



# MAGAZIN

für Wirtschaft und Gesellschaft | Offizielles Magazin des Wettbewerbs „Großer Preis des Mittelstandes“



## Rettet Europa vor der EU!

Warum jetzt die wahren Europäer gefragt sind

**Mittelstandspreis**  
Prominente Grußworte

**Neue Geldordnung**  
Goldanker für  
Papiergeld

**Dialog in NRW**  
Energiewende nicht  
auf Firmenkosten

**Alternative Antriebe**  
Leitmesse in Berlin



# FANGMANN GROUP

## WIR HOLEN DIE ENERGIE DA RAUS

SICHER ZUVERLÄSSIG FLEXIBEL



**ANLAGENBAU** Erdgasaufbereitung | Erdgasspeicherung | Blockheizkraftwerke  
Druckbehälter | Dampfkessel | Automatisierung | Schaltanlagen | Netzersatzanlagen  
**OILFIELD-SERVICE** Stimulation | Cementation | Sand Control | Production Enhancement  
**ERNEUERBARE ENERGIEN** Biogasanlagen | Verbrennungsanlagen | Geothermie

Besuchen Sie uns unter [www.fangmanngroup.com](http://www.fangmanngroup.com)

FANGMANN GROUP

Brietzer Weg 10  
29410 Salzwedel / Germany  
Tel.: +49 (0) 39 01 / 83 63 - 0  
Fax: +49 (0) 39 01 / 83 63 - 28

info@fangmanngroup.com  
[www.fangmanngroup.com](http://www.fangmanngroup.com)



ready for service

EDITORIAL

## Die Menschen da draußen



Im politischen Feuilleton des Deutschlandradios vom 13. Mai 2011 geißelte Andreas Krause Landt den inflationären Gebrauch des Wortes „Mensch“. Was früher „Aktion Sorgenkind“ hieß, heißt heute „Aktion Mensch“. Es gibt keine Einwanderer mehr, sondern „Menschen mit Migrationshintergrund“. Es gibt „behinderte Menschen“, „intersexuelle Menschen“, „junge Menschen“, „aktive Menschen“, „Menschen, denen wir helfen müssen“ usw.

„Der Gebrauch des Wortes ‚Mensch‘ ist ja auch selten falsch. Aber ist er deshalb schon richtig? Kaum einer wagt es noch, das bestimmende Persönlichkeitsmerkmal desjenigen öffentlich zu benennen, über den er spricht. Schließlich könnte jeder präzise Begriff in irgendein Wespennest stechen. Wer ‚Mensch‘ sagt, muss nicht ‚Handwerker‘, ‚Schwule‘ oder ‚Juden‘ sagen. Jede Zuordnung, jede einigermaßen bestimmte Äußerung kann vorurteilsbeladen oder ausgrenzend wirken. Wer es schafft, keinen zu verletzen, hat vielleicht die Chance, es allen recht zu machen“, so Landt.

Er kritisiert, dass die vermeintlich menschenfreundliche Anrede „Mensch“ in Wahrheit menschenverachtend ist. Denn das Besondere, das, was uns von anderen unterscheidet, was uns identifizierbar macht, was Kontakt und Beziehung erst ermöglicht, gerade das fällt dabei unter den Tisch. „Unser aller Würde äußert sich darin, dass wir uns mit Takt und Scharfsinn der Mühe unterziehen, die richtigen Namen für-

einander zu finden. Genau darauf verzichtet die Rede vom ‚Menschen‘ – aus Bequemlichkeit, Angst oder Hochmut. Die Rede vom bloßen Menschen ist menschenverachtend“, schließt Landt seinen Beitrag.

