

# KALKÜL

MAGAZIN FÜR RECHT, STEUERN UND ANGEWANDTE BETRIEBSWIRTSCHAFT

Einzelverkaufspreis: 7,80 Euro



## FORTSCHRITT

Jeden Tag ein bisschen besser –  
wie geht das eigentlich?

- 10 IM INTERVIEW: WIRTSCHAFTSMINISTER NILS SCHMID
- 15 PERSONAL: DAS HABEN WIR SCHON IMMER SO GEMACHT
- 20 TURNAROUND: OHNE KRISEN KEIN FORTSCHRITT
- 36 INTERNET-RECHT: SOCIAL MEDIA AUS RECHTLICHER SICHT
- 43 MEINS! IDEEN FÜR DEN SCHUTZ GEISTIGEN EIGENTUMS

# Nicht von uns. Aber auch nicht schlecht.

FREYLER – oft kopiert, selten erreicht.



Zugegeben, nicht jeder Neubau wird zum Wahrzeichen oder gar zum nationalen Symbol. Dennoch ist es für uns selbstverständlich, jedes Bauprojekt mit der Weitsicht voranzutreiben wie

wir es mit einem eigenen Gebäude tun würden. Deshalb kommen über 70 Prozent unseres Neugeschäfts über Kundenempfehlungen zustande – eine Quote, die für sich spricht!

#### **FREYLER Industriebau GmbH**

Draisstraße 4 | 79341 Kenzingen  
Tel. 07644 805-0 | Fax 07644 805-171  
info@freyler.de

# EDITORIAL



Ulf Tietge, Leiter der Kalkül-Redaktion

**A**m 14. Juli 1881 erschien in Berlin das „Buch der 96 Narren“, das erste Telefonbuch. „Buch der 96 Narren“ nannte es der Volksmund, weil sie dem Mann auf der Straße leid taten, die ersten 96 deutschen Teilnehmer, die auf diesen „Schwindel aus Amerika“ hereingefallen waren: das Telefon. Der Postminister bot seinerzeit übrigens jeder Stadt ein eigenes Fernsprechnetz an, wenn sich wenigstens 40 Interessenten melden würden. In Köln waren es nur 36. Nicht dass die Stadt am Dom vielleicht bis heute noch ohne Telefon wäre, aber es war ein Segen, dass die Industrie- und Handelskammer seinerzeit für die vier fehlenden Interessenten gebürgt hat. Was uns diese Anekdote sagt? Dass der irische Schriftsteller und Vordenker George Bernhard Shaw völlig recht hatte, als er Anfang des 20. Jahrhunderts sagte: „Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an. Der unvernünftige Mensch besteht darauf, dass sich die Welt nach ihm zu richten hat. Deshalb hängt jeder Fortschritt von unvernünftigen Menschen ab.“

Der vernünftige  
Mensch passt sich  
der Welt an.  
Spannender aber  
ist es anders herum

Für diese Ausgabe von Kalkül haben wir uns in der Region und im Rest der Welt auf die Suche nach „unvernünftigen Menschen“ getreu der Definition von George Bernhard Shaw gemacht. Wir haben im Vermächtnis von Steve Jobs Antworten auf die Frage gefunden, was denn nun ein fortschrittliches Unternehmen kennzeichnet und wie man sich immer wieder neu erfindet. Baden-Württembergs neuer Wirtschaftsminister Nils Schmid erläutert, was er unter fortschrittlicher, zukunftsorientierter Wirtschaftspolitik versteht, mit Psychologen haben wir erörtert, warum Mitarbeiter mit Veränderungen so oft ihre Probleme haben. Sie sehen: Fortschritt ist ein hochspannendes Thema – und zwar ganz explizit für den Mittelstand in der Region, der sich bekanntlich durch die Vielzahl hochinnovativer Hidden Champions auszeichnet.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre und würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre Meinung mit uns teilen. Kritik, Lob und Anregungen erreichen uns per Mail an [redaktion@kalkuel-magazin.de](mailto:redaktion@kalkuel-magazin.de)

## DIE HERAUSGEBER



**Markus Arendt:** Rechtsanwalt und Partner der Kanzlei Morstadt | Arendt



**Patrick Reisch:** Steuerberater und Sozius der Kanzlei Reisch & Künstle



**Florian Künstle:** Steuerberater, Betriebswirt und Wirtschaftsprüfer

# DAS VERMÄCHTNIS DES STEVE JOBS

Fortschritt ist nur möglich, wenn man intelligent gegen die Regeln verstößt, sagte einst der Regisseur Boleslaw Barlog. Wie man das macht, lehrte uns der wohl bekannteste College-Abbrecher Kaliforniens: Steve Jobs

**A**m 5. Oktober 2011 hat eines der innovativsten Unternehmen der Welt seinen Vordenker verloren. Steve Jobs ist tot. Die Welt nahm Anteil, als eine ganze Generation sich von ihrer Gai-  
lionsfigur verabschieden musste. Denn Jobs war mehr als nur der Chef eines der wertvollsten Unternehmen der Welt. Er war Erfinder, Vordenker, Visionär und wurde verehrt wie kein zweiter Unternehmer auf der Welt. In ein paar Jahren wird man ihn vielleicht in einer Reihe mit Henry Ford, Robert Bosch oder Carl Benz nennen. Steve Jobs Ideen und seine Fähigkeit, vorherzusehen, welche Wünsche unsere digitale Gesellschaft morgen haben wird, haben dazu geführt, dass ganze Branchen auf den Kopf gestellt wurden. Der iPod die Musikindustrie. Das iPhone die Telekommunikationsbranche. Winzig kleine Programme, Apps, haben unser Leben verändert. So mächtig ist Fortschritt.

Apple ist das Vermächtnis von Steve Jobs. Sein Lebenswerk aber geht weit darüber hinaus. Jobs war der Popstar der Wirtschaft. Sein Mythos erinnert an das, was Elvis Presley in der Musik geschaffen hat. Im Internet kursieren Karikaturen mit Steve Jobs im Himmel. Mit Engelsflügeln auf dem Rücken erklärt er dem lieben Gott, warum die Bibel nicht benutzerfreundlich genug sei und was er da an Ideen habe. Die Digital Natives dieser Welt sind sich sicher: Von Steve Jobs können wir alle lernen.

Wissen Sie, was Apple heute von den USA unterscheidet? Die Vereinigten Staaten haben weniger Cash in der Kasse. Apple brachte es zuletzt auf 76,4 Milliarden Dollar, die USA nur auf 73,7 Milliarden. Als Jobs Mitte der 90-er Jahre Apple wieder übernommen hatte, stand das Unternehmen kurz vor der Zahlungsunfähigkeit, vulgo: der Pleite. Wer seinerzeit 15000 Euro in Apple-Aktien investiert hätte, wäre heute Millionär. Der Aktienkurs hat binnen 15 Jahren um 7600 Prozent zugelegt. Einen ähnlichen Turnaround legte Jobs mit dem Animationsstudio Pixar hin, das er 1986 für zehn Millionen Dollar kaufte. Es folgten Filme wie „Toy

Story“ oder „Findet Nemo“ – bis Jobs das Unternehmen für 7,4 Milliarden Dollar an Disney veräußerte.

Wer sich auf die Suche nach dem Erfolgsgeheimnis von Steve Jobs macht, der stößt auf drei Disziplinen, in denen er sich als einer der besten seines Fachs erwies:

**Als Innovator.** Die wenigsten Experten haben dem iPhone von Apple eine Chance gegeben. Von Microsoft-Boss Steve Ballmer ist überliefert: „Das iPhone hat keine Chance, einen relevanten Marktanteil zu erobern. Keine Chance.“ Ähnliches wurde auch dem iPod und dem iPad prophezeit. Doch Steve Jobs hatte erkannt, was technisch machbar ist und was auf den Märkten gefragt sein wird. Er hat die richtigen Ideen vorangetrieben, sich gegen Widerstände durchgesetzt, hat seinen Ideen vertraut. Seine vielleicht wichtigste Botschaft: „Folge Deinem Instinkt.“

**Als Headhunter.** Steve Jobs versammelte die besten Ingenieure, Designer und Marketing-Experten um sich. Extrem talentierte, ehrgeizige junge Leute mit hohen Erwartungen an sich selbst, ihr Team und das Unternehmen. Diese Menschen sind gegenüber Fortgesetzten mitunter sehr direkt – und damit muss man umgehen können. Steve Jobs hat von seinen Mitarbeitern täglich Höchstleistungen verlangt, er war perfektionistisch aber er war zu sich selbst genau so hart wie zu seinen Leuten.

Mehr noch: Jobs hat erklären können, woran man arbeitet und warum. Er hat seine Visionen in den Köpfen der Mitarbeiter verankert und verstanden, dass nicht Geld die talentiertesten Leistungsträger antreibt – sondern der Wunsch, an etwas Großem mitzuarbeiten. Tolle Leute wollen an spannenden Projekten arbeiten. Gleichzeitig gelang es Apple, Spitztalente zu erkennen: Der Studienabbrecher Steve Jobs legte Wert darauf, dass bei Neueinstellungen die Zeugnisse genau so viel galten wie der Charakter.

Gleichzeitig gab sich Apple nicht damit zufrieden, den Personalbedarf nur über aktive Bewerbungen zu decken. Manager, denen das reiche, so Jobs' Überzeugung, liefern Ge- ➤



# „Innovationen sind das Ergebnis von Wissen mal Kreativität mal Ausdauer“

- › fahr, nur mittelmäßige oder unzufriedene Leute zu finden. Es sei wichtig, die so genannten passiven Jobsucher für sich zu gewinnen und in deren gezielte Ansprache viel Energie zu investieren.

**Als Verkäufer.** Bei Apple gibt es keine Rabatte, die Margen für den Fachhandel sind schmal. Und was passiert? Für Apple-Produkte stehen Menschen Schlange. Apple kann eine ganze Reihe von Produkten offenbar gar nicht so schnell produzieren, wie sie sich verkaufen. Um aus so einer Position der Stärke heraus auftreten zu können, muss man „tun, was man liebt“, sagte Steve Jobs. Ergo verkaufte er Träume, Sehnsüchte, Wünsche – aber eben keine Produkte. Apple ging es nie um Marktanteile per se sondern um lukrative Märkte. Diese zu besetzen, zu dominieren und fortan haarklein die Regeln vorzugeben, auch das ist Apple.

Auch ist nicht jede Neuerung, die man heute gemeinhin mit Apple in Verbindung bringt, auch wirklich dort entstanden. Für das amerikanische Magazin „New Yorker“ war Steve Jobs eher ein „Fuchs im Hühnerstall“ als ein großer Erfinder. Die Idee für Computer-Maus und grafische Benutzeroberfläche hatte Xerox – nur wusste der Kopiererhersteller nichts damit anzufangen. Jobs schon.

Damit erwies er sich als typischer Pionier nach der Definition des österreichischen Ökonoms Joseph Schumpeter, der vor gut 100 Jahren fortschrittliche Unternehmer beschrieb, die unablässig „die Eröffnung neuer, fremder oder einheimischer Märkte“ verfolgten und auf diese Weise für die

„schöpferische Zerstörung“ und die Verdrängung bisheriger Marktteilnehmer sorgen.

Angesichts der großen Erfolge von Apple darf man eines nicht vergessen: Die großen Innovationen bargen auch große Risiken. Und es geht auch anders. Michael Dell beispielsweise, Chef des zweitgrößten Computerherstellers der Welt, ist stolz darauf, noch nie etwas als erster auf den Markt gebracht zu haben. „Das wäre mir zu riskant“, sagte er einst der „Wirtschaftswoche“. Lieber warte er ab, bis die Kinderkrankheiten einer Innovation überwunden seien, um dann mit niedrigem Preis den Pionier anzugreifen und ihn zu überholen. Die Kehrseite der Medaille: Dell-Produkte sind austauschbar, verkaufen sich letztlich über den Preis. Die Margen sind gering und die Konkurrenz lauert an jeder Ecke. Ist das Fortschritt?

Innovationen sind das Ergebnis von Wissen mal Kreativität mal Ausdauer. Auf deutsch: Innovationen sind viel Arbeit in Verbindung mit einem nur begrenzt planbaren Prozess. Intelligente Ideen lassen sich mit Ged und gute Worten vielleicht befördern – aber nicht erzwingen. Und das wiederum bedeutet: Wer die Innovationskraft seines Unternehmens stärken will, muss mit Unsicherheit umgehen lernen und an vielen kleinen Rädchen gleichzeitig drehen.

In der Region gibt es ein gutes Beispiel wie man das macht. Die Testo AG in Lenzkirch. 2000 Mitarbeiter, 150000 Kunden und mit 160 Millionen Euro Umsatz Weltmarktführer im Bereich tragbarer Messtechnik. Früher lief Innovations-

[www.jilg-kuechen.de](http://www.jilg-kuechen.de)



2010 wurde JILG Küche & Wohnen im Gourmet-Magazin „Der Feinschmecker“ zu den Top-50 Küchenstudios in Deutschland gewählt. Jetzt bestätigt das Magazin „zu Hause wohnen“:

„dieses Studio gehört zu den Besten Deutschlands!“



**Jilg Küche & Wohnen** | Auf der Hausmatt 1 | 77736 Zell a.H. | Tel: 07835-8946 | [info@jilg-kuechen.de](mailto:info@jilg-kuechen.de)

management in Lenzkirch nach alter Väter Sitte: Wem etwas einfiel, der erstellte eine Mappe. 50, 80 oder 100 Seiten Papier. Mal prosaisch, mal eher technisch, auf jeden Fall immer anders. Alles kopieren und verteilen, auch an den Chef. Wenn dann niemand ausdrücklich sagte, dass der Vorschlag nicht realisiert werden sollte, ging er mehr oder weniger unverändert in die Entwicklungsabteilung.

Ergebnis: Im Postfach des Vorstandsvorsitzenden Burkart Knospe lag jede Woche ein Haufen dicker Mappen. „Was halten Sie davon?“, hat er seine damalige Assistentin gefragt. „Ich weiß es nicht. Ich kann nicht einschätzen, wie gut diese



**Patrick Reisch** arbeitet als Steuerberater und Diplom-Betriebswirt für die Wolfacher Steuerkanzlei Reisch & Künstele, deren Sozium er auch ist. Das Magazin Kalkül unterstützt er als Herausgeber und Autor.

Autoreninfo

Ideen im Vergleich zu anderen sind.“ Und dann Knospe: „Ich auch nicht.“ Der Anfang vom Ende der dicken Mappen. Knospe entschied sich für die Einführung des vom kanadischen Innovationsexperten Robert G. Cooper erdachten Stage-Gate-Systems zur Ideenauswahl. Sie-

ben Monate dauerte es, bis im März 2007 das Bauchgefühl als Legitimation einer Idee abgeschafft wurde. Und noch einmal zwei Jahre, bis die Belegschaft das Verfahren mit Formblättern, Planzahlen und der Anhörung durch eine Jury akzeptierte. Seitdem läuft es so: Jede Idee eines Mitarbeiters hat die Chance, gemäß bestimmter formaler Kriterien geprüft zu werden. Die Idee muss Schritt für Schritt vier Hürden überwinden. Nach jeder Hürde erhält der Urheber neue, aufwändigere Analyseaufträge von einem Gremium, das in Testo von allen nur „das Tribunal“ genannt wird.

