dass die Serienfertigung zu vernünftigen Preisen funktioniert, könnte das dem Hersteller auf Jahre einen Vorsprung vor der Konkurrenz bieten.





Christoph Brüstles
 neue Filiale in Haslach:
 Modernes Ambiente,
 viel Platz und Privatsphäre
 in der Beratung.
 Darauf hat der Optiker
 großen Wert gelegt



Fotos: CB Optik

› Yatego.“ Von Amazon lässt der Optiker mit zwei Filialen in Haslach und Schonach allerdings die Finger: „Was Amazon an Provision verlangt, ist mir einfach zu hoch.“ Brüstle wirkt dem Wettbewerbsdruck aber nicht nur mit eigenen Online-Shops entgegen, sondern auch als exklusiver Partneroptiker von Mister Spex. Der größte deutsche Online-Optiker versucht mit Kooperationen die Nachteile des Online-Kaufs – wie fehlende Beratung oder Brillenanpassung – auszugleichen: Daher bietet das Unternehmen seit 2011 persönliche Services wie Sehtest und Brillenanpassung bei mehr als 300 Partneroptikern in ganz Deutschland. Um diesen Vorteil nutzen zu können, müssen Kunden bei Mister Spex für 9,90 Euro einen Gutschein für den Sehtest kaufen und ihn dann bei einem Partneroptiker vor Ort einlösen: im Falle des Kinzigtals also bei CB Optik. Chri-

stoph Brüstle führt daraufhin den Sehtest durch und gibt dem Kunden einen Brillenpass mit seinen Werten, mit denen dieser die Brille online bei Mister Spex bestellen kann. Der Preis für den Sehtestgutschein wird beim späteren Brillenkauf von Mister Spex angerechnet, so dass diese Dienstleistung für den Kunden kostenlos ist. Das Unternehmen geht aber noch einen Schritt weiter: Jeder fertigen Brille wird ein kostenloser Anpass-Gutschein beigelegt, mit dem sich Kunden des Online-Shops ihre Brille individuell beim Partneroptiker anpassen lassen können. Brüstle: „Für mich hat diese Kooperation nur Vorteile: Denn so generiere ich Umsatz, den ich sonst gar nicht hätte, da mir Mister Spex meine Leistungen ja vergütet. Und wer sagt denn, dass die Mister Spex-Kunden bei uns nicht auch noch eine Uhr sehen, die ihnen so gut gefällt, dass sie sie kaufen?“

Das Optik-Geschäft mit dem Verkauf von Uhren und Schmuck zu ergänzen, ist nicht ungewöhnlich. Auch andere Optiker fangen erst einmal mit Brillen und Kontaktlinsen an und nehmen dann Uhren oder Schmuck hinzu. Das Ziel: kleinere Schwankungen im Optik-Bereich auszugleichen und Zusatzgeschäft zu generieren.

Über mangelnden Umsatz kann sich Christoph Brüstle nicht beschweren. Die Geschäfte laufen gut. Deshalb hat er unlängst sogar eine neue, größere Filiale in Haslach eröffnet.

Dass sich qualitativ hochwertige Präzisionsarbeit heute dennoch nicht mehr ganz so einfach verkaufen lässt wie früher, weiß er trotzdem. Daher versucht er – wie viele andere Optiker – mit Sonderaktionen auf seine Ge-

„Ich möchte Ladengeschäft und Internet so gut es geht miteinander verbinden.“

schäfte aufmerksam zu machen. Brüstle ist dafür extra einem Optiker-Verband beigetreten, über den er günstigere Einkaufspreise erzielt, da in größeren Mengen eingekauft wird. Damit hat es Brüstle geschafft, ähnliche Preisvorteile wie größere Ketten zu erzielen, kann aber dennoch eigene Akzente in der Kommunikation, im Service und in der Beratung setzen.

Eine Katastrophe muss das Aufkommen des Online-Handels also für keinen Einzelhändler sein. Wichtig ist allerdings, seine Kompetenzen aktiv zu kommunizieren und nicht auf der Stelle zu treten. Brüstle: „Das gilt für jegliche Konkurrenz – egal ob sie aus dem Internet kommt oder nebenan ein neuer Laden eröffnet wird.“ ■

STRATEGIEN IM HANDEL

Dr. Steffen Auer ist Geschäftsführer von Schwarzwald-Eisen, Präsident der Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein und Franchisepartner der Baumarktkette Obi – wer könnte die Auswirkungen des Internets auf den stationären Einzelhandel wohl besser beurteilen als er? Im Interview mit Kalkül verrät er, mit welchen Maßnahmen der Handel reagieren kann und welche Unternehmen dafür Vorbild sind.

Herr Auer, wie stark hat sich der Handel in den letzten Jahren verändern müssen?

Steffen Auer: Die Veränderungen sind dramatisch. Insbesondere im Elektronikbereich haben Preisvergleichsmöglichkeiten durch das Internet einen enormen Einfluss. Allerdings gab es vor 40 Jahren auch noch keine Baumärkte, die Do-it-yourself-Lösungen angeboten haben. Veränderungen sind im Handel also nichts Neues. Die richtige Strategie braucht man natürlich trotzdem.

Gibt es die überhaupt?

Auer: Den einen, heilbringenden Lösungsweg gibt es nicht. Aber es gibt schon Maßnahmen, die der Handel ergreifen kann.

An welche Maßnahmen denken Sie da?

Auer: Zuerst einmal sollte man das Internet als zusätzlichen Kanal wahrnehmen. Zumindest als Recherchewerkzeug des Kunden, so dass er auf die Produkte und besonderen Leistungen des Unternehmens aufmerksam werden kann. Der Verkauf kann ja trotzdem vor Ort stattfinden. Auch Produktdifferenzierung kann eine Option sein, denken Sie nur an Obi oder Ikea: Sie haben Eigenmarken entwickelt, die man sonst nicht bekommt. Damit sorgen sie automatisch dafür, dass zufriedene Kunden wiederkommen.

Und wie steht es um das Thema Service?

Auer: Das ist natürlich in verschiedenen Branchen unterschiedlich wichtig. Nehmen wir die Reisesuche: Die ist im Netz mittlerweile so unübersichtlich,

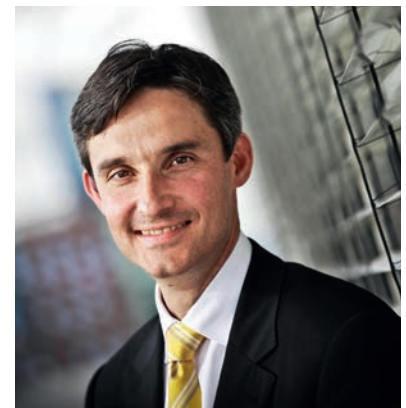


Foto: Michael Bode

Dr. Steffen Auer, Präsident der IHK Südlicher Oberrhein und Geschäftsführer von Schwarzwald-Eisen macht hiesigen Einzelhändlern Mut

dass Reisebüros vor Ort wieder profitieren können. Natürlich nur, wenn es preislich kein Nachteil ist, sich beraten zu lassen. Wobei man hier auch die Zeit einrechnen muss, die der Urlauber spart, weil er nicht selbst recherchieren muss. Je größer das Angebot, desto stärker fällt die Beratung ins Gewicht. Selbst wenn man das beachtet, fällt auf, dass in manchen Städten sehr viele unabhängige Einzelhändler sind und in anderen eben nicht...

Auer: Das stimmt. Denn an dieser Stelle ist auch das Stadtmarketing gefragt. Haslach und Emmendingen haben sich zum Beispiel sehr gut entwickelt, weil diese Städte Einigkeit erzielen und die Einzelhändler zusammenbringen, um ein gemeinsames Einkaufserlebnis für den Kunden zu schaffen. Doch das gelingt nicht überall. Gefahr droht zusätzlich durch neue Malls: In Innenstädten ist die Ansiedlung von riesigen Einkaufszentren sicherlich dramatischer als der Internethandel.

Sind Sie trotzdem optimistisch, was die Entwicklung unserer Region angeht?

Auer: Ich habe keine Sorge, dass sich unsere Region positiv entwickeln wird. Auch aufgrund der vielen Mittelständler, die wahnsinnig gute Arbeit leisten. Sorge macht mir eher die gesamteuropäische Entwicklung: Es ist falsch, sich nur auf Deutschland zu konzentrieren. Wir werden mittlerweile als Europäer wahrgenommen und das sind wir ja auch.

„KEINE EINFACHE BRANCHE“

Nicht jedes Unternehmen passt seine Strategie in Zeiten des Internethandels an. Ob das trotzdem gut funktioniert? Dietmar Schrenk, Optiker aus Hornberg, kennt die Antwort.

Herr Schrenk, Ihr Credo lautet ‚Schuster, bleib bei denen Leisten‘. Warum?

Dietmar Schrenk: Wenn ich preislich nicht immer mit großen Ketten mithalten kann, muss ich die Schwerpunkte meiner Kommunikation anders setzen und eine eigene Strategie verfolgen.

Die wäre?

Schrenk: Ich setze auf gute Beratung, exzellenten Service und transparente Preise. Zudem habe ich weder einen eigenen Online-Shop noch verkaufe ich Brillen über Amazon & Co. Denn dort ist irgendein anderer immer günstiger. Das klingt fast so, als würden Sie von

der Internet-Konkurrenz wenig merken.