Diese Feststellungen sind keineswegs neu. Sie wurden seit Jahrhunderten immer wieder diskutiert. Im sog. Universalienstreit des Mittelalters stritten Theologen und Philosophen über die Frage, ob ein allgemeiner Begriff wie „Mensch“ wirklich ist, also Realität beschreibt, oder ob die tatsächlich beobachtbaren einzelnen Menschen real sind. In islamisch geprägten Ländern entschied man sich, die Verallgemeinerung für das Wirkliche zu halten. Dort hat diese Verallgemeinerung daher bis heute unangefochtene Autorität. Jeder einzelne konkrete von Millionen gleichartiger Menschen muss sich ihr fügen. Die Idee des Gottesstaates, der Politik und Religion vereint, setzte sich durch.

In Europa gewann die andere Denkschule den Universalienstreit. Hier hält man seitdem das einzelne Konkrete für wirklich, und nicht seine Verallgemeinerung. Der konkrete Mensch konnte sich emanzipieren. Instanzen, die das Göttliche für sich in Anspruch nahmen, verloren ihre Autorität. Die Trennung von Staat und Kirche wurde durchgesetzt. Der moderne Begriff der universalen Menschenrechte entstand. Naturwissenschaften, Aufklärung, Demokratie und ein ungeheurer Aufschwung der Völker des Abendlandes folgten.

Das Deutschlandradio hat Recht. Wer all diese positiven Entwicklungen riskieren will, braucht nur weiter oberflächlich vom „Menschen an sich“ zu reden. Das PT. Magazin wird diese Mode nicht mitmachen.

*H. Schmidt*

Dr. Helfried Schmidt



## SLF. DA BEWEGT SICH WAS.

Kugellager  
Rollenlager  
Spindeleinheiten



Rekonditionierung  
von Wälzlagern

Spindel- und Lagerungstechnik  
Fraureuth GmbH

Fabrikgelände 5  
08427 Fraureuth

Tel.: +49 (0) 37 61 / 80 10  
Fax: +49 (0) 37 61 / 80 11 50

E-Mail: [slf@slf-fraureuth.de](mailto:slf@slf-fraureuth.de)  
[www.slf-fraureuth.de](http://www.slf-fraureuth.de)



SPINDEL- UND LAGERUNGSTECHNIK  
FRAUREUTH GMBH



## Themen

## GESELLSCHAFT

- 6 Rettet Europa vor der EU!**  
Warum jetzt die wahren Europäer gefordert sind
- 8 „Kein Schwein ruft mich an“**  
Soziale Netzwerke verdrängen klassische Einwegkommunikation im Kundenservice
- 10 Strategien bessere Sanierer oder umgekehrt?**  
Wenn Sie Ihre Strategie überprüfen wollen, fragen Sie Führungskräfte mit erfolgreicher Sanierungserfahrung!
- 14 Compliance rückt in den Mittelpunkt der Unternehmensorganisation**  
Datenskandale zeigen: Datenschutz und Datensicherheit muss ernst genommen werden
- 16 End the ECB? Über eine Reform der Geldordnung**  
Die „Österreichische Schule“ sieht den Grund der Krise im staatlichen Papiergeld. Malte Tobias Kähler diskutiert, wie eine Reform im Sinne dieser Strömung aussehen könnte.