Bei Produkt- und Projektmanagern wirken sich die Ideen direkt aufs Gehalt aus. Um den Innovationsgeist im Unternehmen nicht zu hemmen, spielt es keine Rolle, ob die Ideen angenommen oder abgelehnt werden. Erreicht ein Mitarbeiter allerdings die vereinbarte Anzahl Ideen am Ende des Jahres nicht, erhält er weniger Gehalt. ■

# KRISE?

Unternehmenskrisen entwickeln sich schleichend. Doch wenn aus der strategischen Krise eine Ergebniskrise wird, ist umgehend effektive und pragmatische Hilfe nötig.

Unser Anspruch ist, gemeinsam mit Managern, Gesellschaftern und Kreditgebern die Existenz unserer Mandanten zu sichern. Wir erarbeiten Sanierungsgutachten und begleiten deren Umsetzung zur nachhaltigen Erhöhung von Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

Telefon: 07 81 / 28 42 88 28

[info@turnaround-gutachten.de](mailto:info@turnaround-gutachten.de)

[www.turnaround-gutachten.de](http://www.turnaround-gutachten.de)



**Turnaround**

Gesellschaft für Sanierung und Restrukturierung mbH



S. W. A.



# EINE FRAGE: WAS IST FORTSCHRITT?

Manfred Hammes sinniert über den Wert des Fortschritts. Ein Thema, das mehr Fragen aufwirft, als es Antworten gibt – außer, man lässt ein Jein als Antwort gelten



**W**er fort schreitet, macht einen Fortschritt. Gilt das nur, wenn er nach vorne geht? Keinesfalls. Ist aber dadurch ein Rückschritt auch ein Fortschritt? Auch keinesfalls. Jedenfalls nicht, wenn wir den Begriff des Fortschritts als so positiv belegt sehen, wie das immer noch überwiegend getan wird. Sehen Sie sich mal das Wortumfeld zum Begriff des Fortschritts aus DWDS an. Nur damit kein Missverständnis entsteht: DWDS ist das „Digitale Wörterbuch der Deutschen Sprache“, bei DSDS geht es um so etwas wie Gesang. Ob allerdings etwas fortschrittlich ist, nur weil es so genannt wird, ist wieder eine andere Frage, die oft genug mit ‚Nein‘ zu beantworten sein wird. Zum Beispiel beim Volks-eigenen Betrieb (VEB) Kombinat Fortschritt Landmaschinen aus der ehemaligen DDR; siehe Logo aus der Überschrift. Dort ist wohl nach dem Ratschlag des Heiligen Paulus an Timotheus gearbeitet worden, wenn die Briefe denn dort zitierfähig gewesen wären: „Bleibe bei dem, was du gelernt hast und womit du vertraut bist.“ (2 Tim 3,14)

Der amerikanische Schmied John Deere, den es als Mensch gab und nicht nur als Marke gibt, hätte sich über die „fortschrittlichen“ VEB-Ernteberegnungsmaschinen kaputt gelacht, wenn er da nicht schon rund siebzig Jahre tot gewesen wäre.

Wir sehen: Fortschritt ist nicht einfach; ihn in 464 Worten zu beschreiben erst recht nicht. Da bleiben mehr Fragen als Antworten. Zum Beispiel die: Ist Neugierde immer ein Motor des Fortschritts und kann Stagnation nicht auch manchmal ein Fortschritt sein?

Wenn das Gleichgewicht zwischen dem Bewahren und dem Verändern der Fortschritt ist, dann hätte der chinesische

Philosoph Lao Tse vor rund 2500 Jahren schon die richtige Definition geliefert. „Fürchte Dich nicht vor der Veränderung, eher vor dem Stillstand.“

Wenn Sie bitte so fortschrittlich wären, sich ein paar Gedanken zu machen, kämen Sie schnell darauf. Was manchen als Fortschritt erscheint, ist anderen ein Rückschritt. Beziehen Sie das einmal auf die sich kurzfristig wandelnden Standpunkte zur Atomausstiegswiedereinstiegs- und vorläufig- endgültigeausstiegsdebatte.

Oscar Wilde geht sicher zu weit, wenn er die These vertritt, dass „Fortschritt nur die Verwirklichung von Utopien“ sei. Ist der Fortschritt etwas Gutes? Im Prinzip jein. Wenn das Ziel einen ethischen, technischen oder welchen positiven Wert auch immer hat, kann man fast schon ja sagen. Aber erst, wenn die weiteren Schritte und Entwicklungen hin zu diesem Ziel führen, dann wird aus dem Schritt ein Fortschritt.

Und wie beeinflussen sich die Ziele gegenseitig? Ob aus höherer Produktivität aber auch immer mehr Gerechtigkeit und mehr Chancengleichheit wird? Ein weites Feld. Asphaltierte Holzwege sind jedenfalls kein Fortschritt im Straßenbau.

Deshalb, und um vielleicht mal ein ganz anderes Thema anzuschneiden. Ist künstliche Intelligenz ein Rückschritt, weil die eigene nicht mehr ausreicht, oder ein Fortschritt, weil sie die eigene unterstützt?

Nur auf die künstliche Intelligenz möchte ich mich nicht allzu sehr verlassen. Denn deren Vorhandensein heißt doch nichts anderes, als dass es auch die künstliche Dummheit gibt. Und vor der habe ich noch mehr Angst als vor meiner eigenen. ■



**Manfred Hammes**, WRO-Geschäftsführer, mit einem Fortschritt-Paket, das er nach dem Verfassen seines Essays zu Fortschritt gepackt hat.

Autoreninfo

# STUTTGARTS NEUE SACHLICHKEIT

„Mit mir gibt es keine staatlichen Verordnungen für die Wirtschaft, denn Wirtschaft findet in der Wirtschaft statt“, sagt Wirtschaftsminister Nils Schmid, der in Kalkül offen über Frauen, Leiharbeit und sein Verständnis von moderner Wirtschaftspolitik spricht

**M**al Hand aufs Herz: Erinnern Sie sich noch an den baden-württembergischen Wirtschaftsminister der Mappus-Regierung? Richtig: Ernst Pfister hieß der Mann, FDP-Mitglied und Lehrer wie sein Vorgänger Walter Döring, dazu leidenschaftlicher Mundharmonika-Spieler, Vorsitzender des deutschen Mundharmonika-Verbands. Eloquent, leutselig, nett.

Der neue Mann im Wirtschaftsministerium ist von Haus aus Rechtsanwalt und mit seinen 38 Jahren eine ganze Generation jünger als Pfister (Jahrgang 1947): Nils Schmid, Chef der SPD im Land und Koalitionspartner von Ministerpräsident Winfried Kretschmann in der ersten grün-roten Landesregierung Deutschlands.

Schmid und Kretschmann haben eine Ära enden lassen – und sie haben die Chance, nach 58 Jahren CDU-Regentschaft einiges anders zu machen. Ob anders nun auch besser heißt, kann derzeit noch niemand seriös beurteilen.

In jedem Fall ist in Stuttgart ein neuer Stil zu erkennen. Mehr Offenheit, mehr Bereitschaft zur Auseinandersetzung, mehr Transparenz und weniger erzwungene Geschlossenheit wie sie sonst oberstes Gebot im politischen Betrieb war. Es wäre zu Mappus' Zeiten unvorstellbar gewesen, dass der Juniorpartner der Regierungskoalition in einer wichtigen Sachfrage wie dem Thema Stuttgart21 offen mit der Opposition zusammenarbeitet. Schmid indes macht genau das. Und dennoch bleibt der Politikbetrieb in Stuttgart vergleichsweise unaufgeregt und sachlich.

Im Interview mit Kalkül kündigt Schmid zudem eine Politik an, die an alte FDP-Positionen erinnert. Der Staat werde sich aus der Wirtschaft heraushalten und setze alles daran, den Fachkräftemangel zu bekämpfen. Na dann...

Herr Schmid, nach fast 60 Jahren CDU-Regentschaft in Baden-Württemberg haben viele Menschen nach dem Wahlsieg von Grün-Rot eher revolutionäre als evolutionäre Veränderungen

erwartet. Trägt der Eindruck, dass es die neue Landesregierung langsam angehen lässt?

**Nils Schmid:** Ja, dieser Eindruck trägt, denn die neue Landesregierung hat ihre Regierungsfähigkeit unter Beweis gestellt. Genauso haben wir unsere Koalitionsfähigkeit trotz einem grundsätzlichen Dissens in der Frage zu Stuttgart21 bewiesen. Die Koalition hat – ganz sachlich – mit der Umsetzung des Koalitionsvertrags begonnen.

**Industrie, Handwerk und Handel brummen in Baden-Württemberg. Wirtschaftsminister zu sein, ist dadurch ein sehr angenehmer Job, oder?**

**Schmid:** Baden-Württemberg hat starke, innovative Unternehmen, in denen fleißige, hervorragend qualifizierte Menschen arbeiten. Die Konjunkturaussichten sind trotz der aktuellen Marktrisiken gut. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass die baden-württembergische Wirtschaft vor gerade zwei Jahren ihre schwerste ökonomische Krise durchlebt hat

**Die Krise fiel in die Amtszeit Ihres Vorgängers. Aber richten wir den Blick in die Zukunft: Was ist für Sie fortschrittliche Wirtschaftspolitik?**

**Schmid:** Mit mir als Wirtschaftsminister gibt es keine staatlichen Verordnungen für die Wirtschaft; denn Wirtschaft findet in der Wirtschaft statt. Vielmehr möchten wir als Landesregierung gemeinsam mit den Unternehmen die Chancen nutzen, die sich aus einer sozialen und ökologischen Modernisierung der Wirtschaft ergeben. Dass heißt konkret, wir werden unsere Wirtschafts- und Technologiepolitik auf Wachstumfelder wie beispielsweise Elektromobilität, Erneuerbare Energien, Gesundheit und Pflege oder Informations- und Kommunikationstechnologien ausrichten.

**Eines der drängendsten Probleme der Unternehmer im Land ist indes der Fachkräftemangel...**

**Schmid:** ...deshalb haben wir unsere Allianz für Fachkräfte auf den Weg gebracht. Zusammen mit der Bundesagentur



# Recht für Unternehmer

Für die Unternehmensleitung:  
Gesellschaftsrecht, Handelsrecht

Für die Personalabteilung:  
Arbeits- und Vertragsrecht

Für den Vertrieb:  
Wettbewerbsrecht

Für Forschung  
und Entwicklung:  
Patentrecht

Die Rechtsanwaltskanzlei Morstadt|Arendt zählt seit Jahrzehnten zu den ersten Adressen für kompetente Rechtsberatung in Offenburg. Rechtsanwalt Markus Arendt – selbst Spross einer Unternehmerfamilie – hat die Kanzlei

speziell auf die Bedürfnisse mittelständischer Unternehmen sowie ihrer Inhaber ausgerichtet. Vielleicht liegt es daran, dass sich Unternehmer bei Morstadt|Arendt besonders gut verstanden, beraten und vertreten fühlen.

**MORSTADT|ARENDDT**  
Recht für Unternehmer



Philipp-Reis-Straße 9 | 77652 Offenburg  
Telefon: 07 81/990 75 95 | Telefax: 07 81/990 65 95  
info@morstadt-arendt.de | www.morstadt-arendt.de

# „Wir werden für die Wirtschaft den Fachkräftebedarf sichern“

für Arbeit, den Kammern, Gewerkschaften und Arbeitgebern, Verbänden und den betroffenen Ministerien haben wir uns auf einen Zielkatalog geeinigt. Wenn wir diesen Katalog gemeinsam abarbeiten, können wir den Fachkräftebedarf für die Wirtschaft sichern.

Grün-Rot hat sich auf die Fahnen geschrieben, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern. Sind Frauen der Schlüssel zur Lösung des Fachkräftemangels?

**Schmid:** Die Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen ist ein entscheidender Ansatzpunkt. Noch sind Frauen zu häufig gar nicht oder in geringfügiger Beschäftigung, weil sie keine Betreuungsangebote für die Kinder vorfinden. Daher ist klar, wo wir anpacken müssen: bei verbesserten Betreuungsangeboten.

Eines Ihrer wichtigsten Themen ist die Ausgestaltung der Energiewende. Auf welche Veränderungen sollten sich die Unternehmen im Land diesbezüglich einstellen?

**Schmid:** Für die Umsetzung der Energiewende brauchen wir einen langen Atem und enorme Investitionen. Unter dem Strich ist klar, dass die Stromversorgung für den Mittelstand im Land sicher und bezahlbar bleiben muss. Ich möchte aber auch bei den Unternehmen dafür werben, durch einen effizienten Umgang mit Energie und klugen Ideen an der Energiewende teilzunehmen.

Angekündigt ist eine Ökologisierung der Wirtschaft Baden-Württembergs. Was muss man sich darunter vorstellen?

**Schmid:** Es geht darum, Ökologie und Ökonomie zu vereinen. Die neue Landesregierung wird die Wirtschaft mit allen Kräften darin unterstützen, die Marktchancen zu nutzen, die ökologische Zukunftsfelder wie Nachhaltige Mobilität, Umwelttechnologien, Erneuerbare Energien oder Ressourceneffizienz bieten

Im Wahlkampf haben Sie angekündigt, den „Missbrauch in der Leih- und Zeitarbeit zu stoppen“. Was haben Sie konkret vor?

**Schmid:** Wir wollen Baden-Württemberg zum Musterland für Gute Arbeit machen. Konkret bedeutet das, dass wir in den landeseigenen Betrieben Leiharbeit eindämmen. Auf Bundesebene werden wir uns dafür einsetzen, die Möglichkeit für die Befristung der Arbeitsverträge ohne sachlichen Grund aus dem Teilzeit- und Befristungsgesetz zu streichen. Sie haben eine grundlegende Haushaltskonsolidierung angekündigt, dafür gibt es allerorten naturgemäß Applaus. Gleichzeitig haben Sie Steuererhöhungen angekündigt, etwa bei der Gewerbesteuer für Freiberufler oder der Grunderwerbsteuer – aber die üblicherweise zu erwartenden Proteste blieben aus. Warum eigentlich?

**Schmid:** Nehmen Sie als Beispiel die Erhöhung der Grunderwerbsteuer. Die Mittel daraus werden für den Ausbau der Kinderbetreuung eingesetzt. Da sehe ich den unmittelbaren Vorteil für jene jungen Mütter, die nun einen Betreuungsplatz finden und deswegen schneller wieder in den Arbeitsmarkt kommen als vorher. Grundsätzlich ist die Sanierung des Landeshaushalts unsere vordringliche Aufgabe. Daran kann man wenig kritisieren.

Blicken wir nach vorn: Wie und wo soll sich denn Baden-Württemberg am Ende dieser Legislaturperiode verändert haben?

**Schmid:** Wir werden dort verändern, wo es notwendig ist. Für den Finanz- und Wirtschaftsminister bedeutet dies, dass wir die wirtschaftliche Stärke Baden-Württembergs sichern und gleichzeitig die Landesfinanzen konsolidieren werden. Als stellvertretender Ministerpräsident stehe ich für mich im Vordergrund, dass eine neue politische Kultur der Offenheit und des Dialogs in Baden-Württemberg Einzug hält. ■



**M**  
MÜLLER MANUFAKTUR  
... reine Chefsache



MÜLLER MANUFAKTUR  
Möbelbau GmbH

Fürstenbergstraße 19  
77776 Bad Rippoldsau

Telefon +49 (0) 7440 218  
Telefax +49 (0) 7440 464

info@muellermanufaktur.de  
www.muellermanufaktur.de

# Neue Muschel?



## Wir erfüllen jeden Wohntraum.

Ausgefallene Wünsche, individuelle Vorstellungen, günstige Preise und gute Lagen – dafür stehen die Experten der Badische Grund & Boden Immobilien seit mehr als zehn Jahren.