Schrenk: Der Druck hat zwar etwas zugenommen, aber bei mir wandern eigentlich kaum Kunden ab. Ich sehe ganz selten jemanden, den ich beraten habe, kurze Zeit später mit der von mir empfohlenen Brille herumlaufen, ohne dass er diese bei mir gekauft hat. Trotzdem ist die Augenoptik keine ganz einfache Branche ...

Warum?

Schrenk: Mit intensiver Beratung oder gutem Service ist es oft nicht getan: Ich werbe viermal im Jahr mit einem Prospekt. Die Werbekosten steigen zwar von Jahr zu Jahr, aber dadurch werden auch steigende Umsätze generiert. Aber das ist ja in vielen Branchen so. Der Einzelhandel ist eh ständig im Wandel. Daran haben wir uns schon gewöhnt.

„Mein Credo: Schuster, bleib bei deinen Leisten“

Dietmar Schrenk



Foto: Schrenk GmbH



ACUROS.

Die Qualität unserer Produkte ist die Summe aus unseren Erfahrungen. Alle unsere Möbel stehen für Langlebigkeit und Zuverlässigkeit – Werte also, die mit handwerklichem Können und modernen Produktionsmethoden eng verbunden sind. Besuchen Sie uns!



LINIEM.

M

MÜLLER MANUFAKTUR

... reine Chefsache

www.muellermanufaktur.de



Günter Wurth, Papierlager



KEHLER DRUCK



KEHLER DRUCK

Wir drucken. Sie entspannen.

Kehler Druck GmbH & Co. KG

Weststraße 26 | 77694 Kehl

Tel. +49 (0) 7851 8704-0

info@kebler-druck.de

www.kebler-druck.de



EuroPrintPartner

GEGEN ALLE WIDERSTÄNDE

Sozialen Einrichtungen bläst mächtig Wind ins Gesicht. Der Wettbewerb sitzt in Asien – oder hinter Gittern. Und wenn alles gut läuft, muss man sich mit Bürokraten herumschlagen. Frank Stefan und Achim Feyhl machen es trotzdem gern ...

Wirtschaft und Schifffahrt – so groß sind die Unterschiede gar nicht. Ob raue See oder Windstille: Es geht darum, voranzukommen. Doch es gibt Kapitäne, die nur segeln, um Matrosen einzusammeln, die auf anderen Schiffen keinen Platz finden. Gemeinnützige Unternehmen, die Menschen Aufgaben geben, die auf dem normalen Arbeitsmarkt keine Chance haben. Doch wie halten sich diese Firmen über Wasser?

„Unsere Kernaufgabe ist es, den Menschen zu helfen“, sagt Frank Stefan, Vorstandsvorsitzender der Diakonie Kork. „Aber als Unternehmen müssen wir wirtschaftlich arbeiten.“ Die Diakonie Kork ist bundesweit als Kompetenzzentrum für Epilepsie bekannt. Neben dem Klinikum (121 Betten), dem Wohnverbund und der Oberlin-Schule gibt es 480 Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung, davon 60 Prozent mit Epilepsie. Deren Löhne werden aus den Produktionserlösen der Werkstätten bezahlt. Durch die Eingliederungshilfe wird nur die Betreuung finanziert – auf zwölf Menschen mit Behinderung kommt ein Betreuer.“ „Im Grunde sind wir ein Unternehmen wie jedes andere“, sagt Stefan. „Wir stehen im Wettbewerb, achten auf Qualität und müssen am Ende des Monats Gehälter zahlen.“

2011 erwirtschafteten die Werkstätten der Diakonie Kork noch 5,1 Millionen Euro Umsatz – 2012 waren es nur 4,7 Millionen Euro. Auch für die Zukunft rechnet Frank Stefan mit sinkenden Umsatzzahlen. „Zu den Hauptursachen gehört der steigende Wettbewerb und die Zunahme des Anteils schwerbehinderter Menschen in den Werkstätten“, sagt Stefan. „Hinzu kommen Preisverfall und der Mangel an angemessen vergüteten Arbeiten.“

Diesen Druck kennt auch Achim Feyhl, Geschäftsführer der Albert-Schweitzer-Werkstätten und Wohneinrichtungen gemeinnützige GmbH (ASW+W). Er beschäftigt in Offenburg und Oberkirch 600 Mitarbeiter. 360 haben eine körperliche und/oder geistige Behinderung – Tendenz steigend. „Unser Ziel ist es, möglichst vielen Menschen Arbeit zu geben“, sagt Feyhl. „Was wir an Gewinn erwirtschaften, investieren wir in die Modernisierung unserer Anlagen sowie weitere

Betreuungsplätze. Einfacher macht man es uns nicht.“ Als Zulieferer stehen die Werkstätten vor allem mit Billiglohnländern und Gefängnissen im Wettbewerb. „Für uns drückt keiner ein Auge zu, weil wir eine soziale Einrichtung sind“, sagt Diakonie-Vorstand Stefan. „Wir stehen unter dem gleichen Preisdruck wie andere Unternehmen.“

„Bei uns drückt
niemand mal ein
Auge zu,
nur weil wir ein
gemeinnütziges
Unternehmen sind“

ARBEIT FÜR ALLE

Ziel des Projekts „Arbeit für Alle“ ist es, wettbewerbsfähige, sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze im ersten Arbeitsmarkt zu schaffen. Diese Arbeitsplätze entstehen vor allem durch die Simplifizierung komplexer Arbeitsschritte. Dabei werden komplexe Prozesse in einfache Handlungsschritte aufgeteilt und sind für Menschen mit Behinderung einfach zu erlernen. Die Lebenshilfe Offenburg-Oberkirch versucht so, möglichst allen Menschen eine Chance auf Arbeit zu geben. Mit europaweite Kooperationspartnern arbeitet man nicht nur an gemeinnützigen Projekten sondern qualifiziert auch Menschen mit Behinderung, um ihnen den Einstieg in den normalen Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

„Wir definieren uns über unsere Arbeit“, sagt Achim Feyhl (Bild), Geschäftsführer der ASW+W gemeinnützige GmbH. „Deshalb sollte jeder Mensch eine Chance auf Arbeit bekommen.“

PRÄZISE UND EFFEKTIV.

Als leistungsstarker Partner der Metallindustrie ist die Arnd Sauter Trade Company als innovatives und kompetentes Unternehmen die Lösung für Ihre alltäglichen Aufgaben, um eine optimale Produktion zu gewährleisten.

Wir sind Profis für horizontale und vertikale CNC Bearbeitungsmaschinen und 3D Modeler.



Arnd Sauter
GmbH

Arnd Sauter Trade Company
E-Mail: info@p4p.de
Internet: www.arnd-sauter.com

Versichern, vorsorgen, Vermögen bilden.

R. Bächle OHG

Allianz Generalvertretung
Hauptstraße 108
77652 Offenburg
Telefon 07 81 / 9 24 07 - 0
Telefax 07 81 / 9 24 07 - 50
baechle.ohg@allianz.de

Robert-Koch-Straße 36
77743 Neuried
Telefon 0 78 07 / 9 5 54 00
Telefax 0 78 07 / 9 5 54 02
baechle.ohg@allianz.de

Allianz



- › Deshalb hat die Diakonie ihre Produktion spezialisiert. Und sucht Nischen. „In unserer Druckerei bieten wir individuell bedruckte Whiteboards und Blöcke an. Kleine Auflagen. Billiglohnländer können da nicht mithalten“, sagt Stefan. Ein ähnliches Erfolgsrezept verfolgt die Diakonie mit dem Projekt ‚Korken für Kork‘. Damit sind nicht nur Arbeitsplätze für Menschen mit Behinderung entstanden, die Diakonie leistet auch einen Beitrag zum Umweltschutz. Klaus Freudenberger, Leiter Öffentlichkeitsarbeit der Diakonie Kork hat das Projekt 1991 ins Leben gerufen. Bis zu 3600 Kubikmeter Korken – etwa 140 Millionen Stück – sammelte die Diakonie Kork bis 2005 jährlich. Aneinander gereiht eine Strecke von Maskau bis Madrid – verarbeitet zu Dämmmaterial. Doch die Naturkorkenbestände gehen zurück. „Daher suchen wir derzeit zukunftsfähige Lösungen für die Verwertung von Plastikkorken“, sagt Freudenberger. Die Diakonie Kork hält sich dennoch stabil über Wasser. An Fahrt gewinnt das Schiff nicht. Wo andere Unternehmen einfach anbauen, fährt eine soziale Einrichtung erstmal gegen den Wind und rein in die Bürokratie. „Als gemeinnütziges Unternehmen fehlt uns Handlungsspielraum“, sagt Stefan. „Jeder neue Platz, den wir einrichten, muss durch die Behörden bewilligt werden. Hier ist Frustrationstoleranz gefragt. Und zum Glück haben wir die. Aufgeben kommt nicht infrage.“ Allem Gegenwind zum Trotz: „Die Arbeit mit den Menschen ist unsere größte Motivation.“ Die Nachfrage ist groß. Auch bei der Caritas Kinzigtal. 2012 erwirtschaftete der Verband acht Millionen Euro – eine Steigerung von sechs Prozent. Mehr Gewinn sprang dabei trotzdem nicht ’raus. „Wir haben mehr zu tun“, sagt Detlef Kappes, Geschäftsführer der Caritas Kinzigtal e.V. „Allerdings auch steigende Personalkosten.“ Die Folge: „Unser Ertrag ist im vergangenen Jahr geringer ausgefallen.“ Warum? „Die öffent-

VOM MEISTER ZUM INGENIEUR



Voll im Beruf bleiben und gleichzeitig ein Ingenieurstudium abschließen.