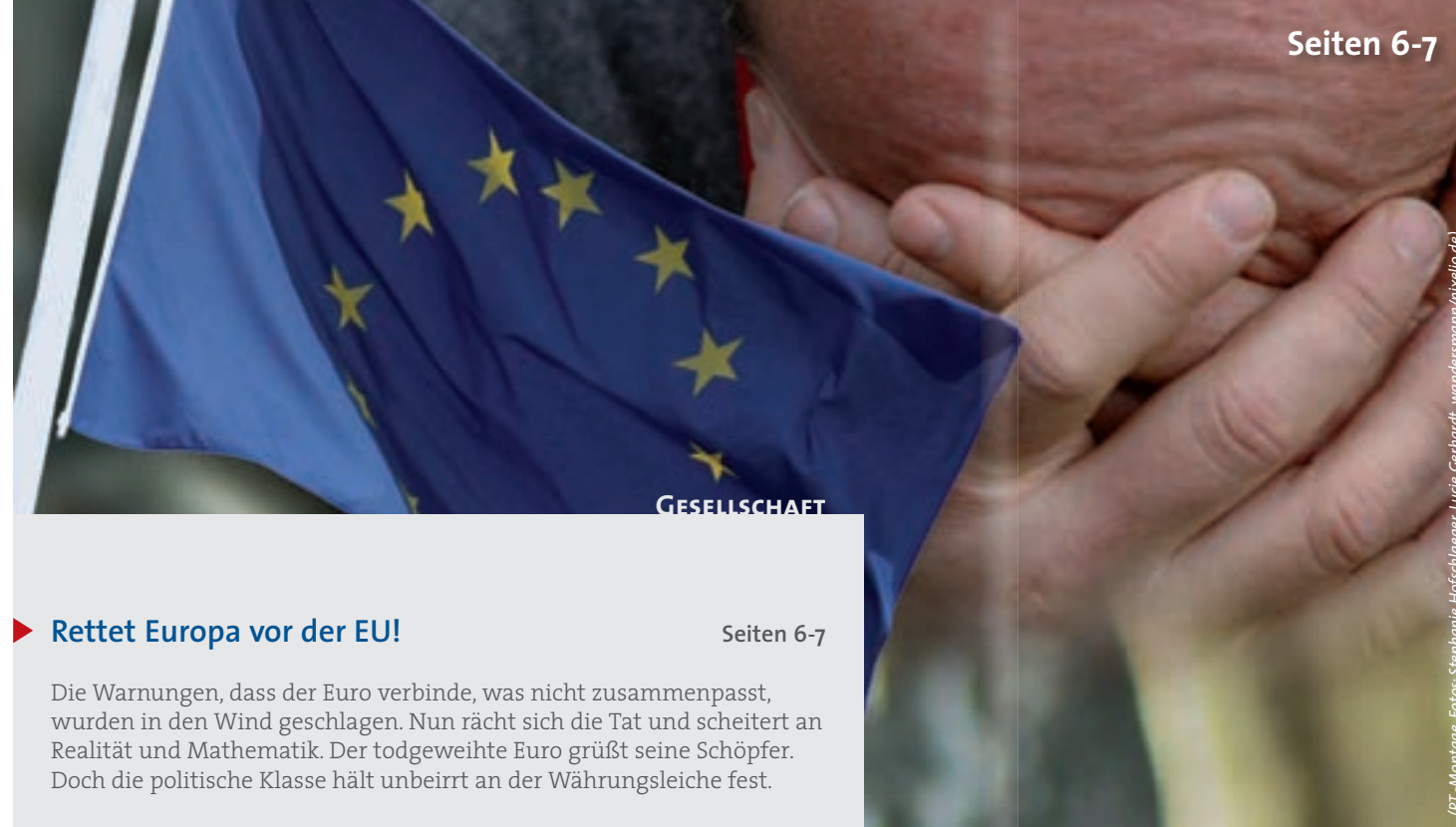
## Oskar-Patzelt-Stiftung

- 21 Unternehmer sind Zukunftsgestalter**  
Grußworte prominenter Persönlichkeiten zum „Großen Preis des Mittelstandes“ 2011
- 26 Balleinladung...**  
...für die Auszeichnungsveranstaltungen der Oskar-Patzelt-Stiftung

## KULTUR | LIFESTYLE

- 62 Sächsische Unternehmer ehren Lingner**  
Drei Jubiläen rund um den Dresdner „Odol-König“ Karl August Lingner
- 64 Michelin Challenge Bibendum**  
Leitmesse für alternative Antriebe in Berlin
- 66 Leserbrief / Impressum**

Seiten 6-7



GESELLSCHAFT

## ► Rettet Europa vor der EU!

Seiten 6-7

Die Warnungen, dass der Euro verbinde, was nicht zusammenpasst, wurden in den Wind geschlagen. Nun rächt sich die Tat und scheitert an Realität und Mathematik. Der todgeweihte Euro grüßt seine Schöpfer. Doch die politische Klasse hält unbeirrt an der Währungsleihe fest.