Nutzen Sie unsere Erfahrung und unsere detaillierten Kenntnisse des hiesigen Immobilienmarkts, wenn es um den Kauf, Verkauf, Miete oder Pacht von Immobilien geht.

Wir haben laufend eine große Auswahl interessanter Einfamilienhäuser, Wohnungen, Grundstücke oder gewerblicher Objekte im Angebot.

Fragen Sie uns nach unseren renditestarken Anlageobjekten für Kapitalanleger.

Gerne übernehmen wir auch die Vermarktung Ihrer Immobilie. Im Auftrag unserer Kunden sind wir stets auf der Suche nach interessanten Objekten im badischen Raum.



# WENN DER WIND DES WANDELS WEHT...

...bauen die einen Mauern, die anderen Windmühlen. So alt dieses Sprichwort aus China ist – es hat nichts an Aktualität verloren: Widerstand gegen Veränderungen ist menschlich. Wer das versteht und die Ursachen kennt, kann Widerstand überwinden

**A**us Sicht der Hirnforschung ist es ganz einfach: Veränderung bedeutet Stress. Neue Synapsen müssen her, das kostet Energie und dagegen wehren wir Menschen uns instinktiv. Das ist Teil unseres genetischen Bauplans und unserer neuronalen Voreinstellung, sparsam mit Energie umzugehen – gleichzeitig aber sind wir lernfähig und offen für Veränderungen, schließlich sitzen wir nicht mehr auf Bäumen.

Was heißt das für betriebliche Veränderungsprozesse? Nun, Widerstand ist menschlich. Mitarbeiter und Führungskräfte wehren sich gegen Veränderungsprozesse – selbst wenn sie es nicht sagen. Der Widerstand folgt dabei in der Regel einem Muster: Je nach Art der Veränderung starten die menschlichen Reaktionen mit erster Euphorie oder mit Schock – und mit einer sinkenden Arbeitsleistung. Danach kommt eine Verneinung der Aus-

wirkungen („Nichts wird so heiß gegessen, wie es gekocht wird...“) – einhergehend mit einem Zwischenhoch bei der Arbeitsleistung. Ist die Phase der Verneinung überwunden, beginnt der eigentliche Widerstand („Das haben wir schon immer so gemacht...“), die Arbeitsleistung der Mitarbeiter sinkt erneut. Für manche Menschen fühlt sich diese Übergangsphase besonders lang an: Arbeitspsychologen sprechen vom Tal der Tränen. Ist der Widerstand überwunden und die Veränderung rational wie emotional akzeptiert, beginnt die

Phase des Ausprobierens und des Einlassens auf die Veränderung. Das neue Verhalten wird verinnerlicht und zur Routine – und erst jetzt erreicht die Arbeitsleistung des Teams wieder das Niveau vor Beginn des Veränderungsprozesses. Für Unternehmen ist es daher wichtig, Veränderungsprozesse so schnell und so schmerzlos wie möglich zu realisieren. >

„Es ist  
ein weiter Weg  
vom Kopf des einen  
zum Herz  
des anderen“



- › Mitarbeiter stellen bei Veränderungen immer wieder die gleichen Fragen. Warum brauchen wir eine Veränderung? Gibt es Alternativen? Was ist das Ziel? Was bringt mir das alles? Was heißt das für meinen Status und meine Karriere? Was verliere ich durch die Veränderung? Und kann ich die Veränderung schaffen?

Es ist wichtig, dass Change-Verantwortliche auf diese Fragen vorab Antworten formulieren. Denn wenn die Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten oder sogar von der Geschäftsführung keine glaubwürdige Antwort erhalten, wächst der Widerstand. Gleichzeitig ist es wichtig, den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen. Es geht darum, Verständnis für die Mitarbeiter zu zeigen, glaubwürdig und authentisch zu sein. Die Kommunikation in dieser Phase muss persönlich erfolgen: große Gruppen, kleine Gruppen und Einzelgespräche. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter ermutigen, ihre Sorgen und Ängste auszusprechen. Voraussetzung hierfür ist, dass Führungskräfte auf diese Aufgabe vorbereitet sind.

Während eine lange Phase des Widerstands sich negativ auf Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkt, ist aber auch das Setzen von Fristen in dieser emotionalen Phase mit Vorsicht zu genießen. Das heißt aber nicht, dass zu

einem bestimmten Zeitpunkt nicht deutlich die negativen Konsequenzen einer fehlenden Veränderungsbereitschaft aufgezeigt werden müssen.

Vielmehr müssen nun die Ursachen des Widerstands herausgefunden und angesprochen werden. Fehlendes Verständnis für die Veränderung? Mangelndes Vertrauen in die Verantwortlichen? Oder ist es einfach nur schwer, loszulassen? Dahinter verbergen sich häufig Ängste vor dem Verlust von Aspekten des Arbeitslebens, die Mitarbeiter lieb gewonnen haben. Gängige Verlustängste begründen sich auf den Verlust von Status, Macht, sozialen Netzwerken, Komfort, Zukunftsoptionen oder Kompetenzen. Die Angst und der

Widerstand basieren dabei auf der subjektiven Wahrnehmung der Situation und es spielt anfangs keine Rolle, ob die Befürchtungen begründet sind oder nicht.

Jede Führungskraft muss für sich selbst entscheiden, wie sie mit dem eigenen und dem Widerstand ihrer Mitarbeiter umgeht. Wenn man selbst davon überzeugt ist, dass eine Veränderung das Unternehmen voranbringt, ist das die halbe Miete. So kann man auch eine kritische Masse an Mitarbeitern überzeugen. Dabei jedoch nicht vergessen: Es ist ein weiter Weg vom Kopf des einen zum Herzen des anderen. ■



**Florian Künstle** arbeitet seit 2010 als Steuerberater für die Wolfacher Kanzlei Reisch & Künstle, zuvor war er jahrelang für die Beratungs- und Prüfungsgesellschaft Ernst & Young tätig, auch in verantwortlicher Position.

Autoreninfo



[www.sparkasse-kehl.de](http://www.sparkasse-kehl.de)

Wenn es das gäbe,  
könnten Sie es bei uns leasen.

 **Sparkasse  
Hanauerland**

Autos und Computer zu leasen, ist heute ganz normal. Wenn Ihr Leasing-Wunsch allerdings mal etwas ungewöhnlicher ausfällt: Wir beraten Sie bei jedem Ihrer Investitionspläne. Lernen Sie unser Angebot bei einem persönlichen Gespräch mit unseren Leasingberatern kennen. Weitere Informationen und Finanzierungsangebote erhalten Sie in Ihrer Filiale und unter [www.sparkasse-kehl.de](http://www.sparkasse-kehl.de). Wenn's um Geld geht – Sparkasse.





# TOUR DE FRANCE

Auf der Suche nach qualifizierten Fachkräften haben badische Unternehmen im Elsass beste Chancen, fündig zu werden, belegt eine jetzt veröffentlichte Studie

**S**tell Dir vor, es gibt Arbeit – doch keiner geht hin. Auf diesen kurzen Nenner kann man die Studie zum grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt Straßburg-Ortenau bringen, die Anfang Oktober vom Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) in Offenburg vorgestellt worden ist.

In der Ortenau liegt die Arbeitslosigkeit bei unter zwei, im Elsass bei fast zehn Prozent. Seit 2005 hat sich die Arbeitslosenquote in der Ortenau halbiert, während sie im Elsass auf hohem Niveau stagniert. Der Durchschnittsverdienst in der Ortenau ist mit etwa 2000 Euro um mehr als 200 Euro höher als bei unseren französischen Nachbarn – und das trotz des Einflusses des Europa-Parlaments auf den Straßburger Arbeitsmarkt.

Die Folge: Fünf Prozent der Beschäftigten im Ortenaukreis sind Einpendler aus dem Elsass. Die Mehrzahl ist eher unterdurchschnittlich qualifiziert und arbeitet in den Industriebetrieben entlang des Rheins. Für Bärbel Höltzen-Schoh, die Chefin der Arbeitsagentur Offenburg, ist daher klar: „Die Arbeitskraftreserve der Ortenau ist das Elsass.“ Wenn es ein Mittel gegen den grassierenden Fachkräftemangel in Mittelbaden gibt, dann die Tour de France.

Die Ortenauer Arbeitsagentur beschäftigt Spezialisten, die gezielt nach Fachkräften aus dem Elsass suchen. Alle notwendigen Weichen zwischen den Ämtern hüben und drüben sind gestellt. Denn es lohnt sich: Der elsässische Arbeits-

markt ist gekennzeichnet durch einen formidablen Ausbildungsstand. Der Anteil der Akademiker ist deutlich höher als in der Ortenau, gleiches gilt indes für die Arbeitslosigkeit. Während in Deutschland die Zahl der Arbeitslosen unter 25 Jahren gegen null geht, gibt es im Elsass eine Menge junger Leute, die nach Studium oder Ausbildung keinen Job finden. „Wir könnten Fachkräfte, Akademiker und junge Leute nach Deutschland holen – aber wir kriegen die Leute bisher nicht“, sagt Höltzen-Schoh bedauernd.

Die Anerkennung von Berufen und Abschlüssen ist eine der größten Hürden auf dem Weg zu einem tatsächlich grenzüberschreitenden Arbeitsmarkt, der zu einer besseren Beschäftigung auf französischer Seite und einer schnelleren Besetzung offener Stellen auf deutscher Seite führen könnte. Den Beruf des Mechatronikers jedoch – den gibt es in Frankreich gar nicht. Eine weitere Hürde ist das Arbeitsrecht, eine dritte die Sprache. Höltzen-Schoh indes gibt sich pragmatisch: „Der formal einfachste Weg für unsere Mittelständler ist wahrscheinlich, sich aus französischen Talenten Fachkräfte zu formen.“

Noch etwas haben die IAB-Experten herausgefunden: Frauen scheinen für die Lösung des Fachkräftemangels in der Ortenau auszufallen. Die Studie bestätigt zwar eine wachsende Zahl an Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen – gleichzeitig aber ist die Zahl der von den Betrieben gesuchten vollzeitbeschäftigten Frauen auf deutscher Seite rückläufig. ■

# „KRISEN GEHÖREN EINFACH DAZU“

Turnaround-Experte Dr. Ralph Mühleck über den Zusammenhang von Krise, Fortschritt und menschlicher Psyche

**E**ins ist sicher: Die nächste Krise kommt bestimmt. Kein Unternehmen bleibt über Jahre von Krisen verschont, unabhängig von Größe und Branche. Da stellt sich die Frage, hat das eine etwas mit dem anderen zu tun? Bedingt Fortschritt Krise – oder ist es umgekehrt? Kalkül hat diese Fragen Dr. Ralph Mühleck gestellt. Er war nach Studium und Promotion mehrere Jahre bei Roland Berger. Danach folgten mehr als zehn Jahre in der Geschäftsführung von Weberhaus. Seit Ende 2010 begleitet er ein Unternehmen des Maschinenbaus, das er mit anderen Investoren aus der Insolvenz erworben hat, ist Mitglied in Unternehmensbeiräten und Geschäftsführer der Turnaround Gesellschaft für Sanierung und Restrukturierung.

**Krise und Fortschritt. Auf den ersten Blick haben beide Begriffe nichts miteinander zu tun...**

**Dr. Ralph Mühleck:** ...weil der eine etwas Positives und der andere etwas vermeintlich Negatives beschreibt. Oft genug ist Krise die Voraussetzung, sich dem Fortschritt zu widmen. Wenn zum Beispiel Investitionen in Forschung und Entwicklung unterblieben sind und neue Produkte fehlen. Schon hinkt ein Unternehmen hinterher. Umsätze stagnieren, Rohertträge fallen, und bis zur Krise ist es nicht mehr weit. Dann heißt es nachholen, was über Jahre versäumt wurde. Man wird durch die Krise zum Fortschritt gezwungen.

Fortschritt kann aber auch Krisen auslösen. Etwa wenn neue, innovative Produkte – als ein Ergebnis von Fortschritt – nicht den Absatzmarkt finden, den sie benötigen. Hohen Investitionen stehen plötzlich zu geringe Umsätze entgegen. Und was wird dann aus dem Investitionskredit?

Lassen Sie mich aber noch etwas zum Wort Krise sagen. Mittlerweile betrachte ich Krisen als normal im Leben eines Unternehmens. Sie gehören einfach dazu und bieten die Chance, nach bewältigter Krise besser dazustehen als vorher. Wenn wir Krise so begreifen, wird der Umgang damit und folglich auch deren Lösung unverkrampfter.

Vom englischen Schriftsteller Aldous Huxley ist überliefert: „Den Fortschritt verdanken die Menschen den Unzufriedenen“.

**Mühleck:** Wenn Huxley mit dem Unzufriedenen denjenigen meint, der den Willen hat, etwas besser zu machen, dann hat er wohl recht. Es darf aber nicht zu Verschlimmberungen kommen, wenn auf Teufel komm raus versucht

wird, etwas zu verbessern, was sich seit langem bewährt hat. Auch das kann in eine Krise führen.

**Sie haben einmal gesagt: Die meisten Unternehmer spüren eine Krise erst, wenn es fast schon zu spät ist. Warum?**

**Mühleck:** Wir alle schauen viel lieber dahin, wo es gut läuft. Wenn man zum Beispiel einen neuen Kunden gewonnen oder ein tolles Produkt entwickelt hat. Die Frage „Was bringt es?“ wird zu spät gestellt. Kleineren Unternehmen fehlt oft die Möglichkeit, anhand von Zahlen die wirtschaftliche Situation zu erkennen. Und in Unternehmen, die über die notwendige Transparenz verfügen, wird in Krisen nicht selten zu lange gezögert. Wer einmal mit Aktien gehandelt hat und ein Papier besaß, dessen Kurs fiel, kennt das. Man sagt sich: „Noch verkaufe ich nicht, weiter kann der Kurs nicht fallen“; aber er fällt weiter. Und schon hat man viel Geld verloren, weil man kein Ausstiegsszenario definiert hat nach dem Motto: Bis hierhin und nicht weiter. Hinzu kommt der Gedanke, dass man als Unternehmensführer gescheitert ist. Sich einzugestehen, dass man jetzt etwas ändern muss, ist nicht einfach.

**Die Turnaround GmbH begleitet Firmen auf dem Weg zurück in die schwarzen Zahlen. Worauf kommt es dabei an?**

**Mühleck:** Das hängt vom Stadium der Krise ab. Abstrakt gesprochen geht es darum, schnell zu handeln, aber mit klarem Fahrplan. Und die offene Kommunikation, ob mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Banken, ist ein zentraler Schlüssel dafür. Alle, von denen man einen Beitrag erwartet, um die Krise zu meistern, haben das Recht zu erfahren, wie der Weg zurück zum Erfolg aussieht und wie groß die Chancen sind, auch anzukommen.

Am liebsten wäre es uns allerdings, wenn wir nicht Feuerwehr spielen müssten, sondern die Zeit hätten, mit der Unternehmensleitung ein Frühwarn-System aufzubauen um so von vornherein das Schlimmste zu verhindern.

Gleichzeitig würden wir gerne mehr Zeit haben, um Unternehmer für das Thema Krise zu sensibilisieren. Ich bin zum Beispiel ein Verfechter des Instrumentes Beirat. Ein qualifizierter zusammengesetzter Beirat analysiert nüchterner als ein Unternehmer. Und wenn der Beirat gut ist, macht er rechtzeitig auf Fehlentwicklungen aufmerksam und mahnt Veränderungen an.