Das bietet der neue Part-Time-Bachelor „Maschinenbau“ der Hochschule Offenburg und der IHK. Wenn Sie einen Abschluss als Meister/in, Techniker/in, eine abgeschlossene Berufsausbildung oder mindestens drei Jahre Berufserfahrung haben und jetzt Ingenieur/in werden möchten, dann sind Sie an der Hochschule Offenburg gut aufgehoben.

Sie studieren acht Semester lang (vier Jahre) berufsbegeleitend und erwerben während des Studiums fundierte natur- und ingenieurwissenschaftliche Kenntnisse.

www.hs-offenburg.de/map



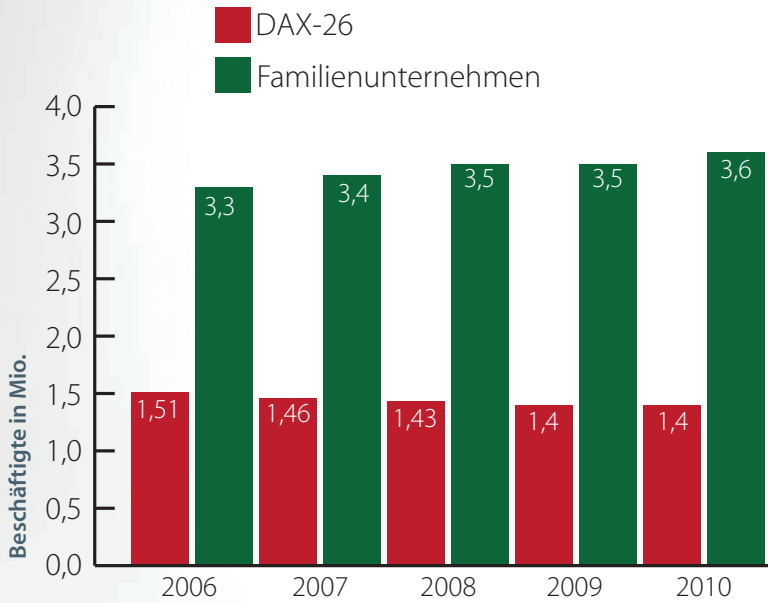
Fotos: www.shutterstock.com / Vadim Sadvovskij, Tilmann Krieg

lichen Zuschüsse wachsen nicht mit oder brechen weg.“ Der Verband umfasst neben der Sozialstation in Wolfach, dem Alfred-Behr- und dem Caritas-Haus in Haslach, Kooperationseinrichtungen mit den Sozialstationen in Haslach, Zell und dem Pflegeheim St. Jakobus in Schutterwald.

Menschen mit Behinderung Arbeit zu geben, diese Aufgabe ist anspruchsvoll. Daher gilt es, angemessene Arbeiten zu finden. „Oder zu entwickeln“, sagt Feyhl. „Wenn jemand weniger leisten kann, heißt das nur: Wir müssen die Aufgaben anders strukturieren.“ Ein Beispiel? „Wir isolieren einfache Schritte aus komplexen Arbeitsprozessen. Zum Beispiel in der Datenvernichtung: Unsere Mitarbeiter sind keine IT-ler. Doch eine Festplatte ausbauen und entmagnetisieren ist kein Problem. Wir machen das günstiger als ein IT-Experte“, sagt Feyhl. Mehr noch. Feyhl ist überzeugt, dass es Menschen mit Behinderung leichter fällt, bei vielen Wiederholungen eines Arbeitsschritts die Konzentration zu bewahren.

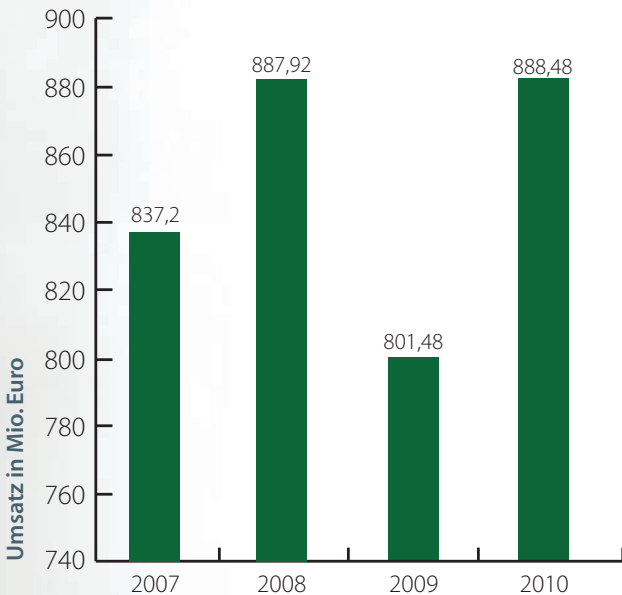
Diese Arbeitsteilung erfordert ein hohes Maß an Organisation. Doch Achim Feyhl denkt schon weiter: „Wenn man an den Fachkräftemangel auf dem Arbeitsmarkt denkt, ist die Simplifizierung von Arbeitsprozessen doch eigentlich die Zukunft. Arbeit kann von unten nachwachsen.“

Vereinfachte Aufgaben erledigen die Mitarbeiter in den Werkstätten größtenteils eigenständig. Dennoch ist Betreuung erforderlich – nicht nur fachlich. „Unsere Betreuer verfügen über ausgeprägte Social Skills“, sagt Feyhl. „Eine gute Personalentwicklung ist das A und O – aber eben auch kostspielig.“ Als Zulieferer von großen Firmen, unter anderem Hansgrohe, besteht die Arbeit in den Albert-Schweitzer-Werkstätten aus Fertigung, Druck und Montage. „Wir haben schon Aufträge verloren, weil wir mit Dumpingpreisen nicht mithalten konnten“, sagt Feyhl. „Das ist ein Kompromiss, den wir gerne eingehen.“ ■



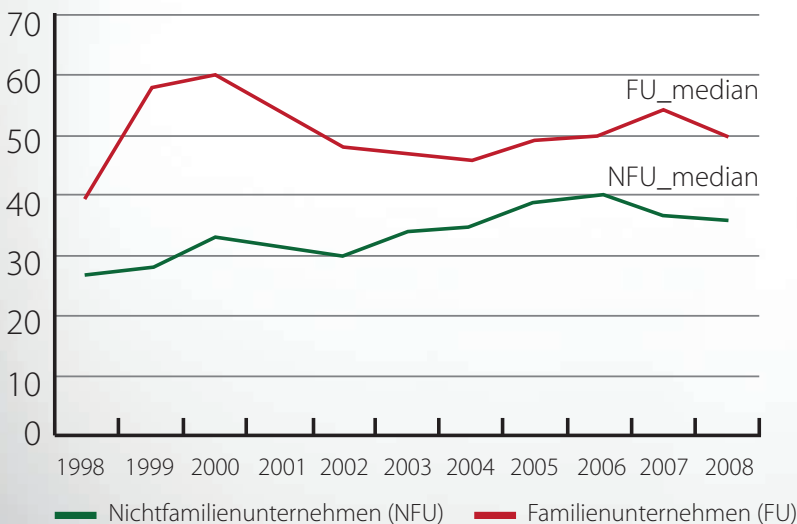
Dynamik

Die 500 größten Familienunternehmen Deutschlands wachsen im Schnitt mehr als doppelt so schnell wie die 26 nicht familiengeführten Dax-Konzerne



Krisenfest

Die Wirtschaftskrise 2008/2009 hat auch bei Familienunternehmen zu tiefen Einbußen geführt. Im darauffolgenden Jahr waren die 500 größten deutschen Familienunternehmen jedoch wieder bei 888 Millionen Euro Umsatz weltweit – mehr als noch 2008



Kapitalisierung

Familienunternehmen sind krisenfester, weil sie im Schnitt über eine mit rund 50 Prozent deutlich bessere Eigenkapitalquote verfügen

ALLES BLEIBT IN DER FAMILIE

Familienunternehmen denken langfristiger, arbeiten fokussierter, wachsen schneller, sind besser kapitalisiert und bieten sichere Arbeitsplätze. Und doch ist jeder Generationswechsel wieder eine Herausforderung ...

Was schreiben Unternehmen nicht alles auf ihren Briefkopf. Rechtsform. Handelsregisternummer. Umsatzsteuer-ID. Die Zahlencodes irgendwelcher Zertifizierungen. Eine wichtige Information jedoch fehlt fast immer: Ist das Unternehmen eigentlich familiengeführt?

Dabei ist die Frage, ob es sich bei der Eignerstruktur um eine überschaubare Anzahl untereinander verbundener Familienmitglieder gehört, für den zu erwartenden Erfolg eines Unternehmens von großer Bedeutung. Die Stiftung Familienunternehmen forscht seit 2006 in diesem Themenfeld und hat dabei herausgefunden: Von 2006 bis 2010 haben Familienunternehmen (FU) die Zahl der Arbeitsplätze in Deutschland

um elf Prozent gesteigert – anonyme Publikumsgesellschaften (NFU) brachten es auf zwei Prozent. Zudem weisen Familienunternehmen eine bessere Eigenkapitalausstattung auf und erweisen sich so als deutlich krisenfester.