(PT-Montage, Fotos: Stephanie Hofschlaeger, Lucie Gerhardt, wandersmann/pixelio.de)

WIRTSCHAFT

## Rückabwicklung von Hebelmodellen

Seiten 42-43

Statt mühelosem Reichtum türmt sich bei hunderttausenden Anlegern ein Berg an Schulden, nicht selten erleiden sie den Verlust aller Ersparnisse. Weshalb Versicherer den Schaden zahlen, wenn der Finanzdienstleister pleite ist: Das Dresdner Oberlandesgericht hat eine britische Versicherungsgesellschaft zum Schadensersatz verurteilt.



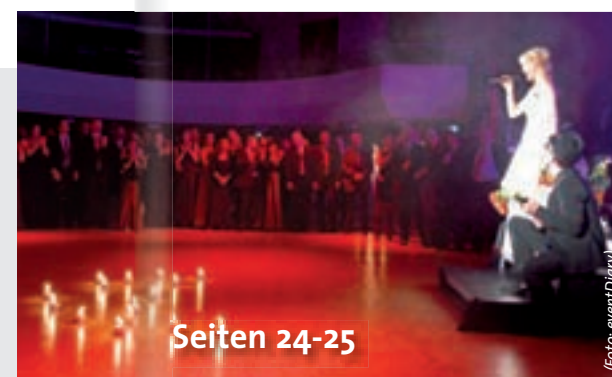
(Foto: Thorben Wengert/pixelio.de)

Oskar-Patzelt-Stiftung

## „Die goldene 50“

Seiten 24-25

Wer einen wirklich unvergesslichen Abend erleben will, der sollte im Herbst zum Ball „Großer Preis des Mittelstandes“ kommen. Gleich nach dem Eröffnungswalzer erobern die Gäste die Tanzfläche. Außergewöhnliche Künstler garantieren Show & Entertainment vom Feinsten – alles live!



(Foto: eventDiary)

KULTUR | LIFESTYLE

## Michelin Challenge Bibendum

Seiten 64-65

Nachdem die Michelin Challenge Bibendum 2007 in Shanghai und zum zehnten Geburtstag der Veranstaltung 2010 in Rio de Janeiro gastierte, fand die weltweite Plattform für nachhaltige Mobilität im Straßenverkehr zum ersten Mal in Berlin statt. 21 000 Gäste besuchten die Ausstellung und testeten viele der gezeigten Modelle selbst.



(Foto: Prof. A. J. Garth, Michelin)

## WIRTSCHAFT

- 28 Die DNA der Unternehmung**  
Schweizer Forscher will die Haltbarkeit von Unternehmens-Hochzeiten im Vorfeld mathematisch ermitteln
- 30 Wachstumsmarkt Industrieservice**  
Qualität und Reaktionszeit entscheiden über den Erfolg
- 32 Einsatz im Unternehmensalltag**  
Die zehn wichtigsten Regeln gegen Forderungsausfall
- 34 Born To Be Mild**  
Warum Hormone die Unternehmensnachfolge erschweren
- 38 Der Kapitän gehört auf die Kommandobrücke**  
Die 15 Kernaufgaben der Unternehmensführung
- 40 Ist Reputation alles im Jobmarkt 2.0?**  
Personalberater Michael Zondler: „Das Netz kann kein kompetenz-basiertes Interview leisten“
- 42 Rückabwicklung von Hebelmodellen**  
Neue Urteile: Weshalb Versicherer den Schaden zahlen, wenn der Finanzdienstleister pleite ist
- 44 Verbrennungsmotor ade?**  
Mobilität 2.0: Deutsche Automobilindustrie fordert Milliarden-subsventionen für Elektroautos
- 46 Reserven im Stromnetz aufspüren**  
Sensoren zur Überwachung von Hochspannungsleitungen
- 52 Ideenmanagement bringt Milliarden**  
Jeder fünfte Mitarbeiter reicht Verbesserungsvorschläge ein
- 54 Kinder haften für ihre Eltern**  
Lebensbaum unterstützt Aktion für ökologische Kinderrechte
- 56 Moderner Mittelstand**  
Dynamik schafft Zukunft
- 58 In NRW geht die Wirtschaft auf Dialog-Kurs**  
Schlaglöcher in der Entwicklung unserer Gesellschaft lassen sich nicht mit Asphalt ausbessern