**Ralf Mühleck** führt als Geschäftsführer die Turnaround Gesellschaft für Sanierung und Restrukturierung



Made by Mega Solar: die Photovoltaikanlage auf dem Dach der Firma Peter Huber Kältemaschinenbau in Offenburg-Elgersweier

## Für Problemdächer

Die Mega Solar realisiert wirtschaftliche Solaranlagen für Industrie und Gewerbe

„Eine gute Photovoltaikanlage“, sagt Ingo Kulot, „wird komponiert wie ein gutes Parfüm.“ Module, Wechselrichter, Kabel und Anschlüsse – alle Komponenten müssen exakt zueinander passen. „Nur so erwirtschaftet die Anlage ihre maximale Leistung – und einen optimalen finanziellen Ertrag“, erläutert Kulot, Chef der Mega Solar aus Durbach und Spezialist für Photovoltaikanlagen auf Industrie- und Hallendächern.

„Photovoltaik muss sich rechnen“, sagt Kulot. „Natürlich sind Imageeffekt und ökologische Überlegungen wichtig – aber für einen Unternehmer wie für eine Privatperson ist entscheidend, nach wieviel Jahren eine Anlage ihre Investitionskosten mit Sicherheit wieder eingespielt hat.“

Sicherheit. Auch so ein Stichwort. Kulot und seine Mannschaft verwenden nur Kom-

ponenten mit VDE-Zertifikat, Factory-Check-Label vom TÜV Rheinland sowie Funktions- und Leistungsgarantie eines deutschen Garantiegebers. Gleichzeitig aber trauen sich die Experten von Mega Solar auch an Problemdächer heran. „Es gibt für jedes Dach ein geeignetes System“, sagt Kulot. „Wir haben in den vergangenen Jahren Projekte auf Folien-, Sandwich- und Trapezblechdächern ebenso realisiert wie auf Dächern mit minimaler Lastreserve. Wir sind die Experten für jedes Dach.“

### Kontakt

Mega Solar  
Unterweiler 5  
77770 Durbach  
strom@pvoekostrom.de  
www.mega-solar.eu  
Telefon: 07 81/7 20 24  
Mobil: 01 78/1 94 34 98

**MegaSolar**  
Unternehmensgesellschaft für Photovoltaik



# HOLLAND ODER HONGKONG

Deutschlands Außenhandel boomt. Der Wert der Waren und Dienstleistungen stieg im Jahresvergleich um 14,7 Prozent auf 525 Milliarden Euro. Neben der Eurozone, den USA und China entwickelt sich vor allem Osteuropa zu einem Markt der Zukunft

**E**igentlich ist die Antwort naheliegend. Und dennoch setzen acht von zehn Menschen aufs falsche Pferd, wenn man sie fragt, welches Land für Deutschlands Exportwirtschaft denn aktuell wichtiger sei: Holland oder China?

Nach Holland flossen im Jahr 2010 Waren und Dienstleistungen im Wert von 63 Milliarden Euro, der Außenhandelsumsatz mit China summierte sich auf 53 Milliarden. Dazu muss man wissen, dass Holland noch viel kleiner ist, als wir immer denken. Im Land des Fußball-Vize-Weltmeisters leben etwas mehr als 16 Millionen Menschen, das entspricht etwa einer mittelprächtigen chinesischen Großstadt.

Anders ausgedrückt: ein Holländer importiert aus Deutschland in etwa so viel wie 98 Chinesen. Oder so viel wie 525 Inder. Anders ausgedrückt: Waren im Wert von etwas mehr als 3900 Euro. Und das seit Jahren.

Aber erinnern Sie sich noch, wann Sie zuletzt einen Artikel im Handelsblatt oder in der Wirtschaftswoche zur Bedeutung unserer holländischen Handelspartner gelesen haben? Eben. China beherrscht unsere Schlagzeilen wie keine andere Volkswirtschaft.

Die aktuellsten Zahlen des Statistischen Bundesamts für das erste Halbjahr künden von einem Kopf-an-Kopf-Rennen zwischen den Holländern und den Chinesen. Aber selbst wenn die Holländer ihren (nach Frankreich) zweiten Platz in der Rangliste der wichtigsten deutschen Außenhandelspartner demnächst verlieren – für den Mittelstand spielt die Musik in Europa.

Ein Glück! Wir alle kennen die Geschichten von Unternehmern, die sich in China eine blutige Nase geholt haben. Das beginnt mit den Zoll- und Einfuhrbestimmungen. Denken Sie nur an Holzverpackungen nach ISPM 15. Oder nehmen Sie die Herausforderungen, die sich aus Mentalität und Psychologie von Menschen ergeben. Mitarbeiter, Geschäftspartner, Lieferanten – in China ist im Zweifel alles

anders. Gleichzeitig explodieren in Chinas gut entwickeltem Osten die Löhne, auch die Kosten für Transport und Energie steigen rasant. Folge: Es gibt eine ganze Reihe europäischer Unternehmen, die dem Reich der Mitte wieder den Rücken kehrt. Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) schätzt sogar, dass jedes fünfte deutsche Unternehmen zwischenzeitlich seine Produktion in China in Frage stellt. Zu groß erscheinen die anhaltenden Probleme in Sachen Produktqualität und Lohnkostenentwicklung. Denn wer wirklich billig produzieren will oder muss, setzt inzwischen auf Bangladesch. Oder auf Kasachstan.

Wenn man nun nicht gerade ein Global Player wie Herrenknecht oder Duravit ist: Muss man sich als Mittelständler eigentlich auf das Abenteuer China einlassen? Natürlich ist es ein Fortschritt, in neuen Märkten von vornherein einen Fuß in der Tür zu haben. Aber gibt es nicht im Zweifel näher liegende Märkte, die einfacher zu bedienen sind und die unserer Kultur ähnlicher sind?

An dieser Stelle hilft ein vertiefter Blick in die eingangs zitierte Außenhandelsstatistik: Gut 60 Prozent unserer Exporte gehen in die Länder der EU. Im ersten Halbjahr waren es 317 Milliarden Euro – ein Plus von immerhin 13,4 Prozent. Noch dynamischer – aber von einem niedrigeren Niveau her kommen – entwickelt sich das Geschäft mit dem Teil Europas, der nicht Mitglied der EU ist. Hier steht ein Plus von 16,7 Prozent auf 102 Milliarden in den Büchern.

Besonders Osteuropa entwickelt sich unter dem Einfluss strategischer Unternehmensentwicklungen mehr und mehr zum herausragenden Exportpartner. Viele Unternehmen aus dem Mittelstand – aber eben auch Konzerne – setzen auf Kooperationen und Partnerschaften in Ländern, die vor der Zeit des eisernen Vorhangs traditionell unsere Handelspartner waren. Mit den baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen beispielsweise haben deutsche Unternehmen im ersten Halbjahr 2011 rund 31 Prozent mehr umgesetzt als noch

- › vor Jahresfrist. unser Exportwachstum nach Polen liegt bei 21 Prozent, in die Slowakei sind es 28,3 Prozent und nach Tschechien immerhin 20,3 Prozent.

Gleichzeitig ist festzustellen: Die steigende Nachfrage nach deutschen Produkten aus Osteuropa findet auf massivem Fundament statt. Polen bezieht Waren und Dienstleistungen im Wert von 38 Milliarden Euro aus Deutschland. Deutschland ist mit Abstand wichtigster Handelspartner Polens. Nach Tschechien liegt das deutsche Exportvolumen bei 26 Milliarden und selbst bei einem Land wie Ungarn, das über keine direkte Grenze zu Deutschland verfügt, sind es noch 14 Milliarden Euro.

Ganz offensichtlich sucht der Mittelstand sein Glück im Osten. Nicht unbedingt im Fernen Osten, nicht so sehr im Nahen Osten, sondern vernünftigerweise in Ost- und Südosteuropa. Gute Gründe dafür liegen auf der Hand. Seit dem Fall der Mauer und des Eisernen Vorhangs haben sich Millionen Menschen auf den Weg von Osteuropa nach Deutschland gemacht. Deren Kinder sind bei uns aufgewachsen, haben deutsche Schulen durchlaufen, sind fast ausnahmslos mehrsprachig und können sich relativ mühelos in beiden Kulturen bewegen. Ost- und Südosteuropa bestechen zudem durch einen ähnlichen kulturellen Background, weitestgehend vergleichbare Gepflogenheiten im geschäftlichen Umgang, gute Erreichbarkeit, geringe Transportkosten, stabile politische und rechtliche Rahmenbedingungen.

Foto: iStockphoto



Noch immer sind die Löhne in Ost- und Mitteleuropa deutlich niedriger als bei uns. Gleichzeitig kann man in Ländern wie Polen, Tschechien aber auch in Slowenien relativ leicht Menschen finden, die schon einige Jahre in Deutschland gearbeitet haben und unser Verständnis für Qualität und Zuverlässigkeit verinnerlicht haben.

Grundsätzlich gilt natürlich: Bevor man sich zu sehr über die betriebswirtschaftliche Seite Gedanken macht, sind die rechtlichen Rahmenbedingungen zu klären. Reicht es für den Start, nur aus dem Inland zu exportieren? Setzt man auf einen Handelspartner oder auf ein eigenes Sales-Büro? Oder ist eine Zweigniederlassung vonnöten? Kann hierfür Grund und Boden erworben werden? Wie steht es um das Investitions- und Niederlassungsrecht? Indien ist dafür ein gutes Beispiel. Das bald bevölkerungsreichste Land der Welt ist die mit Abstand am schnellsten wachsende Demokratie der Welt. Indiens verhältnismäßig wohlhabende Mittelschicht zählt um 300 Millionen Menschen – und diese Bevölkerungsgruppe verlangt beispielsweise nach einer guten medizinischen Versorgung, wie sie in Indien tendenziell vor allem in Privatkliniken anzutreffen ist. Ein Riesenmarkt? Aber

sicher. Nur ist Indien sehr restriktiv, was die Genehmigung neuer privater Gesundheitseinrichtungen angeht. Der Grund ist einfach: Der Staat weiß, dass er bei den Gehältern für Ärzte und Pflegepersonal mit privaten Anbietern nicht mithalten kann, gleichzeitig ist sich Indien der Kosten bewusst, die die (universitäre) Ausbildung dieser Spezialisten für den Staat bedeutet.

Wo wir schon bei Indien sind. In vielen Veröffentlichungen wird Indien mit China verglichen. Klar: beides sind gigantische Zukunftsmärkte. Aber während China eben selbst zur Exportnation werden möchte, liegt der Fokus der indischen

Entwicklung auf dem Binnenmarkt und der Versorgung der eigenen 1,2 Milliarden Menschen. Wenn China als Werkbank der Welt gelten kann, dann ist Indien das globale Back Office. Indien ist vielleicht nicht das am schnellsten wachsende Schwellenland der Welt – aber man weiß zumindest relativ gut, wohin sich Indien entwickeln wird. Risiko und Chance stehen also in einem guten Verhältnis zueinander – und angesichts eines Exportvolumen von jährlich etwa 10 Milliarden Euro nach Indien ist für deutsche Mittelständler auf diesem Markt definitiv noch Luft nach oben. ■



Steuerberater **Karl Künstle** ist Sozius der Kanzlei Reisch & Künstle. Auf seinen reichen Erfahrungsschatz setzen Unternehmer aus der Region nicht nur in steuerlichen Fragen.

Autoreninfo

Das deutsch-französische Kompetenzteam der Agentur für Arbeit Offenburg und der französischen Pôle emploi in Straßburg berät und unterstützt Sie bei grenzüberschreitender Personalsuche und Stellenbesetzung.

## VERMITTLUNG OHNE GRENZEN PLACEMENT SANS FRONTIÈRES

L'équipe franco-allemande de l'agence pour l'emploi d'Offenburg et de Pôle emploi International à Strasbourg vous conseille et vous accompagne dans votre recherche de personnel et vos démarches de recrutement transfrontalières.



**Bundesagentur für Arbeit**  
Agentur für Arbeit Offenburg



**pôle emploi**

++ WEITERE INFORMATIONEN ERHALTEN SIE BEI ++ VOUS TROUVEREZ PLUS D'INFORMATIONS AUPRÈS DE ++

Agentur für Arbeit Offenburg / Arbeitgeberservice / Telefon: 01801/66 44 66\* / Mail: Offenburg.Arbeitgeber@arbeitsagentur.de

Pôle emploi international / Equipe Appui au placement international et frontalier / Tel: +33 3 88 15 46 72 / Mail: peialsace.stbg@pole-emploi.fr

\*Festnetzpreis 3,9 Cent pro Minute / Mobilfunkpreise höchstens 42 Cent pro Minute

# „STILLSTAND IST RÜCKSCHRITT“

Die Steuerberater der Sozietät Reisch & Künstle sind seit 60 Jahren eine Institution in Wolfach und dem Kinzigtal. Doch was macht eigentlich einen guten Steuerberater aus? Und wie behält man die Nase vorn?

**M**it 25 Mitarbeitern ist die Sozietät Reisch & Künstle eine der größten Steuerberaterkanzleien im ganzen Kinzigtal. In den sechs Jahrzehnten ihres Bestehens hat sich die Kanzlei bei gewerblichen wie privaten Mandanten mit Verlässlichkeit, Seriösität, Kompetenz und guter Beratung einen Namen gemacht. Nun greift die nächste Generation ins Geschehen ein. Was das für die Kanzlei bedeutet, wollte Kalkül-Redakteur Ulf Tietge von den drei Führungskräften der Sozietät genauer wissen.

**Die Herren, Hand aufs Herz: Kann ein Steuerberater eigentlich innovativ sein?**

**Florian Künstle:** Selbstverständlich. Er muss es sogar.

**Patrick Reisch:** Innovative, in die Zukunft gerichtete Konzepte sind die Basis für den Erfolg von morgen. Dazu gehört eine pro-aktive Beratung und eine aktive Begleitung unserer Mandanten in betriebswirtschaftlichen Fragen.

**Der Gesetzgeber definiert die Rahmenbedingen, das führt doch dazu, dass man eigentlich nur reagieren kann, oder?**

**Patrick Reisch:** Nein, im Gegenteil. Hochqualifizierte Beratung bedeutet für uns die optimale Nutzung bestehender Rahmenbedingungen durch vorausschauende und tragfähige Gestaltungen.

**Karl Künstle:** Es gab Zeiten, da hat man sich hinter vorgehaltener Hand den Namen des Steuerberaters gesagt, bei dem man erwarten durfte, wenig oder kaum Steuern zu zahlen. Sie wissen schon: Bauherrenmodelle, Abschreibungsobjekte,

Immobilien in Ostdeutschland. Das war nie unser Ansatz. Wir helfen unseren Mandanten lieber, mehr Gewinn zu machen. Mitunter sind dadurch auch mehr Steuern zu zahlen – aber unter dem Strich bleibt auch mehr übrig.

**Was ist das Geheimnis eines innovativen Steuerberaters? Das Team? Die Prozesse? Ausbildung und Erfahrung?**

**Florian Künstle:** Ein Mix aus dem genannten. Über allen Dingen steht jedoch die Fähigkeit, die Ziele des Mandanten zu erkennen und sich daran zu orientieren. Eine steueroptimale Nachfolgeplanung kann beispielsweise völlig verfehlt sein, wenn mit den operativen und persönlichen Konsequenzen alle unglücklich sind.

**Die Sozietät Reisch & Künstle ist eine Institution im Kinzigtal. Jetzt greift die nächste Generation ins Geschehen ein. Was wird sich ändern?**

**Patrick Reisch:** Nun, einerseits haben wir nach 60 Jahren mit Generationswechseln schon so unsere Erfahrung. Andererseits aber erfordern Mandanten und Rahmenbedingungen, dass sich eine gute Kanzlei permanent weiterentwickelt. Stillstand wäre Rückschritt.