Große Unterschiede zeigen sich vor allem in der Amtsdauer der Chefs. „Diese ist in Familienunternehmen knapp viermal so lang wie bei einer börsennotierten Aktiengesellschaft“, sagt Prof. Dr. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, Vorsitzender und Gründer der Stiftung Familienunternehmen. „Der Sessel eines CEO erweist sich oft als Schleudersitz. Gerade in börsennotierten Unternehmen geben Manager oft nur Gastspiele, was den Unternehmen letztlich schadet. Wertvolles Know-how geht verloren – und das Vertrauen der Mitarbeiter.“ ➤



„AUF DER ÜBERHOLSPUR“

Mit Familienunternehmen kennt sich in Deutschland niemand besser aus als Prof. Dr. Dr. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen. Herr Hennerkes, was macht Familienunternehmen so erfolgreich?

Brun-Hagen Hennerkes: Ihr Erfolg basiert auf der Eignerstruktur, die aus einer überschaubaren Anzahl untereinander verbundener Familienmitglieder besteht. Familienunternehmen gehen mit ihrem Geld und nicht mit dem anderer Leute um. Das macht sie zu einem stabilen Anker – für die Volkswirtschaft und ihre Mitarbeiter. Das ist alles?

Hennerkes: In der Beziehung zu Mitarbeitern liegt ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sie halten nicht nur länger an ihnen fest, sondern praktizieren flache Hierarchien. Viele Familienunternehmen haben sich zudem mit Nischenprodukten so spezialisiert, dass sie Weltmarktführer sind und auch in Krisen gut über die Runden kommen. Bleibt die Frage nach der Verfügbarkeit von Fachkräften.

Hennerkes: Familienunternehmen sind in diesem Punkt auf der Überholspur. Junge Menschen wissen den spezifischen Wertekanon zu schätzen, nämlich Verbindlich-



Foto: Thomas Klinkle

Prof. Dr. Dr. Brun-Hagen Hennerkes hat die Stiftung Familienunternehmen 2002 ins Leben gerufen

keit und Vertrauen als gelebte Werte statt ‚Hire and Fire‘. Ein weiterer Pluspunkt ist, dass sich bei guter Leistung schneller die Möglichkeit zum eigenverantwortlichen Arbeiten bietet, oft auch im Ausland. Denn Familienunternehmen sind zwar regional tief verwurzelt, agieren aber weltweit.

Denken Familienunternehmen langfristiger?

Hennerkes: Unbedingt. Wie die Familie selbst ist auch das Unternehmen auf langfristige Bindungen und eine generationenübergreifende Haltung ausgelegt. Oberstes Ziel eines Familienunternehmens ist nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern die Weitergabe eines enkl-fähigen Unternehmens an die nächste Generation.



BusinessParcours

MIT LEICHTIGKEIT DURCHS ARBEITSLEBEN

Business Parcours für Sekretärinnen und Assistentinnen mit den Themeninseln:

1. Überzeugendes Auftreten
 2. Perfekte Kleidung für den Job
24. Oktober 2013 in Offenburg, 14-19 Uhr.

3. Effiziente Kommunikation mit dem Chef oder der Chefin
 4. Persönliche Kundenkommunikation in Social-Media-Zeiten
06. November 2013 in Offenburg, 14-19 Uhr.

Buchen Sie Ihren firmeninternen Business Parcours für Marketing, Vertrieb, Kundenbetreuung oder Sekretariat.

DIE ANDERE ART DER FORTBILDUNG

www.BusinessParcours.com

„Loslassen ist viel schwerer, als ein Unternehmen zu gründen“

› Auch in der Ortenau sind es vor allem die Familienunternehmen, die für gute Schlagzeilen sorgen. Und das weltweit. Als Georg Erdrich 1968 mit 22 Jahren bei Sander Umformtechnik anfang, war das Unternehmen noch ziemlich überschaubar. Inzwischen ist mit Nicolas Erdrich die nächste Generation an Bord und die Firmengruppe setzt mit 1300 Mitarbeitern rund 200 Millionen Euro um. Im Juli hat Sander für 39 Millionen Dollar ein neues Werk in den USA eröffnet, investiert in ein neues Verwaltungs- und Produktionsgebäude am Stammsitz in Renchen-Ulm und lässt in China das achte Werk der Firmengruppe bauen. Die Inbetriebnahme ist für 2014 geplant.

Binnen zwei Jahren investiert Erdrich 70 Millionen Euro, gut ein Drittel des Jahresumsatzes. Mit den neuen Werken in China und den USA sowie der Produktion für diese Märkte macht sich Erdrich unabhängiger von der (zuletzt eher miserablen) Autokonjunktur in Europa.

Für Manfred Hammes, den Geschäftsführer der Wirtschaftsregion Offenburg/Ortenau ist Erdrich Umformtechnik so etwas wie ein Musterbeispiel für generationsübergreifenden Erfolg. Denn allzu oft geraten Familienunternehmen beim Übergang von einer Generation auf die nächste in die Breddouille. „Loslassen ist schwerer als gründen“, sagt Hammes. „Irgendwann muss sich der Senior zurückziehen. Es ist gut, wenn er als Elder Statesman seine Erfahrung einbringt, wenn er gefragt wird. Aber letztlich muss einer die Verantwortung tragen – und zwar der Junior.“

Doch das klappt nicht immer. Viel zu viele Mittelständler machen aus der Einarbeitungsphase für den Nachfolger eine Art Dauerlösung und verschleißen so potenzielle Nachfolger. Es gibt Heerscharen von 40-jährigen Unternehmerkindern, deren Eltern sich noch lange nicht alt genug fühlen, um über die Nachfolge ernsthaft nachzudenken. Warum auch – man ist ja in guter Gesellschaft: Mehr als 60 Prozent aller deutschen Firmenchefs sind deutlich über 50 Jahre alt.

Ergebnis: Nur 67 Prozent aller Familienunternehmen kommen in der zweiten Generation an. Der Rest wird verkauft oder aufgelöst. Oft auch deshalb, weil man sich im Nachfolgeprozess zu sehr auf Ein-



Foto: Erdrich Umformtechnik

Erfolgreiches Gespann: Nicolas (l.) und Georg Erdrich investieren in neue Werke im Ausland

zelaspekte konzentriert, auf steuerliche Konsequenzen etwa, und dabei die Komplexität eines Nachfolgeprozesses mit seiner Vielzahl an rechtlichen, finanziellen, aber auch psychologischen Aspekten unterschätzt.

„Die familieninterne Nachfolge ist und bleibt die bevorzugte Variante der Unternehmensübergabe“, sagt Prof. Hennerks und schiebt hinterher: „Übrigens nicht nur bei den Eltern, sondern auch bei den Kindern. 60 Prozent der Unternehmerkinder planen eine Nachfolge im elterlichen Betrieb oder haben sie bereits angetreten.“ Aber es gibt eben keinen Automatismus. „Die heutigen Unternehmerkinder sind international ausgebildet und haben ihre Erfahrungen oft in Fremdunternehmen gesammelt“, sagt Hennerkes. „Für viele gilt der Grundsatz, dass nur der ins elterliche Unternehmen einsteigen sollte, der sich draußen bewährt hat. Einige entscheiden sich dabei dafür, außerhalb der Familie Karriere zu machen – häufig wieder als Unternehmer.“

Die WRO beschäftigt sich seit Jahren auch mit der sogenannten Next Generation. Die Söhne und Töchter der großen Ortenauer Familienunternehmen treffen sich auf Einladung der WRO regelmäßig und tauschen sich aus. Hammes hat dabei festgestellt: „Letztlich sind sie alle im und mit dem Unternehmen aufgewachsen und wissen, was sie erwartet. Für die Frage, ob man in die Fußstapfen der Eltern treten möchte, ist dabei sicherlich entscheidend, wie die Selbstständigkeit in der Familie vorgelebt und wahrgenommen worden ist.“ ■



Rechtsanwalt **Markus Arendt** beschäftigt sich als Gründer des Insituts für Zukunftsgestaltung (BWIZ) intensiv mit Nachfolgefragen.

Autoreninfo



DIE SCHOKOLADENSEITE DES LEBENS

Kaum Konkurrenz. Margen, die richtig Speck auf die Hüfte geben. Und viel Zeit, sich um die Bedürfnisse von Kunden zu kümmern ... Mit einer Nischenstrategie hat man wahrlich ein süßes Leben. Oder?



Eine Tafel Schokolade? 4,20 Euro. Das sind mehr als acht Mark. Und wir sprechen von einer ganz normalen Tafel Schokolade. 100 Gramm leicht, knapp 600 Kalorien schwer. Bei Aldi gibt es für 35 Cent eine Tafel „Alpenrahm“, die „Nussbeißer“ ist für 59 Cent zu haben. Lieber eine Markenschokolade? Gut, dann vielleicht Milka? Kostet 1,09 Euro. Und wenn Milka im Angebot ist, sind Sie mit 85 Cent dabei.