SIMON  
WERBUNG.DE

my imagemaker

Ihren Erfolg  
im Blick!Das kreative  
Spezialisten-Team  
Ihrer  
Full-Service-Agentur

- DESIGN
- DRUCK
- WERBUNG
- EVENT
- FILM
- WEB

ausgezeichnet als Finalist 2008  
"Großen Preis des Mittelstandes"Roßbacher Straße 48  
06667 Weißenfels  
Tel. 03443- 20 22 22  
www.simon-werbung.de

# Rettet Europa vor der EU!

Warum jetzt die wahren Europäer gefordert sind



Es ist noch nicht lange her, da konnten Politiker in Europa ihre Völker mit wenig propagandistischem Aufwand aufeinanderhetzen und die entsetzlichsten Kriege auslösen. Meinen Großvater, einen friedfertigen Kaufmann, zwangen sie, mit dem Bajonett nach Frankreich zu ziehen, und meinen Vater, einen sanftmütigen Schöngest, mit der Infanterie nach Russland. Große Teile meiner engsten Familie habe ich nie persönlich kennengelernt, weil der Krieg und seine Folgen sie hinwegrafften, weil sie starben, mitten in Europa, noch bevor ich geboren wurde.

## Der Geist von Europa

Kluge und besonnene Menschen haben nach dem Toben vieler Kriege in Europa vor nur wenigen Jahrzehnten beschlossen, endlich kooperativ miteinander umzugehen. Die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts hat uns diese Perspektive tatsächlich eröffnet. Meine Generation ist in dem Geist eines friedlichen und offenen Europa geboren und groß geworden.

Die Strände von Holland und Belgien wurden uns auf Reisen ebenso vertraut wie die von Spanien und Portugal. Wir spazierten an österreichischen Seen und durch italienische Berge. Als Schüler besuchten wir Schulen in vielen Nachbarländern, als Jugendliche zogen wir durch Paris und Athen. Heute sprechen wir mehrere Sprachen unseres

Kontinents und besuchen alte Freunde, die in den unterschiedlichsten Ländern leben und arbeiten. Europa ist uns eine Heimat geworden, größer zwar als das eigene Land, aber deswegen nicht unvertrauter.

## Friedliches Miteinander ist Realität

Wie absurd wäre es, heute einem Deutschen ein Gewehr in die Hand zu drücken und ihm zu erklären, er müsse einen Erbfeind in Verdun erschießen! Solche zwei Männer stünden sich auf einem Schlachtfeld nicht, wie ehemals, unausgebildet sprachlos als Fremde gegenüber. Sie wären weithin in der Lage, in der einen oder anderen Sprache miteinander zu reden.

Sie würden dabei bald feststellen, dass sie beide über das gleiche Mobiltelefon oder den gleichen MP3-Player verfügen. Sie würden feststellen, dass sie dieselbe Musik hören, das gleiche Auto fahren, Hemden und Hosen von derselben Marke tragen und beide am Wochenende das gleiche trinken und rauchen. Ein Europa in friedlichem Miteinander ist keine Vision mehr, kein ferner Zukunftstraum und keine blasse Perspektive. Ein solches Europa ist gegenwärtige Realität.

## Wer Europa wirklich gestaltet hat

So großartig und positiv all dies ist, so bitter ist aber auch der Blick auf die

andere Realität, dass nämlich genau dieser Zustand von einigen Menschen derzeit in erhebliche Gefahr gebracht wird. Für gewöhnlich heißt es, Europa erlebe eine lange Phase des Friedens und der ausbleibenden nationalen Konflikte deswegen, weil Politik dies klug herbeigeführt habe. Richtiger ist aber wohl, dass Politik dieser Entwicklung allenfalls nicht allzu hemmend entgegengestanden hat. Denn der wahre Klebstoff für internationale Beziehungen sind nicht politisch-administrative Verflechtungen, selbst wenn das dazu tätige Personal sich ersichtlich alle Mühe gibt, in möglichst großer Mannstärke und mit möglichst großem Aufwand entsprechende Aktivitäten vorzuschützen.