**Florian Künstle:** Durch meine Erfahrung in zwei renommierten Unternehmen werde ich neue Impulse setzen und Veränderungsprozesse in Gang bringen. Jede Veränderung muss jedoch eine langfristige Verbesserung mit sich bringen – und von den Mitarbeitern getragen und mit Leben erfüllt werden. Stillstand als Rückschritt. Wird das nach 60 Jahren nicht irgendwann mühsam?





Das Führungsteam der Kanzlei  
Reisch & Künstle mit Patrick  
Reisch, Karl und Florian Künstle  
(von links)

**Karl Künstle:** Nein. Der Wandel ist in unserem Berufsfeld normal – wir stellen uns diesem Wandel täglich, denn wir wollen uns und unsere Dienstleistungen immer weiter verbessern. Das ist unser Antrieb und Anspruch.

Erst Großstadt, dann Kinzigtal. Erst Big Four-Beratungskonzern, jetzt Mittelstand. Herr Künstle: Was bringen Sie mit von Ihren Wanderjahren?

**Florian Künstle:** Die vier Jahre Großstadt und Big Four waren eine wichtige Erfahrung, zuvor war ich bereits sieben Jahre im Mittelstand tätig. Fachlich und auch persönlich war die Zeit überragend und sehr intensiv. Der Anspruch, höchste Qualitätsstandards zu erfüllen sowie die konsequente Verkörperung des Dienstleistungsgedankens haben mich nachhaltig geprägt. Nun gilt es, diese Erfahrungen einzubringen. Neun von zehn Mittelständler haben nur einen einzigen Berater an ihrer Seite: den Steuerberater. Eine große Verantwortung...

**Patrick Reisch:** Ja, und der Verantwortung sind wir uns bewusst und gehen äußerst sorgsam damit um. Das Vertrauen des Mandanten ist unser höchstes Gut.

... erst recht in turbulenten Zeiten. Krise, Boom, Angst um den Euro, diese konjunkturelle Achterbahnfahrt hätte früher wenigstens zehn Jahre in Anspruch genommen.

**Patrick Reisch:** In der Tat. Die Zyklen werden immer kürzer und unberechenbarer. Umso wichtiger ist es, auch in kritischen Situationen umsichtig und überlegt zu entscheiden.

**Florian Künstle:** Durch persönliche Gespräche, die Unterstüt-

zung bei der Entwicklung und Umsetzung von Planzahlen sowie der Durchführung von Stresstests unterstützen und beraten wir unsere Mandanten.

Steuerberater arbeiten Vergangenheit auf. Abschlüsse, Auswertungen – alles Wirklichkeit von gestern. Reicht das, um den Mittelstand durch turbulente Zeiten zu bringen?

**Patrick Reisch:** Nein. Die reine Deklarationsberatung ist nur ein Aspekt von vielen. Gerade im Mittelstand gewinnt die betriebswirtschaftliche Beratung an Bedeutung.

**Florian Künstle:** Wir helfen Unternehmern, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Von Peter Drucker ist überliefert: „What you can't measure, you can't manage.“ Ohne Zahlen und Fakten kann man ein Unternehmen nicht steuern. Wir ermöglichen es unseren Mandanten, Entscheidungen auf Basis von Fakten zu fällen. Ich meine: Nichts gegen ein gutes Bauchgefühl. Aber eine Formel wird umso einfacher, je mehr Variablen man entfernt.

Viele Mittelständler fühlen sich wie in einem Hamsterrad. Unsere Welt wird immer schneller, komplexer, hektischer. Wie helfen Sie Ihren Mandanten, dass diese nicht ihre originären Ziele im Tagesgeschäft aus den Augen verlieren?

**Karl Künstle:** Unsere Philosophie setzt auf regelmäßigen Austausch mit unseren Mandanten. Wir überwachen die betriebswirtschaftlichen Auswertungen aller Unternehmensmandate in kurzen und regelmäßigen Intervallen. Fallen uns Veränderungen auf, sprechen wir die Punkte offen an und entwickeln mit dem Mandanten Lösungen. ■



# DER MITTELSTAND IM STRESSTEST

Wie reagieren mittelständische Betriebe auf besondere Belastungen? Viele Unternehmer könnten das nur im Nachhinein beantworten. Quasi post mortem. Steuerberater Florian Künstle empfiehlt daher Stresstests für Unternehmen

**U**nter einem Stresstest ist die Überprüfung eines Systems unter hoher Last zu verstehen. In der Regel wird die Belastung simuliert, der arme Esel auf dieser Seite ist insofern nur sinnbildlich zu verstehen. Bei einem Stresstest denken wir inzwischen unweigerlich an Atomkraftwerke, an Banken und – zumindest als Baden-Württemberger – an Stuttgart 21. Stresstests haben offensichtlich Konjunktur. Zumindest das Wort ist in aller Munde. Denn natürlich sind Überlegungen zur Frage „Was passiert eigentlich, wenn...“ keine Erfindung des 21. Jahrhunderts. Dennoch neigt der Mittelstand dazu, es im Zweifel darauf ankommen zu lassen. Es gibt leider vielerorts keinen Plan B für den Fall, dass beispielsweise ein wichtiger Kunde abspringt...

Aber der Reihe nach. Wodurch entsteht im Mittelstand eigentlich Stress? Oft wird ein in Relation zur Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung zu großes Rad gedreht. Wenn etwas schief geht, kann so schnell eine existenzgefährdende Situation eintreten. Es ist ja richtig, dass der Mittelstand Chancen wahrnehmen muss – nur wird eben leider übersehen, dass damit in der Regel auch cash-relevante Risiken zu tragen sind. Gerade in Zeiten des Aufschwungs werden aufgrund der guten Konjunktur tendenziell höhere oder gar zu hohe Risiken eingegangen. Wem das nun zu abstrakt ist: In vielen mittelständischen Unternehmen begrenzt der Cash-Bestand die verfügbaren Handlungsspielräume. Und Banken schauen nicht in erster Linie auf Umsatz oder Ergebnis – sondern auf den Cash-Flow, der entscheidende Bedeutung für die Kapitaldienstfähigkeit eines Unternehmens hat.

Auf der anderen Seite: In den meisten Unternehmen spielt der Cash-Flow für das Management nur untergeordnete Rolle. Liquiditätsmanagement und Kapitalfluss sind leider für viele Unternehmer immer noch Randthemen, die sich ja quasi aus Umsatz und Ertrag von selbst ergeben.

Und wenn in diesem konsekutiven System eine Störung auftritt? Wenn plötzlich eine große Rechnung noch länger als gewöhnlich nicht bezahlt wird?

Voraussetzung für einen Stresstest ist ein integriertes Planungs- und Berichtssystem, das die Zahlen für den Test liefert. Danach kommen die Fragen. Was passiert, wenn mein bester Mitarbeiter ausfällt oder abgeworben wird? Wenn mein Hauptabnehmer seinen Lieferanten wechselt oder nicht mehr zahlt? Wenn eine der zentralen Produktionsmaschinen ausfällt? Oder wenn Teile meiner Produktpalette nicht mehr marktgängig sind? Im Rahmen eines Stresstests können diese Risiken im Voraus simuliert und deren Auswirkung auf die zentrale Steuerungsgröße Cash ermittelt werden. Die Auseinandersetzung mit unternehmerischen Risikopotenzialen und deren Bewertung sollte systematisch und kontinuierlich erfolgen – doch die Wirklichkeit im Mittelstand sieht anders aus.

Dabei bedeutet ein Stresstest weniger Aufwand als man gemeinhin annimmt. Mit ein bisschen Vorbereitung seitens des Steuerberaters – der ja eh die BWA erstellt – ist ein Stresstest von Seiten der Geschäftsführung binnen eines Tages zu bewerkstelligen. Danach sind sicher nicht alle Risiken aus der Welt, aber man kann zumindest gezielt gegensteuern, Strategien entwickeln, sich rückversichern und so Risiken minimieren. ■



**Florian Künstle**, Herausgeber von Kalkül, verantwortet diesen Beitrag. Er arbeitet für die Wolfacher Sozietät Reisch & Künstle als Steuerberater sowie als Wirtschaftsprüfer in eigener Kanzlei.

Autoreninfo



# JA NICHT SCHMIEREN

Das Thema Compliance hat den Mittelstand erreicht. Geschäftsführer und Vorstände müssen sicherstellen, dass Gesetze eingehalten werden – auch wenn es schwer fällt

Schon das Wort ist eine Zumutung für rechtschaffene Mittelständler: Compliance. Wörtlich übersetzt bedeutet es Regeltreue; und wenn das ein Fortschritt sein soll, grenzt das dem Selbstverständnis deutscher Unternehmer nach an Beleidigung. Schließlich führt doch jeder sein Geschäft mit der Sorgfalt eines ehrbaren Kaufmanns – oder etwa nicht?

Leider nein. Zumindest nicht, wenn man die Grundsätze von Korruptionsbekämpfern wie Transparency International zu Grunde legt. Ein Bakschisch für den weißrussischen Grenzbeamten, der sich sonst gaaaaanz viel Zeit für die Kontrolle der Zollpapiere nimmt oder eine Aufmerksamkeit für den Regierungsvertreter im Hinterland Nigerias – das ist Korruption. Und damit strafbar.

Das Problem: Mittelständler können sich nicht ernsthaft auf den Standpunkt stellen, nichts von unlauteren Methoden gewusst, geschweige denn angeordnet zu haben. Das spielt gar keine Rolle. „Wenn Angestellte das Gesetz brechen, hätten ihre Vorgesetzten die Pflicht gehabt, es zu verhindern“, erklärt Compliance-Experte Kim-Andre Vives vom Versicherungsmakler Südvers aus Freiburg. Hinzu komme: Konzerne verlangen von Zulieferern, dass Compliance-Management-Systeme implementiert sind. „Wer das nicht hat, kriegt keine Aufträge“, sagt Vives. „Es ist das gleiche Spiel wie bei der Zertifizierungswelle nach ISO 9001 vor ein paar Jahren.“ Natürlich geht es bei Compliance nicht allein um Schmiergeld. Es geht auch um die missbräuchliche Verwendung von Daten oder Patenten, um unzulässige Preisabsprachen oder überharte Arbeitsbedingungen. Weitere Tretminen lauern bei Vertrieb, Einkauf, Bilanz, Sozialabgaben, 400-Euro-Jobs, Steuer-, Vertrags-, Insolvenz- und Umweltrecht. „Das

ist ein komplexes Geflecht, das selbst für Fachleute schwer zu durchschauen ist. Aber in vielen Firmen werden nicht einmal einfachste Standards eingehalten, etwa klare Zuständigkeiten der Geschäftsführer oder Regeln dafür, wer was unterschreiben darf“, sagt Rechtsanwalt Markus Arendt.

Mittelständler sind sich keiner Schuld bewusst – auch nicht, wenn der Staatsanwalt schon vor der Tür steht, wie im Fall von Pipeline-Ausstatter Eginhard Vietz, 69. Der Unternehmer hatte im Handelsblatt über Schmiergeldzahlungen berichtet. Es gebe eben Länder, in denen es nicht anders gehe. 10 Tage später kommt der Staatsanwalt und Vietz wird „plötzlich wie ein Verbrecher behandelt“ – worüber er sich natürlich empört. Er habe doch „niemandem geschadet“.

Tatsächlich waren Schmiergeldzahlungen bei Auslandsgeschäften für deutsche Unternehmen bis vor 15 Jahren steuerlich absetzbar – seit 2002 aber sind sie ein Straftatbestand. Bis zu fünf Jahre Gefängnis und hohe Geldstrafen drohen. Dennoch ist man im Mittelstand bislang der Meinung, dass Compliance nichts bringe – außer unnötigen Kosten. „Leider machen sich die meisten Firmen erst über Compliance Gedanken, wenn schon etwas passiert ist“, sagt der Hamburger Rechtsanwalt Malte Passarge, Mitbegründer des Instituts für Compliance im Mittelstand.

Bei Bosch oder Siemens sind die Compliance-Abteilungen inzwischen einige hundert Mann stark. Dazu gibt es dicke Wälzer mit Verhaltensregeln. Für den Mittelstand ist das nicht machbar. Arendt: „Man muss nicht gleich eine Compliance-Abteilung aufbauen. Aber man sollte die größten Risiken im eigenen Haus identifizieren und kann mit der Berufung eines Compliance-Beauftragten sowie einer Sensibilisierung der Mitarbeiter präventiv gegensteuern.“ ■





## Wir begleiten Gipfelstürmer.

Die Sozietät Reisch & Künstle begleitet und berät mittelständische Unternehmen in der Ortenau und dem Schwarzwald seit mehr als 60 Jahren. Darunter sind zahlreiche Mandanten, die seit Jahrzehnten auf die Erfahrung, das Engagement und die Kompetenz von Reisch & Künstle vertrauen. Die Sozietät und ihre 25 Mitarbeiter stehen für unternehmerisches Denken und nachhaltige Lösungen, für pragmatische Ansätze und vorausschauendes Denken. Mehr dazu unter: [www.reisch-kuenstle.de](http://www.reisch-kuenstle.de)



# VORSICHT, WACHSTUM

Was bringt mittelständische Unternehmen wirklich voran? Produkte. Innovationen. Geniale Mitarbeiter – alles richtig. Doch die Aufzählung ist unvollständig. Aliseo aus Wolfach beweist, wie sinnstiftend und nützlich Controlling sein kann

**G**eht es um Zahlen, ist Jan Hellfritz Perfektionist. Selbst würde er das nie zugeben, es wär ihm viel zu dick aufgetragen. Aber es stimmt. Beweisen lässt sich die Behauptung mit den Bilanzen der Aliseo GmbH, dem vom Vater in Wolfach gegründeten Unternehmen, in dem sich Jan seit zehn Jahren mit einbringt. Die zehn Jahre in zehn Worten: Eigenkapitalquote von fünf auf fünfzig Prozent, Umsatz verdoppelt, Ertragskraft verzwanzigfacht. Im vergangenen Jahr ist Aliseo für die beste Finanzkommunikation im Mittelstand ausgezeichnet worden. Der Preis ist mit 10 000 Euro dotiert, wird jährlich von Commerzbank, Euler Hermes und der Finanzzeitung Impulse verliehen. Dass Aliseo mit seinen gerade einmal 62 Mitarbeitern den Preis gewonnen hat, ist für Außenstehende eine kleine Sensation. Nicht aber für Jan Hellfritz. Er sagt: „Wir haben drei mal mitgemacht, um diesen Preis zu gewinnen. Es musste irgendwann klappen.“ Aliseo ist auf den ersten Blick ein typischer Mittelständler. Die Firma stattet Hotels aus, handelt mit Kosmetikspiegeln und Haartrocknern. Der Durchbruch gelingt 1985 mit der Ein-

führung des sichersten Föns der Welt. Das wandmontierte Modell lässt sich nicht in die Badewanne werfen, Hoteliers müssen sich seither in diesem Punkt keine Sorgen mehr machen. Inzwischen kann Aliseo auf tausende Installationen in allen Teilen der Welt verweisen. 500 Artikel im Angebot, ein Netz aus Tochtergesellschaften und Distributoren umfasst den gesamten Erdball.

Aliseo ist beständig gewachsen. Sicher gab es auch Probleme mit der einen oder anderen Tochtergesellschaft, Hellfritz drückt es diplomatisch aus: „Jedes Wachstum ist mit Risiken verbunden, klar. Und wenn Fehler passieren, dann im Boom.“ Der Juniorchef hält mit Transparenz und Controlling dagegen. Ganz im Sinne von Peter F. Drucker und seinem „what you can't measure, you can't manage“.