Warum ich Ihnen all das erzähle? Weil Volker Gmeiner seine Schokolade tatsächlich für 4,20 Euro verkauft. Wobei: Verkaufen ist gar nicht so ganz richtig. Eher, dass er seine Kunden an einem Hochgenuss aus Handarbeit teilhaben lässt. Aber das würde er so nie selbst ausdrücken, dafür ist er zu bescheiden.

Dass die Confiserie Gmeiner 40 Prozent des jährlichen Umsatzes in der Adventszeit macht – klar. Damit ist aber noch längst nicht geklärt, wie der Chocolatier seine Ware zu so guten Preisen an den Mann bringen kann.

Also: auf nach Appenweier. Hier lässt der Maître produzieren. Sachertorten, Linzer Torten und in Nougat roulierte Haselnüsse aus dem Piemont. Dazu Weihnachtstrüffel mit echtem Goldstaub, hochfeine Pralinen mit Moët & Chandon-Champagner, Kaviar aus Schokolade oder Hochzeitstorten, Panettone und Christstollen nach altem Hausrezept. Allein der Duft! Wer hier rein darf, ist verloren. Aber will man überhaupt widerstehen?

Zurück zur Schokolade. 44 Sorten stehen zur Wahl. Das Standardprogramm mit Sorten wie Tonkabohne, Erdbeer >



- › mit grünem Pfeffer in weißer Schokolade oder kandierten Veilchen zu 4,20 Euro, pure Sorten aus den weltbesten Anbaugebieten für 5,90 Euro. Dafür gibt es 40 bis 86 Prozent Kakao und das Gefühl, dass man vielleicht nirgends auf der Welt bessere Schokolade bekommt.

Volker Gmeiner ist in vierter Generation Zuckerbäcker. Konditorenlehre in Köln, danach Wien, Toulouse und London. Seit 2005 führt er mit seiner Frau Christine den Betrieb: die Manufaktur in Appenweier, dazu fünf Kaffeehäuser und Konditoreien. Gmeiner arbeitet mit 120 Wiederverkäufern zusammen. Alles gute Adressen. Das Angebot eines großen deutschen Warenhauses soll er dagegen abgelehnt haben. Nicht exklusiv genug? Schlecht für die Marke?

Wenn man Volker Gmeiner nach dem Geheimnis seines Erfolgs fragt, erzählt dieser von besten Rohstoffen, vom Stre-



Foto: Petra Enghauser

Volker Gmeiner

ist Geschäftsführer der Confiserie Gmeiner und führt den Betrieb seit 2005 gemeinsam mit seiner Frau

ben nach Qualität und handwerklicher Perfektion, von alten Rezepten und dem Geschmack der Deutschen. Klar, so hätte man als Konditor sonntags ein volles Café und würde sicher auch über die Runden kommen.

Um Lieferant der besten Hotels der Welt zu werden, um Schokolade nach Japan zu verkaufen und Pralinen nach Moskau, reicht Qualität allein nicht aus. Da braucht es den Zauber einer Marke, Anerkennung durch Preise und Veröffentlichungen, ein gutes Team und natürlich Marketing vom Feinsten. Gmeiners Verpackungen sind so elegant – die machen noch Lust, wenn sie längst leer sind.

Betriebswirte sehen so etwas natürlich nüchterner. Für die Weißkragen ist Gmeiner ein Nischenspezialist. Einer der vielen Unternehmer in Deutschland, die ihre Marktlücke gesucht und gefunden haben. Und wie es sich für Betriebswirte gehört, gibt es dafür einen englischen Fachbegriff: Blue Ocean Strategy. Die „blauen Ozeane“ werden als unberührte Märkte verstanden, die wenig bis keinen Wettbewerb aufweisen. Mit eigenen, innovativen Wegen schaffen sich Unternehmen neue Märkte, weichen der Konkurrenz aus und erschließen neue Nachfrage. Kein Zweifel: Das kann sich richtig lohnen. Sie wissen schon: 4,20 Euro.

Nischen zu finden, scheint eine deutsche Spezialität zu sein. Zwei Drittel der weithin unbekanntesten Weltmarktführer, der Hidden Champions, kommen aus Deutschland. Als einer der weltweiten Top-Exporteure verfügt Deutschland über einen ausgeprägten Mittelstand mit hohem Innovationsgrad. Auch mittelständische Unternehmen in der Ortenau haben sich

›

Gute Aussichten?

Mittelständische Unternehmen sehen sich einer ganzen Reihe von Herausforderungen gegenüber: technologischem Fortschritt, sich wandelnden Märkten und zunehmendem Wettbewerb. Daher ist gute Strategieberatung mehr denn je gefragt – nicht zuletzt in Sachen Controlling. Für uns ist das mehr als die vergangenheitsbezogene Kontrolle von Kosten. Es geht um die gegenwarts- und zukunftsbezogene Steuerung Ihres Unternehmens, um Transparenz und das frühzeitige Erkennen von Entwicklungen. So erweitern Sie Ihren unternehmerischen Handlungsspielraum.

Nutzen Sie unser Know-how für die Einrichtung einer individuellen Unternehmenssteuerung auf Basis aussagekräftiger und markanter Kennzahlen. Wir freuen uns auf Sie.



Ihr Ansprechpartner

Steuerberater Florian Künstle
Telefon: 07834/8368-0
E-Mail: f.kuenstle@reisch-kuenstle.de

„ Kann man eine Geschäftsidee auf einem Stück Seife aufbauen? “



Fotos: Ada Cosmetics

Ada Cosmetics International
produziert auf modernen 11 000
Quadratmetern Produktionsfläche
47 Millionen Flaschen,
sieben Millionen Tuben und so ziem-
lich alles andere fürs Hotelbad



MICHAEL BODE · FOTOGRAFIE

0177/443 1748 · info@bode-fotografie.com



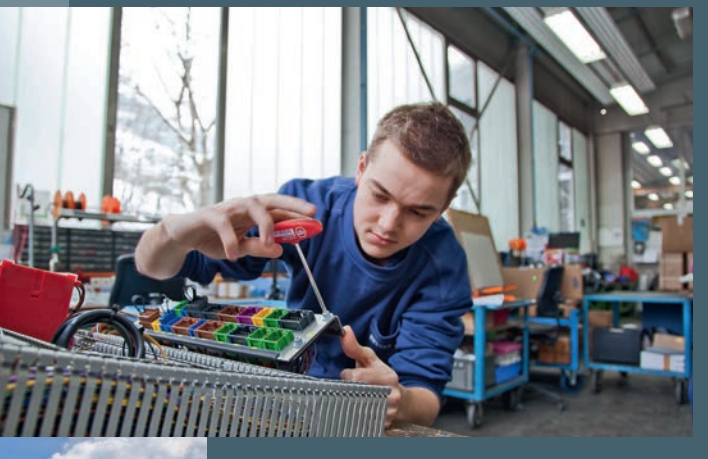
ARCHITEKTUR



PORTRÄT



ACTION



Das Unternehmen **Mulag** in Oppenau-Löcherberg hat sich auf Flughafenvorfeldfahrzeuge und Straßenunterhaltungsgeräte spezialisiert



Fotos: MULAG

› ihre eigene Nischenstrategie geschaffen – und die riecht nicht unbedingt nur nach Schokolade.

Lecker dagegen schon. Zumindest, wenn man Bvlgari, Chopard oder Trussardi mag. In Hotels kommen Pflegeprodukte dieser Geschmacks-... oh, Verzeihung, dieser Duftrichtungen aus Kehl. Genauer: aus Kehl-Bodersweier. Ada Cosmetics International, vertreten in so ziemlich allen Hotelbädern dieser Welt, hat 1979 angefangen, Seife mit dem Logo des Hotelkunden zu personalisieren. Die Seife wurde flüssig, kam in Flakons, wurde ergänzt durch Duschgel, Shampoo, Körperlotion und zig andere Kosmetika. Heute gibt es eine nachhaltige Green Collection, eine wellness-orientierte Spa Collection und eine luxuriöse Brand Collection.

Ada betreut 15000 Kunden in mehr als 50 Ländern. Der Umsatz liegt bei knapp 50 Millionen Euro und längst ist der Hersteller am Golf und in Hongkong mit eigenen Vertriebsniederlassungen aktiv. Ein Global Player. Mit einem Stück Seife als Geschäftsidee.

Von Kehl-Bodersweier geht es nach Oppenau-Löcherberg. Haben Sie noch nie gehört? Macht nichts. Laut Anfahrtsplan auf der Website von Mulag sind wir immer noch „zentral im Südwesten der Bundesrepublik Deutschland“. Mulag baut Fahrzeuge, die Mitarbeiter sind eine eingeschworene Gemeinschaft mit großem Zusammenhalt.

Der Firmennamen ist ein Akronym für „Motor Universal Lasten-Arbeitsgeräte“ und stammt noch von Firmengründer Heinz Wössner, der die Firma mit 27 Jahren 1953 gründete. Nischenstrategie? Weltmarkt? So ein Quatsch. Im Renchtal brauchte es Schlepper. Kleine drei- und vierrädrige Helfer für die Arbeit auf den Obstwiesen und in der Forstwirtschaft. Die Nachfrage für kleinere Maschinen ließ allerdings nach, sodass Mulag neue Geschäftsfelder für sich eröffnete – darunter auch Anbaugeräte für Unimog.