Das wahre Bindeglied zwischen Ländern und Völkern sind die ungezählten und unzählbaren persönlichen Kontakte und Vertrauensverhältnisse quer über den Kontinent. Diese Menschen haben jene Welt konkret gestaltet, nicht ihre Politiker. Und weil sie emsig miteinander kooperieren, schaffen sie denjenigen Wohlstand, der es überflüssig macht, hungrig und aggressiv über einen vielleicht satteren Nachbarn herzufallen.

## Im Zentrum der Gefahr

Ingenieurskunst, Fleiß und Handel haben diejenigen Ressourcen geschaffen, auf denen die Friedfertigkeit des Kontinents beruht. Und maßgeblich die Technik hat möglich gemacht, Menschen und Kulturen medial oder gar persönlich so aneinander zu führen, dass sie einander nicht fremd geblieben sind. Diese im besten Sinne internationale und multikulturelle Leistung wird nun allerdings wiederum durch politische Tat gefährdet. Im Zentrum der Gefahr steht das unglückliche Projekt einer Einheitswährung für die Staaten der EU. Weil manche Altväter der europäischen Einigung sich offenbar tief in ihrem Herzen nicht vorstellen konnten, dass die Menschen einer kommenden Generation ein wirkliches Interesse an aggressionslosem Mit-

einander haben würden, zwangen sie dem europäischen Embryo eine Zwangseinheitswährung auf. Ihrem Weltbild lag die Perspektive zu nahe, ein wirtschaftlich starkes Deutschland inmitten des Kontinents könne andere, wirtschaftlich schwächere Regionen dereinst wieder unterjochen wollen. Doch dieses als Schutz der Gemeinsamkeit gedachte Instrument wendet sich jetzt, unmittelbar vor unseren Augen, zu ihrer schwächsten Stelle.

## Todgeweihter Euro grüßt seine Schöpfer

Die Warnungen weitsichtiger Experten, dass der Euro miteinander verbindend, was nicht zusammenpasst, waren politisch in den Wind geschlagen worden. Nun rächt sich die Tat und scheitert an Realität und Mathematik. Der todgeweihte Euro grüßt seine Schöpfer. Doch die politische Klasse hält nach wie vor unbeirrt an der Währungsleihe fest.

Zu groß ist offenbar die Verlockung, mit immer neuen Rettungspaketen Zeit zu erkaufen, damit sich während der Verzögerung doch noch wunderbare Lösungen ergäben. Wie aber der Friede in Europa auf Dauer sichergestellt bleiben soll, wenn namentlich schwächere Länder finanz- und währungspolitisch in den Schraubstock gedreht werden, bleibt völlig unklar. Die Wahl zwischen radikalen Leistungskürzungen einerseits und zentralstaatlicher Haushaltsfernsteuerung andererseits ist augenscheinlich keine, die den kooperativen Gemeinschaftsgeist in ärmeren Ländern stärkt.

## „Gib-mir-Geld-ich-kauf-Dir-was!“

Über die intellektuelle Qualität der Euro-Rettungs-Rhetorik lässt sich folgerichtig nur noch staunen. Die populäre nationalökonomische Masturbationstheorie (Griechenland brauche deutsches Geld, um deutsche Produkte zu kaufen, was wiederum dem deutschen Arbeitsmarkt diene) kommt über das flache Niveau eines „Gib-mir-Geld-ich-kauf-Dir-was!“ greifbar nicht



Sorgte mit seinen Vorschlägen zur griechischen Schuldenproblematik für Kopfschütteln: Jorgo Chatzimarkakis, energiepolitischer Sprecher der FDP im Europa-Parlament

hinaus. **Henrik Enderlein** von der Hertie School of Governance erklärte dem Fernsehsender BR3 anlässlich der „Münchner Runde“ sogar, ohne feste Wechselkurse seien Exportgeschäfte unmöglich (!), und **Alexander Graf Lambsdorff** meinte gegenüber dem Sender Phoenix am Rande des Rostocker Parteitages im Mai 2011, angesichts eines Bruttoinlandsproduktes von „mehreren tausend Milliarden“ fielen derartige Rettungsschirme für Deutschland im Grunde gar nicht ins Gewicht.