Heute hat Aliseo nicht nur ein Controlling auf Konzern-Niveau, sondern setzt auf ein

Risk-Management, das unter anderem Rohstoffpreise, Zinsen, Wechselkurse, politische Stabilität und Hotelauslastungsquoten regionaler Märkte oder auch das Alter wichtiger Distributoren umfasst. Motto: Keine Überraschungen! Nie auf dem falschen Fuß erwischen lassen. Jan Hellfritz hat sich dafür >

Umsatz verdoppelt,  
Ertragskraft  
verzwanzigfacht –  
Aliseos Bilanz der  
jüngsten 10 Jahre

# „Es gibt 3000 Professoren für Marketing – und einen für Vertrieb. Wahnsinn, oder?“

› Unterstützung ins Haus geholt, der junge Mann heißt Bertram Düll, war früher bei Ernst & Young.

Den Preis für die beste Finanzkommunikation hat Aliseo gewonnen, weil Hellfritz seinen Bankern Einblick ins Allerheiligste gewährt. Auftragseingang, Ertrag, Liquidität, runtergebrochen auf Kunden, Produkte, Märkte – alle Finanzinformationen werden täglich aktualisiert und sind fürs Management wie für die Bank per Intranetzugang einzusehen.

Aber warum der ganze Aufwand? Hat man je von einem mittelständischen Unternehmen gehört, das seine Bank so tief blicken lässt? „Ich bin faul“, sagt Hellfritz. „Ich habe keine Lust, alle paar Monate Zahlen für die Bank aufzubereiten. Also haben wir uns hingesetzt, dieses System entwickelt und seither kann sich die Bank ihre Infos selber aus dem Netz ziehen. Ich halte nichts von falscher Geheimnistuerei.“ Nebeneffekt: Man spricht mit der Bank auf Augenhöhe. Das Rating nach dem 15-stufigen Sparkassen-System hat sich von 8 auf 1 verbessert. „Auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise vor drei Jahren standen die Banken bei uns Schlange“, erzählt Hellfritz. „Man wusste um unser Rating und hat uns mehr Geld angeboten, als wir je brauchen konnten.“ Wenn Hellfritz von diesen Erlebnissen berichtet, mag man ihn beneiden. Wenn man sich dann aber fragt, wie viel Arbeit die Implementation des Controllings gemacht hat... „Viel Arbeit? Ach was. Kommen Sie, ich zeig’s Ihnen.“ Hellfritz springt auf, ist in drei Sätzen raus aus dem Konfe-

renzzimmer und an seinem Schreibtisch. Er schmeißt seinen Mac mit dem 27-Zoll-Bildschirm an und legt jetzt erst so richtig los. Der Mann browsst durch seine Excel-Tabellen und Access-Datenbanken, dass es einem schwindlig werden kann. Farbsysteme wie bei einer Balanced Scorecard erleichtern die Orientierung. Immerhin. Und wenn man möchte, kann man sehen, mit welchem Deckungsbeitrag am Vormittag 35 Kosmetikspiegel in Buenos Aires verkauft worden sind. Diese Daten zieht sich das System, gibt sie selbstständig an den Einkauf weiter, an die Logistik, an die Fibu. Beeindruckend. SAP? Oracle? Von wegen. „Selbst programmiert“, sagt Hellfritz. „Mit etwas Hilfe von fitten Studenten und hiesigen Hochschulen.“

Seit Controlling und Risk Management stehen, hat Hellfritz ein neues Ziel. Den Vertrieb. „Es gibt in Deutschland 3000 Professoren für Marketing aber nur einen für Vertrieb – das ist doch Wahnsinn“, sagt er. Ihm schwebt ein Sales Funnel Management vor, das die Prozesse im Vertrieb effizienter, transparenter, planbarer machen soll. „Ich will wissen, warum wir einen Auftrag kriegen – oder warum nicht“, sagt er. „Klar wird es am Anfang auch Widerstände oder Ängste gegen solche Analysen geben – aber Mitarbeiter merken schnell, wenn man ihnen hilft und ziehen dann mit. Und genau das ist meine Aufgabe: Die Leute zu führen. Zielgerichtet zu führen. Und das ist nicht möglich, wenn der Vertrieb eine Black Box ist.“ ■



**Ulf Tietge** hat sich als Wirtschaftsjournalist über Jahre mit Beiträgen zur Entwicklung des Mittelstands und der Rolle der Banken in der Region einen Namen gemacht. Er leitet die Kalkül-Redaktion.

Autoreninfo

Anzeige

## Hausverwaltung für heute und morgen

Durch die Kombination von kaufmännischem Sachverstand und sozialer Kompetenz ist die RRK-Treuhand GmbH seit 1985 Ihr zuverlässiger Partner in allen Fragen der Immobilien- und Hausverwaltung. Transparenz, aktives Handeln und die Zufriedenheit aller involvierten Parteien kennzeichnen die Philosophie der Gesellschaft, um langfristig den Wert Ihrer Immobilien zu erhalten oder sogar zu steigern.

**RRK**  
Treuhand  
Hausverwaltung

RRK-Treuhand GmbH | Saarlandstraße 21 | 77709 Wolfach  
078 34/83 68-12 | info@rrk-treuhand.de | www.rrk-treuhand.de







# FACEBOOK UND DIE FOLGEN

Soziale Netzwerke sind mittlerweile überall. Sie beeinflussen den Datenschutz und reichen in die deutsche Arbeitswelt. Der Beitrag bietet einen Überblick über Chancen, Risiken sowie Entwicklungen und gibt Anregungen für Arbeitgeber

**S**oziale Netzwerke sind aus unserer Kommunikation nicht mehr wegzudenken. In Deutschland nutzen rund 20 Millionen Menschen Facebook. Für Unternehmen können diese modernen Kommunikationswege in vielerlei Hinsicht hilfreich und wertvoll sein – allerdings sind eine ganze Reihe gesetzlicher Regelungen zu beachten.

**Auf Facebook geben Mitarbeiter preis, was sie wirklich denken. Darf ich als Arbeitgeber im Netz recherchieren und die Daten speichern?**

Studien zufolge verschaffen sich vier von zehn deutschen Arbeitgebern Einblick in die Persönlichkeit (potenzieller) Mitarbeiter über soziale Netzwerke.

In diesem Zusammenhang gelten aktuell die Regelungen des Bundesdatenschutzgesetzes. Diese Gesetz soll jedoch in Kürze durch den Entwurf zum Gesetz zur Regelung des Beschäftigtendatenschutzes (BDSG) ergänzt werden.

Wie bisher soll der Arbeitgeber bei der Nutzung von Daten aus sozialen Netzen nur solche nutzen dürfen, die allgemein zugänglich waren und die das schutzwürdige Interesse des Beschäftigten an seinen Daten nicht verletzen. Dies sei der Fall, wenn die Daten aus einem sozialen Netzwerk stammen, das ausschließlich oder wenigstens überwiegend der Darstellung der beruflichen Qualifikation dient.

Das BDSG soll unter anderem die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten im Beschäftigungsverhältnis und vor dessen Begründung spezifizieren. Nach dem Willen des Gesetzgebers soll zukünftig zwischen vorwiegend privaten Netzwerken (wie Facebook, StudiVZ oder StayFriends) und vorwiegend beruflich motivierten Netzwerken (wie Xing oder Linked In) unterschieden werden, auch wenn dies die Wirklichkeit durch die Vielfältigkeit der Beiträge nur bedingt widerspiegelt.

Bis zum In-Kraft-Treten des neuen Gesetzes sind die bisherigen Regelungen für die Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Daten aus sozialen Netzwerken einschlägig. Demnach dürfen personenbezogene Daten von Mitarbeitern nur erhoben, verarbeitet oder genutzt werden, wenn es für die Entscheidung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses oder nach Begründung des Beschäftigungsverhältnisses für dessen Durchführung oder Beendigung erforderlich ist.

Erforderlich ist eine Recherche und die Nutzung der hieraus gewonnenen Informationen dann, wenn die Interessen des Arbeitgebers die Interessen des Arbeitnehmers an dem Ausschluss der Erhebung und Verwertung überwiegen. Der Vorgang der Interessenabwägung findet demnach schon nach heutiger Rechtslage statt. Lediglich die weitestgehende Beschränkung des Arbeitgebers auf Business-Netzwerke sieht das geltende Recht nicht vor. Als Faustregel gilt: Je privater die Daten sind, die ein Arbeitgeber nutzt, desto bessere Gründe muss er für die Datenerhebung haben.

**Wie soll ich mich als Arbeitgeber zur Nutzung sozialer Netzwerke während der Arbeitszeit stellen? Verbieten, auf firmeneigenen Rechnern untersagen oder einfach tolerieren?**

Ein Verbot wäre vielleicht konsequent, wird aber dem künftig anzunehmenden Stellenwert der Kommunikation in sozialen Netzwerken kaum gerecht. Versucht man, die Nutzung auf berufliche Netze zu beschränken, setzt das eine Trennschärfe voraus, die der Wirklichkeit nicht entspricht. Regelungen zur Beschränkung von Meinungsäußerungen durch Mitarbeiter in privaten Netzwerken wiederum, werden sich in der Praxis vermutlich als unwirksam erweisen.

Erlaubt nun der Arbeitgeber, dass Mitarbeiter sich in soziale Netzwerke begeben und stellt dafür sogar Kommunikationsmittel des Unternehmens zur Verfügung, fällt in Streitfragen >



› bei einer Interessensabwägung zu seinen Gunsten ins Gewicht, dass er dem Arbeitnehmer einen Vertrauensvorschuss eingeräumt hat. Der Arbeitnehmer muss also im Interesse seines Arbeitgebers eine gewisse Rücksichtnahme an den Tag legen. Heißt: Es sind unternehmensschädigende Äußerungen zu unterlassen.

Aktivitäten von Arbeitnehmern in sozialen Netzwerken können zu weiteren schwerwiegenden Problemen im Arbeitsverhältnis führen, etwa wenn die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers leidet. Andererseits kann es vorkommen, dass der Arbeitnehmer anlässlich seiner Aktivitäten in sozialen Netzwerken ein Verhalten an den Tag legt, das für den Arbeitgeber nachteilig ist.

Für eine hierauf begründete Frage der Kündigung kommt es darauf an, ob und wie sich der Arbeitgeber zuvor positioniert hat. Dem Arbeitgeber, der Aktivitäten in sozialen Netzwerken fördert, fällt es schwerer, seinem Arbeitnehmer dies als Kündigungsgrund vorzuwerfen. Er wird nur dann eine Kündigung aussprechen können, wenn er entweder zuvor bestimmt hat, bis zu welcher Grenze die Mitarbeiter in sozialen Netzwerken aktiv sein dürfen und der Mitarbeiter diese Grenze überschritten hat oder wenn die Arbeitsleistung des Arbeitnehmers unter den Aktivitäten in sozialen Netzwerken offensichtlich leidet, weil Kommunikation und Arbeitserbringung in einem auch für den Arbeitnehmer auffälligen Missverhältnis zueinander stehen.

Hat sich der Arbeitgeber zuvor nicht zur Nutzung sozialer Netzwerke positioniert, kann im Wesentlichen die Rechtsprechung des BAG Anwendung finden, nach der die private Internetnutzung während der Arbeitszeit nur in geringfügigem Umfang zu dulden ist.

Wir wollen uns als junges, dynamisches Unternehmen präsentieren. Kann ich Mitarbeiter dazu anhalten, in sozialen Netzwerken mitzumachen? Die Veröffentlichung personenbezogener Daten im Internet stellt einen schwerwiegenden Eingriff in das Per-

sönlichkeitsrecht dar. Daher steht einzig dem Arbeitnehmer – nicht dem Arbeitgeber – die Entscheidungshoheit über das Ob und Wie zu.

**Kann ich von meinen Mitarbeitern verlangen, sich nicht negativ über das Unternehmen zu äußern?**

Hat der Arbeitgeber die Aktivitäten seiner Mitarbeiter in sozialen Netzwerken nicht eindeutig gebilligt oder gefördert, so handelt es sich bei diesen Äußerungen um private Meinungen. Hierauf hat der Arbeitgeber grundsätzlich keinen Einfluss. Eine Grenze ist dort zu ziehen, wo der Arbeitnehmer sich in einem sozialen Netzwerk und damit in der Öffentlichkeit in einer Weise über den Arbeitgeber, dessen Mitarbeiter oder dessen Produkte äußert, dass Betriebsfrieden oder Betriebsablauf gestört werden. Während Betriebsräten in diesem Bereich vom Gesetzgeber eine gewisse Narrenfreiheit zugewilligt wird, müssen Arbeitnehmer in herausgehobener Stellung besonders genau darauf achten, den Ruf des Unternehmens nicht zu schädigen.

Eine besondere Rücksicht der Mitarbeiter ist zu erwarten, wenn diese sich in speziellen Firmenblogs oder -gruppen äußern. Denn hier besteht eine weitaus engere Verknüpfung zum Unternehmen als in sonstigen sozialen Netzwerken, die vorwiegend der privaten Kommunikation dienen. Äußerungen in diesem Zusammenhang werden eher als Äußerungen des Unternehmens wahrgenommen.

**Kann und soll der Arbeitgeber das Verhalten der Arbeitnehmer in sozialen Netzwerken explizit regeln?**

Ja. Die Aufstellung einer Social Network Policy bringt sowohl für Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber Vorteile mit sich: Der Arbeitgeber zeigt, dass er die Existenz sozialer Netzwerke nicht einfach ignoriert, sondern er erkennt den positiven Einfluss an. Zudem stellt er dar, welches Verhalten er von seinen Mitarbeitern im Umgang mit diesen modernen Kommunikationsmedien ›



**Markus Arendt**, Herausgeber von Kalkül, weiß um die Besonderheiten von Social Media im deutschen Arbeits- und Datenschutzrecht. Autoreninfo

Weil Leistung zählt.

Hilleke Immobilien steht seit 1987 für gute Beratung, profunde Sachkunde und Verlässlichkeit in allen Fragen des Immobilienwesens.



Erfahren. Anerkannt. Sicher.



Monika Hilleke



von der  
Zertifizierungsstelle  
DIAZert der  
DIA Consulting AG  
zertifizierte  
Immobilienmaklerin  
(DIA)® nach  
EN 15733

Der erste Makler in Offenburg mit Leistungsgarantie.



Die Wein-Etiketten nehmen mit ihrem Liniendesign Bezug auf architektonische Gestaltungselemente des Neubaus

# Perfektes Zusammenspiel

Das neue Corporate Design des Weinguts und Restaurants Weber setzt auf frische Farben, abstrahierte Reben und Bilder aus der Natur

Das Weingut und Restaurant Weber in Ettenheim ist ein junger, moderner Familienbetrieb. Umgeben von Reben, mitten in der Natur, liegt der Familienbetrieb auf dem Ettenheimer Kaiserberg. Die Gäste genießen eine gehobene Gastronomie mit ausgezeichneten Weinen des eigenen Weinguts. Die Nachfrage ist groß. Aktuell plant Familie Weber daher einen modernen Neubau des Weinguts. Mit moderner Architektur, einer gläsernen Produktion, einem freundlichen Verkaufsraum und einem Barriekeller als Showroom, erleben Gäste das Kulturgut Wein.

Der Umbruch ist ein günstiger Zeitpunkt, um das Erscheinungsbild des Betriebes zu modernisieren – und ein Corporate Design zu verankern, das den heutigen Ansprüchen der Familie Weber gerecht wird.