Nach einem erstem Abstecher in die Welt der Industriefahrzeuge (Kanalreinigungsfahrzeuge, Baumaschinen und Schwertransporter) fand Mulag mit Fahrzeugen fürs Flughafenvorfeld sowie Straßenunterhaltungsgeräten gleich zwei attraktive Nischen. In beiden Geschäftsfeldern gilt Mulag heute europaweit als einer der führenden Hersteller. Aus Oppenau kommen maßgeschneiderte Speziallösungen, die auf 60 Jahren Erfahrung aufbauen. Und das holt so schnell keiner auf. ■



Erfolgsrezepte für Europa

Im privaten wie im beruflichen Alltag erleben wir Europa als grenzenlos. Gleichzeitig müssen erfolgreiche Unternehmen ihre Rechte und Interessen im In- und Ausland schützen. Wer könnte das besser als eine konsequent grenzüberschreitend denkende Kanzlei?

LELARGE | ARENDT
Avocats · Rechtsanwälte 

5 A, quai Finkmatt | 67000 Straßburg - Frankreich | Telefon: +33 (0) 3 88 36 08 20 | info@lelarge-arendt.fr | www.lelarge-arendt.fr

RING FREI FÜR GUTE GESCHÄFTE

Acht Millionen Deutsche trainieren in Fitnessstudios. Die Branche erzielt damit einen Umsatz von 3,8 Milliarden Euro. Doch der Markt ist hart umkämpft

Der Kampf um die Mitglieder tobt. In der roten Ecke: McFit, Mrs. Sporty, Injoy, Easy-Sports und wie die großen Ketten alle heißen. In der blauen Ecke stehen die vielen kleinen mittelständischen Fitnessunternehmen. Es geht um Discount-Preise und Einkaufsvorteile, um Qualität und Gesundheit, um Trends und Vorbilder.

Fast acht Millionen Deutsche gehen regelmäßig in ein Fitnessstudio. Die Branche macht damit rund 3,8 Milliarden Euro Umsatz. Ganz vorn dabei: McFit. Seit der Preisbrecher auch auf Städte mit nur 50.000 Einwohnern setzt, gibt es 170 Studios. 40 mehr als noch vor zwei Jahren.

McFit setzt auf Mitgliedsbeiträge unter 20 Euro pro Monat und erwirtschaftete 2012 rund 236 Millionen Euro. Das bedeutet Platz fünf der umsatzstärksten Fitnessunternehmen Deutschlands.

Im europaweiten Mitgliedervergleich liegt der Fitness-Discounter mit 1,2 Millionen Mitgliedern ganz vorn.

Mirko Reinhard, 37, weiß warum die Fitness-Branche boomt. Der Gründer und Geschäftsführer von Mirkos Fight Gym in Offenburg sagt: „Gesundheit und gutes Aussehen sind in unserer Gesellschaft so wichtig wie nie zuvor. Und zwar in jeder gesellschaftlichen Schicht – Sport ist Ausgleich und Erholung für Körper und Geist.“

Mirko Reinhard ist Kampfsportler. Boxer. Seit mehr als 20 Jahren. Als Sportler war er nie so erfolgreich wie ein Axel Schulz – als Unternehmer aber scheint er alles richtig zu machen. Mit dem Fight Gym hat er seine Nische schnell gefunden. „Im Umkreis gibt es nur wenige Kampfschulen“, sagt Reinhard. „Wir bieten unseren Mitgliedern Qualität. Erfahrene Trainer, 500 Quadratmeter Kampffläche – das gibt es sonst nirgends.“ Die erweiterte Kampffläche ist Teil der Ausbaumaßnahmen und soll noch im Oktober fertiggestellt

werden. Neben neuen Kursräumen wächst die Kampfschule um einen Fitness- und Wellnessbereich. Reinhard: „Wir werden unsere Mitarbeiterzahl wohl verdreifachen.“

Vor drei Jahren sah das alles noch anders aus. Da war das Kampfsportzentrum noch eine Lagerhalle mit Boxring. Die Wände hat der Chef selbst angemalt, den Boden hat er gemacht und alles investiert, was er hatte. Die lokale Konkurrenz in den etablierten Studios hat den Boxer nicht ernst genommen. Und tatsächlich wäre Reinhard um ein Haar gescheitert. Aber als sein Kämpfer Viktor Wittmann die Deutsche Meisterschaft gewinnt, spricht sich herum, was das Fight Gym kann. Der Rest lässt sich denken.

Heute lassen Buchhalterinnen und Kindergärtner die Fäuste fliegen. Manager und Banker. Kinder, Jugendliche, Rentner. Amateure und Profis.


Die steigende Nachfrage hat Mirko Reinhard die Entscheidung leicht gemacht, von der Kampfschule zum Fitnessstudio zu wachsen und die Fläche von 550 auf 1500 Quadratmeter zu erweitern. Reinhard. „Es ist dennoch eine Herausforderung. Die Ausstattung ist nicht billig. Und große Fitnessstudios sind uns immer zwei Schritte voraus. Da machen wir uns nichts vor.“

Aber Reinhard hat noch ein Ass im Ärmel. Wenn Arthur Abraham in Offenburg boxt, trainiert er zuvor mit Ulli Wegener in Reinhard's Gym. „Das hat sich natürlich herumgesprochen“, sagt Reinhard. „Seitdem ist vor allem der Zulauf von Jugendlichen rapide gestiegen.“

Das Marketing mit König Arthur und Kollegen funktioniert: Bekannte Kämpfer bürgen für eine seriöse Kampfschule. Und das beruhigt die Eltern. „Zu den Profi-Trainings kommen viele Zuschauer“, sagt Reinhard. „Und so überzeugen sich die Eltern von der Qualität unseres Studios.“

Qualität. Auch wenn bei Helmut Jörke keine amtierenden oder ehemaligen Weltmeister zu bewundern sind, auf Qua- ➤

„Die Fitnessbranche ist Problemlöser unserer Zeit – die Wohlstandsgesellschaft hat eben auch ihre Schattenseiten“

A man with a goatee and short dark hair, wearing a dark blue t-shirt and blue athletic pants, stands in a gym. He is holding a black boxing glove with a red and white logo. In the background, a large black punching bag hangs from the ceiling. The lighting is dramatic, with strong shadows.

Mirko Reinhard
hat mit seinem ‚Fight Gym‘ voll
ins Schwarze getroffen. Noch im
Oktober will er die Umbauarbeiten
abgeschlossen haben –
eine Erweiterung von
550 auf 1500 Quadratmeter

„ Wenn man wirklich Qualität liefert, läuft fast alles von allein “

lität setzt auch der Wolfacher Fitnessunternehmer. Der Geschäftsführer vom Training Center Wolfach sagt. „Die Fitnessbranche ist eine Problemlöser unserer Zeit, denn unsere Wohlstandsgesellschaft hat ihre Schattenseiten. Übergewicht, Bewegungsmangel und Stress – da kommen Fitnessstudios ins Spiel“, sagt Jörke. „Das Angebot ist so breit, dass für jeden etwas dabei ist, um gesund und fit zu leben.“ Das Training Center Wolfach ist Teil der Jörke Group. Dazu zählen neben dem Center in Wolfach vier Frauen Figur Center in der Region, das Beauty Center in Wolfach, ein Boxstudio und (als Discount-Konzept) das Purfitness24. Helmut Jörke bedient so verschiedene Zielgruppen. „Im Training Center in Wolfach bieten wir Premiumfitness mit Zielrichtung Gesundheit in ansprechendem Ambiente und mit eigener Physiotherapie“, sagt Jörke. „Unser Discount-Angebot dagegen richtet sich an junge Menschen. Hier kann man 24 Stunden täglich und günstig trainieren.“ Ein Studio für alle? Funktioniert nicht, weiß Helmut Jörke. Dafür sind die Zielgruppen zu verschieden. „Das gesellschaftliche Bewusstsein für Fitness und Gesundheit hat sich in den vergangenen Jahren stark verändert. Heute ist es normal, dass ein 80-jähriger ins Fitnessstudio geht.“ „Man muss sich nur die TV-Spots anschauen. Fitness ist in den Medien omnipräsent. Auch die Best-Ager werden angesprochen“, sagt Jörke. „Die Nachfrage ist da – wichtig ist, nicht auf Masse zu setzen. Wir sprechen lieber kleinere Zielgruppen an, bieten ein breites Spektrum.“ Er setzt auf Nische und Flexibilität. Seine Kunden können die Mitgliedschaft zwischen den Fitnessstudios jederzeit wechseln, Paarmitgliedschaften lassen sich auf verschiedene Center verteilen.



Foto: privat

Helmut Jörke, Geschäftsführer des Training Center Wolfach

Ob Spezialisierung oder Differenzierung. Die Erfolgsrezepte von Mikro Reinhard und Helmut Jörke haben eins gemeinsam: „Unsere Mitarbeiter sind am Menschen interessiert. Unser Training ist individuell auf jeden Kunden abgestimmt. Da können Ketten nicht mithalten“, sagt Jörke. Geht es um Finanzen sind die großen Fitnessstudio-Ketten dagegen absolut im Vorteil. „Im Einkauf des Inventars kommen Ketten zwischen 30 und 40 Prozent günstiger weg als der Mittelstandsbetrieb“, sagt der Wolfacher Unternehmer. „Ganz zu schweigen von den Marketingmaßnahmen. Ein TV-Spot kommt für uns nicht infrage.“ ■



Öffentlich-rechtliche Angelegenheiten

Ob es um Standorte für Windräder geht, einen Bebauungsplan oder Umweltauflagen: Das Verhältnis zwischen Bürger und Staat ist von einer Reihe rechtlicher Besonderheiten geprägt. In Bürogemeinschaft mit der Kanzlei Morstadt|Arendt berät Rechtsanwalt Dieter Eckert Mandanten aus Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in Fragen des Verwaltungs-, Planungs- sowie des öffentlichen und privaten Baurechts.