## Griechenland Weltmarktführer für Sonnenenergie?

Einen vorläufigen Höhepunkt der Kopfschüttel-Debatte lieferte vor einigen Wochen der EU-Parlamentarier **Jorgo Chatzimarkakis** bei einem Vortrag in Duisburg: Er will Griechenland

gegen dessen Überschuldung gezielt weitere 20 Mrd. Euro zur Verfügung stellen, damit alle 3,7 Millionen Einwohner im Großraum Athen von gewöhnlichen Pkw auf Elektrofahrzeuge umsteigen können. Diese sollen dann mit Strom von Sonnenkollektoren auf griechischen Inseln betrieben werden. Das werde Griechenland kurzfristig zum Weltmarktführer für Sonnenenergie machen, weswegen das Land dann alle erdenklichen Kredite effektiv zurückzahlen könne. Die großartige Idee Europas hat nicht verdient, auf diesem Niveau wieder demontiert zu werden. Wir müssen unser europäisches Zuhause gegen solcherlei Einfalt verteidigen, damit weiter Friede herrscht. ■

Carlos A. Gebauer  
– Dieser Artikel erschien  
ungekürzt zuerst im Magazin  
„eigentlich frei“, Ausgabe 113 –

## ÜBER DEN AUTOR

- Carlos A. Gebauer (geb. 1964) studierte Philosophie, Geschichte, Sprach-, Rechts- und Musikwissenschaften.
- Seit 1994 ist er als Rechtsanwalt tätig, publiziert seit 1995.
- Von 2002 bis zur Absetzung der Sendung 2008 wirkte er für RTL in mehreren hundert Folgen als TV-Verteidiger in der Gerichtssendung „Das Strafgericht“ mit.
- Seit 2009 ist er Mitglied im wissenschaftlichen Beirat des Ärztemagazins „DER KASSENARZT“.



# „Kein Schwein ruft mich an“

Soziale Netzwerke verdrängen klassische Einwegkommunikation im Kundenservice



(Foto: pauline/pixelio.de)

([www.ne-na.de](http://www.ne-na.de)) - Die Vernetzung in den sozialen Netzwerken macht den Kunden autonomer in seinen Kaufentscheidungen und vor allen Dingen anspruchsvoller bei Beratung und Service. „Der vernetzte Verbraucher erwartet von Unternehmen, dass sie das Social Web als Dialogplattform begreifen, den Dialog transparent und offen gestalten und dort auch schnell auf Anliegen reagieren und Service-Applikationen bereitstellen, die rund um die Uhr Hilfe und Orientierung bieten“, so die Studie „Social Media im Kundenservice“ der Unternehmensberatung Mind Business, die in Zusammenarbeit mit dem Fachmagazin „absatzwirtschaft“ erstellt wurde.

## Der Kunde entscheidet situativ

Gravierend sei die tektonische Verschiebung für die Einweg-Kommuni-

kation der Unternehmen, die in den vergangenen Jahrzehnten in Werbung, Marketing und Service dominierte.

„Noch vor drei Jahren entfielen auf das Telefon 80% der Kundeninteraktionen. Heute sind die modernen Kanäle

**„Ein Verbot negativer Kundenäußerungen oder das Löschen von kritischen Kommentaren ist ein Kampf gegen Windmühlen.“ Studie „Social Media im Kundenservice“**

le auf dem Vormarsch. Die alljährliche Marktbefragung von Aspect ([www.aspect.com](http://www.aspect.com)) belegt: Neue Medien wie Facebook, Twitter, Apps, Chats, Blogs

oder Foren werden mittlerweile mit 56% häufiger genutzt als die klassischen Kanäle Telefon oder Post, die nur noch auf 44% kommen“, so die Studienautoren.