Das neue Design setzt auf Reben und Natur. Auf frische Farben und einen jahreszeitlichen Wechsel. Webers führen damit eine gestalterische Idee der Architekten fort: In den Fenstern des Neubaus visualisieren schräge Sprossen in reduzierter Form Weinreben. Durch die große Fensterfläche kommt viel Tageslicht hinein und man hat das Gefühl, mitten in der

Natur zu stehen. Je nach Jahreszeit fällt das Sonnenlicht anders und malt unterschiedlich viele Reben auf den Boden und in den Raum.

Grafikdesignerin Annika Burg entwickelte daraus ein Liniensystem. Da jede Jahreszeit ihre Besonderheiten hat, verändert sich auch das Liniensystem (die Reben).

Annika Burg: „Genau wie in der Natur sind es im Frühling nur ein paar wenige Linien, die im Sommer mehr werden. Im Herbst, wenn die Reben voll sind und die Lese erfolgt, ist die Dichte am größten, um dann im Winter wieder abzunehmen.“

## Kontakt

Wein- und Sektgut Weber GbR  
77955 Ettenheim  
[www.weingut-weber.de](http://www.weingut-weber.de)

Annika Burg  
Grafikdesignerin  
[www.nikadesign.net](http://www.nikadesign.net)

**WEBER**  
Weingut | Restaurant



## Willkommen im **BusinessPark** Gengenbach

Der **BusinessPark** Gengenbach entwickelt sich zur Drehscheibe, Ankerpunkt und Plattform vieler Unternehmen aus der Region.

Wir bieten Ihnen auf dem Areal Flächen für Handwerk, Produktion, Ateliers und Events auf Mietbasis ab 300 m<sup>2</sup> und zum Kauf ab 500 m<sup>2</sup> an. Die Gewerbeflächen sind bereits vorhanden und können in kürzester Zeit auf Ihre individuellen Ansprüche angepasst werden.

- > Mieten / Kaufen
- > Gewachsene Infrastruktur/  
Günstige Verkehrsanbindungen
- > Start-ups, Dienstleistung, Produktion,  
Logistik
- > Erneuerbare Energie, Biomassekraftwerk

#### Im Bestand:

- > Trocknungshalle (1000 m<sup>2</sup>)
- > Lagerhallen (300 m<sup>2</sup> – 5.000 m<sup>2</sup>)
- > Produktionshallen (500 m<sup>2</sup> – 10.000 m<sup>2</sup>)
- > Ausstellungsflächen (1.000 m<sup>2</sup> – 2.000 m<sup>2</sup>)
- > Büroflächen (100 m<sup>2</sup> – 2.000 m<sup>2</sup>)
- > Catering (300 m<sup>2</sup> – 1.000 m<sup>2</sup>)

#### Aliseo Kappa GbR

Leutkirchstraße 63, 77723 Gengenbach



Kontakt:  
Gunter Maier

Phone: +49 7834 8343 49  
Fax: +49 7834 8343 30  
Email: [info@businesspark.biz](mailto:info@businesspark.biz)

[www.businesspark.biz](http://www.businesspark.biz)

> erwartet und schafft Rechtssicherheit im Verhältnis zu seinen Arbeitnehmern.

Gerade unter den jüngeren Arbeitnehmern, die mit dem Medium Internet aufgewachsen sind, demonstriert ein Arbeitgeber Selbstsicherheit, wenn er diesen erlaubt, den für sie selbstverständlichen Online-Aktivitäten nachzugehen. Diese Akzeptanz kann im besten Fall sogar zu Wettbewerbsvorteilen führen.

Rechtsgrundlage für eine Social Network Policy ist dabei das Direktionsrecht des Arbeitgebers. Dies erstreckt sich auf die Ordnung und das Verhalten der Arbeitnehmer und umfasst damit auch die Art und Weise des Umgangs mit Kommunikationsmitteln im Betrieb.

„ Gerade unter den jüngeren Arbeitnehmern, die mit dem Medium Internet aufgewachsen sind, demonstriert ein Arbeitgeber Selbstsicherheit, wenn er erlaubt, Online-Aktivitäten nachzugehen. “

Für das in der Freizeit in sozialen Netzwerken gezeigte Verhalten fehlt es hingegen an einem Bestimmungsrecht. Denn das außerdienstliche Verhalten ist grundsätzlich Sache des Arbeitnehmers. Doch in der Policy hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, gegenüber seinen Arbeitnehmern darzustellen, was aus seiner Sicht vertragswidrige und nicht geduldete Verstöße gegen Rücksichtnahmepflichten sind und wie er auf solche Verstöße reagieren wird. Dies wird besonders im Zusammenhang mit Verstößen relevant, die zu einer außerordentlichen Kündigung führen sollen. Ansonsten nimmt die Rechtsprechung an, dass ein Arbeitnehmer erst abgemahnt werden muss.

Bei der Aufstellung einer Social Network Policy ist in der Regel die Beteiligung des Betriebsrats erforderlich. Denn sie betrifft nicht nur die einseitige Entscheidung des Arbeitgebers, die private Kommunikation zu zulassen. Diese Entscheidung bedeutet auch die Gewährung eines geldwerten Vorteils und damit das Gesamtvolumen des Lohns. Darüber hinaus sind auch Maßnahmen zur Kontrolle der Einhaltung der Social Network Policy mitbestimmungspflichtig.

Derzeit ist noch unklar, inwiefern durch eine Betriebsvereinbarung oder Social Network Policy von den Vorschriften des BDSG neuer Fassung abgewichen werden kann. Denn einerseits soll nach dem Gesetzeswortlaut und der -systematik ausdrücklich die Möglichkeit vorgesehen werden, Daten zukünftig auf der Rechtsgrundlage einer Betriebsvereinbarung zu erheben und zu nutzen. Andererseits schließt das Gesetz die Abweichung zuungunsten der Arbeitnehmer bei Erhebung, Verarbeitung und Nutzung aus. ■



Martha Mustermann spricht im Interview mit Kalkül über Blindtexte und Typographie

# DIE DIEBE MIT DEM DUSCHKOPF

Die Hansgrohe AG führt Krieg. Seit mehr als zehn Jahren geht der Hersteller von Brausen, Armaturen und Duschköpfen aggressiv gegen Produktpiraten vor. Ergebnis? Gemischt. Aber man kann es sich einfach nicht leisten, nichts zu tun

**E**r hat es aufgegeben. Werner Heinzlmann, Leiter Patente bei der Hansgrohe AG, zählt nicht mehr mit. Es gibt einfach zu viele Plagiate der Raindance-Brausen aus Schiltach. 100.000 sind es sicher, die Dunkelziffer ist noch höher.

Die Hansgrohe AG betreibt Produktschutz, sprich das Anmelden von Patenten, Geschmacksmustern, Schutzrechten und Marken, bereits seit mehr als 30 Jahren. In den vergangenen Jahren mit steigender Intensität. Weltweit investiert das Unternehmen jährlich zwischen zwei und drei Millionen Euro in den Schutz ihrer Produkte und Ideen sowie in den Kampf gegen Ideenklau und Plagiate. 2010 wurden 63 Warenzeichen, 189 Geschmacksmuster und 43 neue Patente angemeldet, um Ideen, Produkte und Technologien aus der unternehmenseigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung schützen zu lassen. Heinzlmann: „Nur so haben wir

die Handhabe, gegen Produktkopierer vorzugehen, die seit dem Jahr 2000 verstärkt aus dem asiatischen Bereich kommen.“ Die Zentren der Produktfälscher in China sind für ihn die Regionen um Guangzhou und Ningbo.

Mittlerweile geht Hansgrohe von drei Prozent des Nettoumsatzes als wirtschaftlichem Schaden durch Produktpiraterie aus. Das sind mehr als 20 Millionen Euro Schaden. Übertragen bedeutet dies, dass bei Hansgrohe rund 100 Arbeitsplätze durch Plagiate und Nachahmerprodukte verhindert wird. Daher hat Hansgrohe eine eigene Kampagne ins Leben gerufen, um eine Lanze für Qualität und Originalität zu brechen.

Seit 2001 hat die Hansgrohe AG rund 100 schwerwiegende Fälle vor Gericht gebracht. Erst ein Zehntel ist gerichtlich entschieden worden, davon acht zugunsten der Hansgrohe AG. „In China können eigentlich nur 100-Prozent-Kopien

# „Wer still hält, wird das Problem nicht wieder los“

rechtlich verfolgt werden“, erläutert Heinzelmann. Im Übrigen herrscht dort auch ein anderes Verständnis zum Thema Raubkopieren vor: Früher galt es als Ehre, wenn Produkte kopiert wurden. Zitat: „Die Kopie ist die ehrlichste Form des Kompliments“. Heute dagegen sind 90 Prozent der Streitfälle in Sachen Plagiatismus Probleme zwischen chinesischen Firmen untereinander.

Bis heute hat Hansgrohe vier öffentlichkeitswirksame Plagiatvernichtungsaktionen durchgeführt: Die erste davon bereits 2003 in der Nähe vom Europaparlament in Straßburg; eine am Flughafen in Stuttgart, zwei am Produktionsstandort in Offenburg. „Wir stellen fest, dass wir mit unserer Null-Toleranz-Strategie eine abschreckende Wirkung erzielen“, sagt Heinzelmann. „Wer stillhält, wird das Problem jedenfalls nicht los.“ Für die Hansgrohe AG bedeutet das konsequente Vorgehen gegen Produktpiraterie auch keinen Imageverlust – im Gegenteil. „Wir haben aufgrund unseres Engagements eine Vorreiterrolle eingenommen, die in der Öffentlichkeit honoriert wird“, sagt Heinzelmann. „Denn letztendlich kommt unser Engagement gegen Raubkopierer den Menschen zugute.“

Die Kunden im Sanitärfachhandel und -handwerk befürworten das Vorgehen der Hansgrohe AG, das für sie eng mit der Gegenbewegung zur „Geiz-ist-geil-Mentalität“ verbunden ist. „Unsere Kunden wünschen Originale“, sagt Heinzelmann. „Für sie steht ‚Made in Germany‘ für deutsche Ingenieurskunst, für Wertarbeit im besten Wortsinne: für Perfektion in Form und Funktion, für Innovation und Qualität in Design und Technologie, für ausgeprägten Kundennutzen.“

Neben dem wirtschaftlichen Schaden müssen Unternehmen, deren Produkte kopiert werden, mit nicht zu beziffernden Imageschäden rechnen. Diese resultieren aus Mängeln an Qualität, Sicherheit und Funktion, die vom Verbraucher fälschlicherweise dem Original zugeschrieben werden

Doch auch Heinzelmann weiß: Generell gibt es keine Maßnahmen, die Produktpiraterie wirklich verhindern können. Was es gibt, sind Untersuchungsmethoden, um das eigene vom fremden Nachahmer-Produkt zu unterscheiden. Dafür gibt es Methoden wie Kennzeichnungen mit verschiedenen Techniken, die im Prinzip allgemein bekannt sind aber en detail aber natürlich nicht offengelegt werden. ■

## IMPRESSUM

### Herausgeber

Markus Arendt, Florian Künstle, Patrick Reisch

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

Kalkül erscheint mit zwei Ausgaben im Jahr und einer Auflage von 5000 Exemplaren. Es gilt die Anzeigenpreisliste 2011. Kalkül darf nur mit vorheriger Genehmigung des Verlags nachgedruckt oder vervielfältigt werden. Das Magazin im Internet: [www.kalkuel-magazin.de](http://www.kalkuel-magazin.de)

### Verlag

PPT media GbR

Geschäftsführer:

Anselm Popp, Ulf Tietge

Bahnhofplatz 1 · 77694 Kehl · Telefon: 0 78 54/98 93 52

[info@pptmedia.com](mailto:info@pptmedia.com) · [www.pptmedia.com](http://www.pptmedia.com)



### Art Direktion und Layout

Susanne Bertonnaud

[sb@pptmedia.com](mailto:sb@pptmedia.com)

### Anzeigen- und Leser-Service

Anselm Popp

[ap@pptmedia.com](mailto:ap@pptmedia.com)

### Redaktion

Ulf Tietge (Verantwortlich im Sinne des Presserechts)

Anselm Popp

[redaktion@kalkuel-magazin.de](mailto:redaktion@kalkuel-magazin.de)

### Druck

Wir machen Druck GmbH · Mühlweg 25/2 · 71711 Murr

# KALKÜL



# GEBRAUCHT LOHNT SICH

Wie sinnvoll ein Gebrauchtwagen  
als Geschäftsfahrzeug sein kann

Foto: istockphoto

Gebrauchtfahrzeuge sind als Geschäftswagen unbeliebt. Wer will schon mit einer klapprigen Kiste bei Kunden vorfahren? Doch kann der Kauf eines Gebrauchten durchaus Vorteile bieten. Denn anders als bei Neuwagen ist hier die Abschreibungstabelle nicht anzuwenden. Abschreibungsdauer und damit die voraussichtliche betriebliche Nutzung kann selbst geschätzt werden (mindestens zwei Jahre). Hier sind das Alter und die bisherige Laufleistung entscheidend. Je geringer die Restnutzungsdauer ist, desto höher sind die Abschreibungswerte. Als grobe Richtschnur ist die Nutzungsdauer von Neufahrzeugen mit acht Jahren und einer Laufleistung von 120000 Kilometern zu Grunde zu legen. Vorsicht ist natürlich bei der Einschätzung geboten: Ist die Nutzungsdauer deutlich zu niedrig, korrigiert das Finanzamt nach.

Oldtimer können als Geschäftswagen ebenfalls interessant sein. Der Kaufpreis (Zeitwert) ist häufig recht hoch und wahrscheinlich muss auf einen Vorsteuerabzug verzichtet werden; doch ergibt sich ein Vorteil bei der Ein-Prozent-Regel: Diese orientiert sich am originalen Listenpreis des mehr als 30 Jahre alten Fahrzeugs. Wird der Oldtimer verkauft, ist der Gewinn durch Wertsteigerung zu versteuern. Daher kann es interessant sein, das Fahrzeug zu leasen. Bei der späteren Ablöse zählt nur der zuvor vereinbarte Wert. ■

## URLAUB VERJÄHRT

Der Jahresurlaubsanspruch eines langfristig erkrankten Arbeitnehmers darf zeitlich begrenzt werden und kann sogar erlöschen, wenn er nicht genommen wurde. Dies gilt zumindest nach Ansicht der Generalanwältin des Europäischen Gerichtshofs (EuGH), Verica Trstenjak. Sie hält dabei eine Begrenzung des Übertragungszeitraums mit dem Verfall des Mindestjahresurlaubs auf einen Richtwert von 18 Monaten für gerechtfertigt und mit der Arbeitszeitgestaltungsrichtlinie der EU vereinbar. Den EU-Mitgliedstaaten stehe es frei, selbst entsprechende Regelungen zu erlassen. Sie begründete

ihre Auffassung damit, dass bei einer unbegrenzten Ansammlung von Urlaubs- beziehungsweise Abgeltungsansprüchen, Arbeitgeber sich künftig möglichst früh von langfristig erkrankten Arbeitnehmern trennen würden. Der EuGH wurde vom Landesarbeitsgericht Hamm eingeschaltet. Die Richter hatten über die Klage eines Mitarbeiters zu entscheiden, der über Jahre hinweg durchgehend krank war und nach dem Ausscheiden nun die Abgeltung des nicht genommenen Urlaubs gerichtlich geltend machte. In erster Instanz war ihm ein Anspruch zuerkannt worden. ■

## ABSETZEN

Unter Änderung seiner bisherigen Rechtsprechung lässt der Bundesfinanzhof (BFH) nunmehr die Kosten eines Zivilprozesses, unabhängig von dessen Gegenstand, bei der Einkommenssteuer als außergewöhnliche Belastung zu. Hierzu müssen die Kosten unausweichlich sein, die Prozessführung hinreichend Aussicht auf Erfolg haben und eben nicht mutwillig erscheinen. Laut BFH ist dies der Fall, wenn der Erfolg des Prozesses mindestens so wahrscheinlich ist wie der Misserfolg. Der Begriff der außergewöhnlichen Belastungen wurde hierdurch deutlich erweitert. ■



# RECHT FÜR UNTERNEHMER

Die Anwaltspartnerschaft Morstadt | Arendt stellt die Weichen für die Zukunft. Der immer stärker nachgefragte Bereich des Arbeitsrechts wird personell verstärkt, gleichzeitig baut die Kanzlei eigene Kompetenzen im Bereich Strafrecht auf

Deutschland ist mit Rechtsanwälten reich gesegnet. Seit 1991 hat sich die Zahl der zugelassenen Anwälte fast verdreifacht – auf aktuell 156000. Dies verschärft die Konkurrenz untereinander und erhöht den Druck, den Markt anwaltlicher Dienste auszubauen. Die fortschreitende Globalisierung wirtschaftlicher Beziehungen zwingt gleichzeitig immer mehr Anwaltskanzleien, ihre Programmpalette auszuweiten und den räumlichen Aktionsradius auszudehnen.