DIETER ECKERT
Rechtsanwalt · Bürgermeister a.D.

MORSTADT|ARENDE
Anwaltspartnerschaft 



Foto: Michael Bode

Robert Kläger und Michael Doufrain (von links) sehen im Bereich der Intralogistik bei vielen Mittelständlern erhebliches Verbesserungspotenzial

PRAGMATISCHE LÖSUNGEN

Ein Produkt, 50 Varianten. Flexibilität ist für viele Industriebetriebe ein wichtiger Faktor. Doch ohne funktionierendes Logistikkonzept ist das kaum zu stemmen.

Besser geht immer. Auch wenn man – wie die Spedition Kleyling – schon 60 Jahre lang erfolgreich am Markt ist. Oder gerade dann? „Die Logistikbranche ist sehr schnelllebig geworden“, sagt Michael Doufrain. Deshalb hat er in den vergangenen Monaten mitgeholfen, dass sich Keyling neu aufstellt. Weit hin sichtbares Zeichen: der Bau des neuen Logistikzentrums für fünf Millionen Euro. Vor allem aber hat Doufrain geholfen, Prozesse und Abläufe zu verbessern, hat neue Qualitätsmanagement-Tools eingeführt, Kooperationen vereinbart und den Einkauf optimiert. Im Großen wie im Kleinen. Auf dem Dach der Hallen recken sich seither Solarzellen in den Himmel, der Strom fließt in die Batterien der Gabelstapler – so rechnet sich Umweltschutz.

Doufrain weiß, wovon er spricht. Zwölf Jahre war er bei Schenker, zuletzt als Geschäftsleiter verantwortlich für fast 200 Mitarbeiter. Jetzt hat er gemeinsam mit Robert Kläger das Beratungsunternehmen Logistics Evolution GmbH aus der Taufe gehoben. Erklärtes Ziel: Prozesse verbessern. In Logistikunternehmen ebenso wie in Industrie oder Handel.

Um 15 bis 30 Prozent könnten viele mittelständische Unternehmen ihre Logistikkosten drücken, schätzen Doufrain und Kläger. In erster Linie geht es dabei nicht um die Kosten für Lkw oder Seefrachtcontainer, sondern um Intralogistik. „Unternehmen sehen sich heute vielfach vor der Herausforderung, flexibler werden zu müssen. Kunden verlangen ein Produkt in bis zu 50 Varianten – gleichzeitig soll just-in-time produziert werden, Rüstzeiten müssen sinken, Lagerhaltung wird nicht bezahlt und der Platz ist begrenzt“, sagt Doufrain. „Eine zukunftsorientierte Unternehmensstrategie braucht daher zwingend ein funktionierendes Logistikkonzept.“ Logistics Evolution arbeiten dafür mit der Lagerverwaltungs- und Simulationssoftware W2MO, mit der sich Warenströme abbilden, lenken und optimieren lassen. Doch mit einem klugen Konzept auf geduldigem Papier lassen es die beiden Praktiker nicht bewenden. „Wir helfen bei der Umsetzung, gern auch als Interimsmanager“, sagt Robert Kläger. „Letztlich entscheidet doch die pragmatische Umsetzung über den Erfolg eines Konzepts. Es geht um Effizienz. Und dabei hilft der unvoreingenommene Blick von außen.“ ■

GEWERBEPARK MIT GLEISANSCHLUSS

Irgendwo auf dieser Seite ist ein Juwel versteckt. Nicht im Text, sondern im Bild. Schon entdeckt? Na, dann geben wir Ihnen mal einen Tipp: Die Autos und der Bus sind eigentlich nur im Weg ...

Einen Bahnhof hat ja jeder von uns schon mal gekauft. Und zwar mindestens einen. Die Dinger lohnen sich schließlich. 4000 Mark investieren. 500 Mark Miete verlangen. Da kann die Schlossallee nicht mithalten. Wenn man zwei Bahnhöfe hat, sind es 1000 Mark, bei dreien gibt es 2000 und mit allen vier Bahnhöfen sogar 4000. Schade nur, dass man auf Bahnhöfe weder Häuser noch Hotels bauen kann. Zumindest nicht bei Monopoly. Im wahren Leben sieht das anders aus. Wer will, kann aus einem Bahnhof einen Gewerbepark machen. Nur muss man dafür eben ein paar Mark mehr anlegen, braucht ein bisschen Glück des Tüchtigen – und bessere Nerven als beim gemütlichen Brettspielabend mit Freunden.

Damit wären wir bei Jürgen Grossmann und dem Erfolgsgeheimnis des vielleicht einflussreichsten Architekten der Ortenau. Wobei: Architekt trifft es nicht ganz. Nicht mehr. Denn Grossmann ist heute Projektentwickler und Unternehmer. Er besitzt ein Maklerbüro, engagiert sich mit der Enesco im Bereich erneuerbarer Energien und gilt als jemand, der unmögliche Projekte stemmen kann. Wer nicht weiß, was er mit einer verlotterten Kaserne machen soll, mit einem leerstehenden Gefängnis oder einem verwohnten Schloss – also mit richtig großen Problemimmobilien – der ruft Jürgen Grossmann an. Der kommt, guckt sich alles an und lässt sich was einfallen. Aus der Kaserne wird ein Vorzeige-Stadtteil, aus dem Gefängnis ein Boarding-House und aus einem Kloster kann man ein prima Objekt für komfortables und exklusives Wohnen machen, das nicht nur ältere Semester anspricht. Doch der Nukleus all dessen ist ein Bahnhof. Nicht etwas Hübsches aus der Gründerzeit, wo man nur ein paar Spinn-

weben entfernen muss, um sich gedanklich schon in Hamburgs Speicherstadt zu wähen. Nein: Es geht um einen trostlosen Zweckbau, den die Bahn in Kehl hinterlassen hat. Oder besser gesagt: Bei dem die Bahn nicht weiß, was sie mit ihm machen soll.

Es ist 2003 und Kehl hat noch ein Jahr Zeit, um sich für die Landesgartenschau herauszuputzen. Architekt Jürgen Grossmann sucht neue Räume für sich und sein Team. Und Kehls damaliger Wirtschaftsförderer Marc Funk denkt sich: Ich kann dem Grossmann ja mal den Bahnhof zeigen. Mehr als „Nein!“ sagen kann er nicht.

Kehls Bahnhof ist zu dieser Zeit von allen guten Geistern verlassen. Von den 2400 Quadratmetern Nutzfläche stehen 2000 Quadratmeter leer. Über Jahre ist hier nichts mehr investiert worden – aber Architekten verfügen ja gemeinhin über eine gute Vorstellungskraft.

Tatsächlich: Grossmann hat Interesse. Also auf zur Bahn, um den Mietpreis zu verhandeln. Zufällig hängt an diesem Tag ein Plan des Kehler Bahnhofs an der Wand. Was denn die Bahn plane, will Grossmann wissen. Eigentlich nichts. Für die Bahn

ist der Bahnhof ein Kostenfaktor und die Stadtverwaltung nervt, weil sie für die Landesgartenschau einen schönen Bahnhof haben möchte.

Grossmann fühlt vor, ob die Bahn die Immobilie nicht auch verkaufen würde. Warum eigentlich nicht? Andererseits: Bisher ist noch nie ein aktiv genutzter Bahnhof an einen privaten Investor veräußert worden.

„Ich habe gehofft, zeitnah einen oder zwei Mieter für den Bahnhof finden zu können“, sagt Grossmann heute. „Mein Steuerberater hat mit vorgerechnet, dass ich mit der fiktiven Miete für das Architekturbüro und ein paar hundert Quadrat-

Für die Bahn ist der
Bahnhof 2003 nur
ein Kostenfaktor.

Von daher:
Warum soll man
nicht verkaufen?



„Eine der besten Entscheidungen meines Lebens“

› metern vermieteter Fläche den Immobilienkredit bedienen kann.“ Grossmann und die Bahn werden sich einig, der Architekt spricht später von „einer der besten Entscheidungen seines Lebens“. Am 12. September 2003 geht es zum Notar. Kaufpreis? Kein Kommentar.

Tatsächlich hat Grossmann einen Juwel entdeckt, er weiß es nur noch nicht. Denn nach dem Schliff findet er nicht einen oder zwei Mieter, sondern wird förmlich überrannt. Bis heute gehen bei Grossmann jeden Monat Anfragen ein. Dienstleister, Verlage und Freiberufler interessieren sich für den Bahnhof, der inzwischen zu einem Gewerbepark mit 5500 Quadratmetern Nutzfläche avanciert ist.

Pünktlich zur Landesgartenschau 2004 ist der erste Umbau abgeschlossen. 2009 wird der Bahnhof aufgestockt, in den folgenden beiden Jahren erweitert: insbesondere durch ein hochmodernes Bürogebäude aus Stahl und Glas im Westen des Areals. Für rund zwei Millionen Euro entsteht ein dreigeschossiges Gebäude mit 1250 Quadratmetern Bürofläche, in dem heute eine Anwaltskanzlei, die Arbeitsagentur und die Zentrale des europäischen Verbraucherschutzes ihren Sitz haben. Das Gebäude entspricht modernsten Anforderungen an Energieeffizienz und Ressourcenschonung.

Zwei Photovoltaikanlagen mit mehr als 200 Solarmodulen auf den Dächern sowie ein 2013 installiertes Blockheizkraftwerk tun ihr Übriges. Mit seinem Solarpark erzeugt der Bahnhof 48000 Kilowattstunden Strom im Jahr – genug, um 20 Haushalte das ganze Jahr über zu versorgen. Das Blockheizkraftwerk bringt es sogar auf 480000 Kilowattstunden Wärme und 300000 Kilowattstunden Strom. Zusammen ersparen BHKW und Solarparks der Umwelt die Emission von 135 Tonnen Kohlendioxid im Jahr.

Zeitgleich mit dem dreistöckigen Bürogebäude im Westen des Bahnhofs hat Grossmann einerseits die Restaurantflächen am Bahnhof erweitert, andererseits am östlichen Ende bauen lassen. Und der Bahnhofsturm, der zwischenzeitlich als Designhotel mit Gourmetrestaurant genutzt wurde, ist mit Blick auf die nahe Fachhochschule 2011 zum City Campus Kehl umgebaut worden.

Grossmann: „Mit dem Bahnhof hat sich das ganze Erscheinungsbild von Kehl verändert. Kehl wirkt moderner, urbaner und attraktiver als je zuvor. Die B28 ist zu einem richtig schicken Stadtboulevard geworden und ich bin dankbar, dass wir mit dem Bahnhof unseren Beitrag zu einer guten Entwicklung der Stadt leisten konnten.“ ■



IMPRESSUM



Herausgeber

Markus Arendt, Florian Künste, Patrick Reisch

Redaktion

Ulf Tietge (V.i.S.d.P.), Heike Schillinger, Sarah Späth,
Sarah Steen, Kerstin Lamprecht (Assistenz)

Lektorat

Jörg Weger (korrekturlesen@e-mail.de)

Artdirektion und Layout

Susanne Bertonnaud (Leitung)
Helena Kirchner, Alexandra Reichlin

Anzeigen- und Leser-Service

Frederik Daniels, Torsten Sauter

Druck

Kehler Druck GmbH & Co. KG
Weststraße 26 | 77694 Kehl

Verlag

Tietge GmbH
Geschäftsführer: Ulf Tietge
Bahnhofplatz 1 · 77694 Kehl
Telefon: 0 78 54/98 93 52
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 mit zwei Ausgaben im Jahr.
Es gilt Anzeigenpreisliste 2013.

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


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



„Die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ist im Ortenaukreis nach wie vor hoch. Berufliche Weiterbildung ist die beste Vorsorge und ein wesentlicher Bestandteil des lebensbegleitenden Lernens. Qualifizierte Mitarbeiter sichern die Zukunft Ihres Unternehmens.“

Horst Sahrbacher, Vorsitzender der Geschäftsführer der Agentur für Arbeit Offenburg

Zukunft durch Weiterbildung

 **Bundesagentur für Arbeit**
Agentur für Arbeit Offenburg

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 5555 20*

*Dieser Anruf ist für Sie kostenfrei.

Winfried Lieber

Prof. Dr. Winfried Lieber (*1955 in Kandel/Pfalz) hat am 1. September seine vierte Amtszeit als Rektor der Hochschule Offenburg angetreten. Angesichts seiner Erfolge hätten die Alternativkandidaten keine Chance gehabt, so der Hochschulratsvorsitzende Dr. Wolfgang Bruder. Als Lieber 1992 von der Siemens AG kam, war die FH eine überschaubare Einrichtung mit etwa 1500 Studierenden. Inzwischen ist daraus eine Hochschule mit mehr als 4000 Studierenden geworden. Zig Millionen Euro sind in neue Hörsäle und Labore investiert worden, gleichzeitig gelten die Maßnahmen zur Verbesserung von Studium und Lehre sowie die Verbindungen zur Wirtschaft bundesweit als vorbildlich. Lieber ist Mitglied im Vorstand Rektorenkonferenz der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg (RKH) und Mitglied im Senat der Hochschulrektorenkonferenz (HRK).



... UND DIE 7 FIESEN FRAGEN

Rektor der Hochschule Offenburg zu sein, ist sicher spannend. Aber als Kind wollten Sie etwas anderes werden, oder? Relativ konkret waren meine Vorstellungen, einmal Lehrer zu werden – bis mir am Beispiel meines Vaters bewusst wurde, dass das ein wenig spektakulärer Knochenjob mit kaum Gestaltungsspielraum ist. Danach Wissenschaftler, getrieben von Neugier und Interesse – immer mit klarem Bezug zu technischen Anwendungen. Nur Hochschulrektor war ganz sicher nicht dabei.

Die wenigsten Menschen haben echte Vorbilder. Aber wir alle kennen Menschen, die uns geprägt haben. Wer war das bei Ihnen in erster Linie?

Konrad Adenauer. Geprägt durch die Unmenschlichkeit der beiden Weltkriege hat er mit seinem Traum von der Einheit Europas durch eine neue Form der Verständigungspolitik den Weg zur Europäischen Integration bereitet. Die schnelle Aussöhnung zwischen Deutschland und Frankreich war das Fundament für die heutige starke grenzüberschreitende Identität unserer Oberrheinregion.

Sie können für eine Woche den Job einer beliebigen anderen Person auf der Welt übernehmen. Wessen?

Den eines Politikers. Die Partei spielt dabei gar keine Rolle. Viele Entscheidungen der Politik sind für Außenstehende heute wenig verständlich und kaum nachvollziehbar. Mir stellt sich immer die Frage, wie es zu solchen Ergebnissen kommt. Was die Gründe für Fehlentscheidungen sind. Wahrscheinlich wäre ich nicht besser – hätte aber dann sicher mehr Verständnis für Politiker.

Was war das Überraschendste, das Sie in Ihrer realen Karriere bisher erlebt haben – und warum?

1997 wurde das „Master-Plus“-Programm ausgeschrieben, um mit einem international anerkannten „Master“ deutsche Hochschulen international attraktiver zu machen. Wir haben uns damals beworben, obwohl die Ausschreibung an Universitäten gerichtet war. Von daher war es eine Riesenüberraschung, als der DAAD mit seiner Förderzusage erstmalig eine Fachhochschule beim Einstieg in die Master-Ausbildung unterstützt hat – und das lange vor dem Bologna-Prozess.

Und welches war die bisher schwerste Entscheidung?

Die Kandidatur für das Amt des Rektors 1996. Die Situation an der Hochschule war nicht mit der heutigen vergleichbar. Das interne Umfeld war schwierig und großen Gestaltungsspielraum hatte man als Rektor auch nicht. Dass sich alles so positiv entwickeln würde, war nicht absehbar.

Es gibt zwei Sorten Menschen auf der Welt. Optimisten und Pessimisten. Ist bei Ihnen ein Glas halb voll oder halb leer? Für einen Optimisten mit Erfahrung, der ja bekanntlich eher pessimistisch denkt, wäre das Glas halb leer. Für mich kommt es aber auch immer darauf an, was im Glas drin ist und wie sich die Dinge entwickeln ...

Angenommen, Sie schreiben Ihre Biografie. Welchen Titel kriegt das Buch?

Eigentlich fühle ich mich noch etwas zu jung, um an meiner Biografie zu arbeiten – aber wenn es denn sein müsste: „Es gibt noch vieles zu tun.“

Marktführer in der Technologieförderung



Spitzmüller AG

Technische
Unternehmensberatung
seit 1983

Darlehen und
Zuschüsse in der
perfekten Kombination

„Ich fördere Unternehmen“

Jennifer Fleischer,
Beraterin

SPITZMÜLLER AG
Technische Unternehmensberatung





Wir in der Ortenau haben eine bewegte Historie. Und bewegen gern Historisches.

Denn es sind vor allem die klassischen Porsche Modelle, die die Straßen rund um Offenburg noch schöner machen, als sie ohnehin schon sind. Mit modernster Werkstatttechnik und einem hoch qualifizierten Team tragen wir unseren Teil dazu bei. Das macht uns in der Region zum erstklassigen Ansprechpartner für Fahrer klassischer und neuer Porsche Modelle.

Unsere hohe Servicequalität wurde uns 2011 übrigens auch von auto motor und sport bestätigt: Hier belegten wir bei einem deutschlandweiten Händlertest den ersten Platz unter allen Porsche Zentren. Denn Porsche bedeutet höchste Qualität – ein Versprechen, das wir für Sie mit allergrößter Leidenschaft immer wieder wahr machen. Kommen Sie vorbei und freuen Sie sich auf beste Service-Performance in der Region – und natürlich auch auf unser attraktives Neu- und Gebrauchtwagenprogramm. Wir freuen uns auf Sie!



PORSCHE

Porsche Zentrum Offenburg

Graf Hardenberg Sportwagen GmbH
Otto-Hahn-Straße 3
77652 Offenburg
Tel.: +49 (0) 7 81 / 920 21 - 61
Fax: +49 (0) 7 81 / 920 21 - 69

www.porsche-offenburg.de