Durch die Einführung der Fachanwaltschaften und das Ende des Werbeverbots ist die innere Differenzierung der Anwaltschaft nach außen sichtbar geworden.

Mandanten können ihren anwaltlichen Berater oder Vertreter rational und informiert auswählen. Auch diese Entwicklung hat wettbewerbsverschärfende Wirkung, da die Möglichkeiten zur äußeren Profilierung der Kanzleien gewachsen sind.

In vielen Kanzleien ist erkannt worden, dass auf veränderte Wettbewerbsstrukturen reagiert werden muss. Ein Novum. Denn bislang konzentrierten sich Anwälte auf die juristische Mandatsbearbeitung. Zeit für Management schaufelte man oft erst frei, wenn es offenkundige Führungs- und Organisationsmängel zwingend notwendig machten.

Solcher Aktenautismus ging in aller Regel mit dem Verzicht auf die Formulierung expliziter Strategien einher. Ohne eine klare strategische Ausrichtung ihrer Kanzlei können Anwälte auf Nachfrage jedoch nur reagieren. Sie warten auf naturwüchsigen Mandantenzulauf. Damit aber nehmen sie sich die Chance, ihren Markt selbst aktiv zu gestalten.

„In Deutschland kommt auf je 525 Einwohner ein Anwalt“, erläutert Markus Arendt von der Offenburger Kanzlei Morstadt | Arendt. „Diese Quote liegt in den USA bei

1:270, in England bei 1:490, in der Schweiz bei 1:1030 und in Ländern wie etwa Vietnam bei 1:24000. Wir haben daher bereits vor Jahren damit begonnen, ein klares Profil zu entwickeln, haben ein Leitbild definiert, Service-Grundsätze entwickelt, neue Qualitätsmaßstäbe für unsere Arbeit definiert und insgesamt die Kanzlei neu positioniert.“

Die erste Phase dieser Positionierung umfasste zudem die Entwicklung eines neuen Corporate Designs sowie die Definition zweier strategisch wichtiger Geschäftsfelder: „Recht für Unternehmer“ sowie „Recht für Privatkunden“.

Die Definition dieser zwei Geschäftsfelder ermöglichte eine Spezialisierung der Anwälte, bündelte Know-how im Sinne der Anforderungen von Mandanten und führte die historische Entwicklung der Kanzlei logisch weiter. Morstadt | Arendt geht zurück auf die Familie Morstadt, die sich in Offenburg seit Gründung der Bundesrepublik in rechtlichen Fragen einen Namen gemacht hatte. Unter der Ägide von Rechtsanwalt Werner Morstadt entwickelte sich die Kanzlei in den 1980-er Jahren zu einer der ersten Adressen für mittelständische Unternehmer. Die qualifizierte Beratung von Mittelständlern in rechtlichen und strategischen Fragen entwickelte sich zum stärksten Standbein der Kanzlei.

Gefragt war die Kanzlei in den Rechtsgebieten Gesellschaftsrecht, Wettbewerbsrecht sowie Presse- und Medienrecht. Mit dem Einstieg des seit 1999 als Rechtsanwalt selbstständigen Markus Arendt wurde aus der Kanzlei Morstadt die heutige Anwaltspartnerschaft Morstadt | Arendt, die 2006 neue und größere Räume in der Philipp-Reis-Straße bezog. Seit Ende 2010 ist der Generationswechsel endgültig abgeschlossen: Werner Morstadt hat seinen Kanzlei-Anteil an seinen Sohn Till Morstadt übertragen, der als Rechtsanwalt in Bangkok

Die Kanzlei bleibt  
ihren Wurzeln treu:  
Morstadt | Arendt  
erweitert seine  
Kompetenzen für  
Unternehmer

---

# „ Wir investieren in Köpfe und helfen dem Mittelstand “

- › lebt und arbeitet und so neue Perspektiven bei der Beratung und rechtlichen Begleitung mittelständischer Unternehmen in Asien eröffnet.

„Wir werden unsere Kompetenz im Bereich der grenzüberschreitenden Beratung von Mandanten weiter ausbauen“, erläutert Markus Arendt. Daher habe man in diesem Herbst eine weitreichende Kooperationsvereinbarung mit einem Straßburger Advocat vereinbart, durch die für Mandanten verlässlicher Rat und optimale Beratung in Fragen des französischen Rechts gewährleistet sei.

Weitere Verstärkung für die Kanzlei gibt es im strafrechtlichen Bereich. Bislang ist dieses Rechtsgebiet durch eine Kooperationsvereinbarung mit einer Freiburger Kanzlei abgedeckt worden, künftig kümmert sich ein junger Kollege explizit um Strafrecht.

Einen weiteren Schwerpunkt setzt die Kanzlei künftig im Bereich Arbeitsrecht. „Es ist uns gelungen, eine Kollegin aus Freiburg für uns zu gewinnen, die in diesem Bereich über einen sehr reichen Erfahrungsschatz verfügt“, sagt Arendt, der sich selbst auch künftig vor allem um die Themen Gesellschaftsrecht, Handelsrecht und Wettbewerbsrecht kümmert und mittelständische Unternehmer begleitet und berät. „Unser Ziel ist es, im Arbeitsrecht – vor allem für Unternehmer – eine neue Dienstleistungs- und Beratungsqualität zu erreichen. Wir sind überzeugt, dass damit dem Mittelstand sehr geholfen sein wird“, sagt Arendt. Vom 1. Januar 2012 an würden daher auch zusätzliche Informationsveranstaltungen für Mandanten angeboten.

Arendt: „Für den Erfolg eines mittelständischen Unternehmens ist in erster Linie die Qualität der Mannschaft entscheidend. Das ist bei uns als Kanzlei nicht anders als bei einem Präzisionsteilehersteller oder einem Maschinenbauer. Wir investieren daher in Köpfe, um unseren Mandanten in Sachen strategischer Personalentwicklung noch besser zur Seite stehen zu können.“ ■

# KALKÜL AUF TOURNEE

Praxisnahes Wissen für Unternehmer vermitteln die neuen Kalkül-Veranstaltungen in Offenburg und dem Kinzigtal

**F**ür Unternehmer und Führungskräfte ist Wissen der Schlüssel zum Erfolg. Das ist die Idee hinter Kalkül und hinter der neuen Veranstaltungsreihe Kalkül - Live!, die wir in Zusammenarbeit mit unseren Herausgebern, den Kanzleien Reisch & Künstle sowie Morstadt|Arendt anbieten.

Die Teilnahme an den Veranstaltungen ist grundsätzlich kostenfrei, eine Anmeldung (telefonisch oder per E-Mail) ist aus organisatorischen Gründen obligatorisch.

Für die ersten sechs Veranstaltungen im kommenden Winter steht das Thema Arbeitsrecht im Mittelpunkt. Rechtsanwalt Markus Arendt: „Die Unternehmer in der Region beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Personal. Wir wollen daher unseren Beitrag im Kampf gegen den Fachkräftemangel leisten.“

Bei Kalkül - Live! stehen je zwei kurze Impulsvorträge auf der Tagesordnung, anschließend ist Zeit für Fragen aus dem Publikum vorgesehen. Rechtsanwalt Markus Arendt referiert über „Fiktion trifft Fakten: 10 Irrtümer aus dem Arbeitsrecht.“ „Mehr Netto vom Brutto“, ist das Thema von Steuerberater Florian Künstle, der damit sicher Arbeitgeber und Arbeitnehmer gleichermaßen anspricht.



Die Veranstaltungsreihe ist organisiert wie eine Club-Tournee. Das gleiche Programm auf wechselnder Bühne, jeweils vor kleinem Publikum, so dass sich Unternehmer den passenden Termin und Veranstaltungsort aussuchen können. So bleibt Zeit zum Austausch, Fragen können von den Referenten gleich vor Ort beantwortet werden. Selbstverständlichen stehen die Informationen und Inhalte später auch online zum Download zur Verfügung. ■

## KALKÜL LIVE

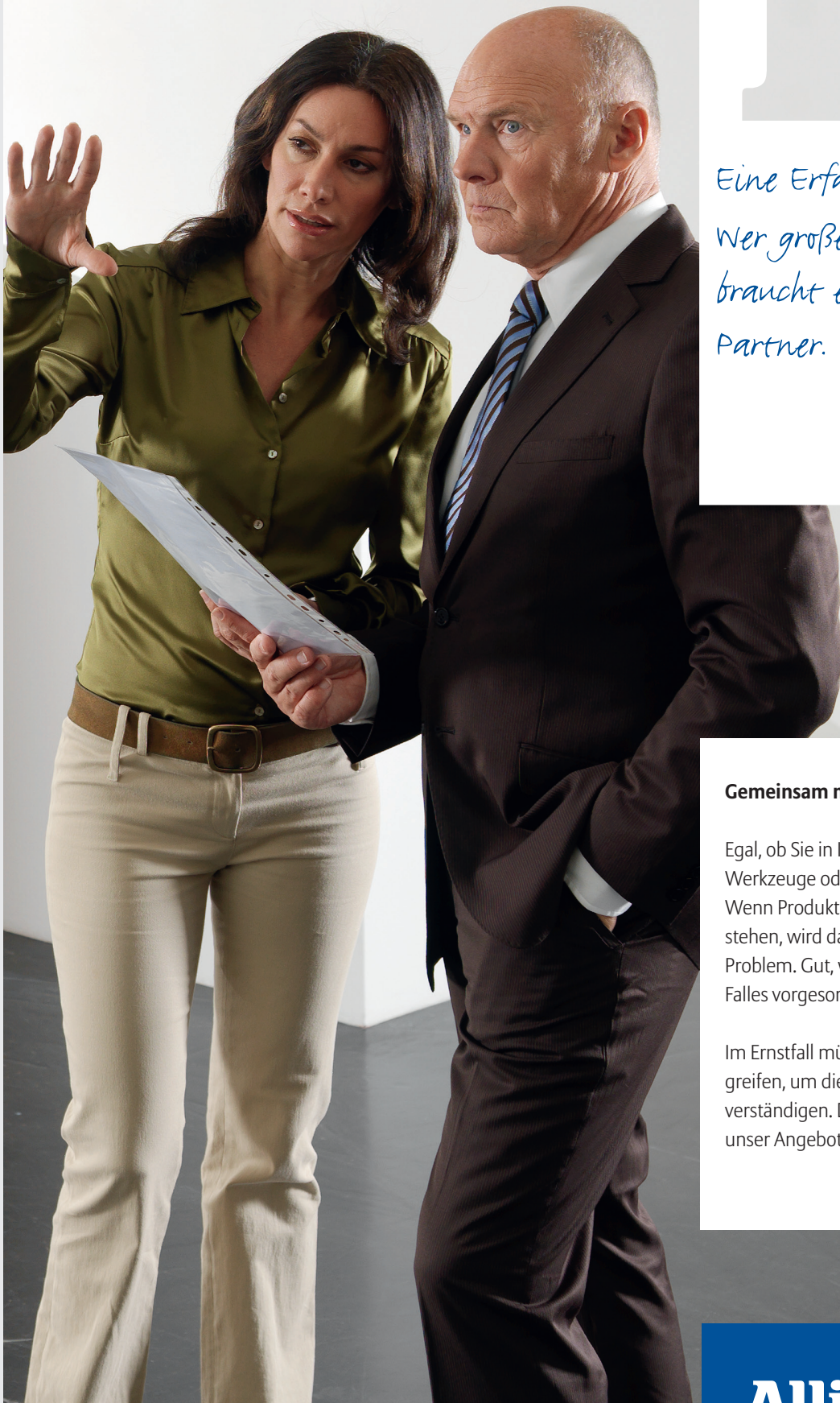
### Die nächsten Termine

Florian Künstle: Mehr Netto vom Brutto.

Markus Arendt: Fiktion trifft Fakten: 10 Irrtümer aus dem Arbeitsrecht

Wolfach	05. 12. 2011 · 19 Uhr	Sozietät Reisch & Künstle, Wolfach, Saarlandstraße 21
Zell am Harmersbach	07. 12. 2011 · 19 Uhr	Schwarzwald Metzgerei Damm, Zell a.H., Hauptstraße 61
Hornberg	08. 12. 2011 · 19 Uhr	Businesspark ZIG, Hornberg, Hauptstraße 12
Offenburg	18. 01. 2012 · 19 Uhr	Kanzlei Morstadt Arendt, Offenburg, Philipp-Reis-Straße 9
Offenburg	25. 01. 2012 · 19 Uhr	Kanzlei Morstadt Arendt, Offenburg, Philipp-Reis-Straße 9

Die Teilnahme ist kostenfrei. Anmeldung erbeten unter [info@kalkuel-magazin.de](mailto:info@kalkuel-magazin.de) oder telefonisch 0 78 34/8 36 80



# 1

*Eine Erfahrung:  
Wer große Ziele hat,  
braucht einen starken  
Partner.*

#### **Gemeinsam mehr erreichen**

Egal, ob Sie in Ihrem Betrieb Drehteile, Werkzeuge oder Maschinen herstellen: Wenn Produktionsanlagen plötzlich still stehen, wird das zu einem existenziellen Problem. Gut, wenn Sie für den Fall des Falles vorgesorgt haben.

Im Ernstfall müssen Sie nur zum Telefon greifen, um die Experten der Allianz zu verständigen. Denn: Ihre Sicherheit ist unser Angebot.

Spitzenklasse.

Für Sie.



## Experten bestätigen beste Beratung. SÜDWESTBANK Offenburg gewinnt CityContest.

Jedes Jahr bewerten unabhängige Experten für Focus Money zahlreiche Regionalbanken. Die SÜDWESTBANK Offenburg ist Sieger im Bankentest. Das Ranking gibt Ihnen eine Orientierung bei der Wahl eines zuverlässigen Partners. Und ist für uns Ansporn, weiterhin unser Bestes für Sie zu geben.

- ▶ 101 Kriterien bewertet
- ▶ Ganzheitliche Beratung überzeugt
- ▶ Beste Beratung Offenburgs

SÜDWESTBANK AG, Hauptstraße 35, 77652 Offenburg, Telefon 0781/93 2251-0  
offenburg@suedwestbank.de, www.suedwestbank.de