Das Zusammenwachsen von Internet, Fernsehen und Telefon biete den Konsumenten die Möglichkeit, unabhängig von Zeit und Ort zu kommunizieren. Er entscheide situativ, wie und wann er Unternehmen erreichen möchte.

„Auch die weitere Entwicklung von Kundenservices werden die sozialen Netzwerke künftig stark beeinflussen. Denn die hohen Nutzerzahlen und die hohe Dichte an Informationsaustausch machen Social Media zu einem wichtigen strategischen Element des Kundenservice der Zukunft. Nach Meinung von 70% der für diese Studie befragten Teilnehmer werden die Online-Netzwerke das Kanalportfolio der Service-Kommunikation zukünftig erweitern. 13% sind der Meinung, dass sie im eigenen Unternehmen schon innerhalb eines Jahres von hoher Relevanz sein werden“, erläutert Mind Business.

## Komplexe Gebilde mit unvorhersehbaren Effekten

Wenn allerdings die vernetzten Verbraucher autonomer und unbere-

chenbarer agieren, wie in der Mind-Analyse angedeutet, dann sei der Begriff „Kanal“ zumindest fragwürdig, moniert **Andreas Klug**, Vorstand des Kölner Softwarespezialisten Ityx ([www.ityx.de](http://www.ityx.de)).

„Es wird ja nicht nur mit, sondern vermehrt auch über Unternehmen im Netz gesprochen. Die Ich-Sender im Social Web kann man nicht mit dem Taktstock dirigieren. Schaltzentrale in der Social Media-Welt sind die Menschen, die es nutzen. Es entstehen komplexe Gebilde mit unerwarteten und unvorhersehbaren Effekten“, kommentiert Klug.

Bislang gebe es nur wenige Firmen, die sich professionell im Web 2.0 bewegen. „Wie wird sich das in Zukunft auswirken, wenn der vernetzte Verbraucher sich seine bevorzugten Marken und Dienstleister nach ihrem Service-Verhalten auf Facebook & Co. auswählt?“, fragt Klug.

## Kritische Äußerungen unerwünscht

Wo die alte Marketing-Denkweise hinführen kann, belegt die Mind-Studie. So versuche der Stromversorger TelDaFax, sich die Möglichkeiten von Social Media zunutze zu machen – leider ohne Erfolg:

„Denn das Unternehmen nutzt die eigene Facebook-Seite als reines Gatekeeper-Medium. Die Mitarbeiter publizieren regelmäßig Nachrichten



(Foto: Gunnar Sohn.wordpress.com)

Andreas Klug, Vorstand des Kölner Softwarespezialisten Ityx: „Die Ich-Sender im Social Web kann man nicht mit dem Taktstock dirigieren.“

und Meldungen und lassen dabei die Kundenprobleme oder -äußerungen mit Bezug auf das Unternehmen außer Acht. Dabei kommen weder die neuen Medien noch die klassischen Kommunikationskanäle zur Pflege der Kundenbeziehung zum Einsatz. Ging es um Kritik, hielt TelDaFax jedoch nicht still. Anstatt Einsicht zu zeigen und Hilfe anzubieten, wies das Unternehmen lediglich darauf hin, dass kritische Äußerungen unerwünscht seien. Auch werden negative Verbraucherkommentare gelöscht, was einen schlechten Eindruck macht und für weitere ungünstige Kritik sorgt“, schreiben die Studienautoren.

Musicstar.de würde auf Facebook ähnlich vorgehen. Auf negative Kritik werde nicht reagiert, ebenso kümmern sich die Verantwortlichen im Unternehmen nicht um die Kundenbeziehung.

## Imageschaden steigt ins Unermessliche

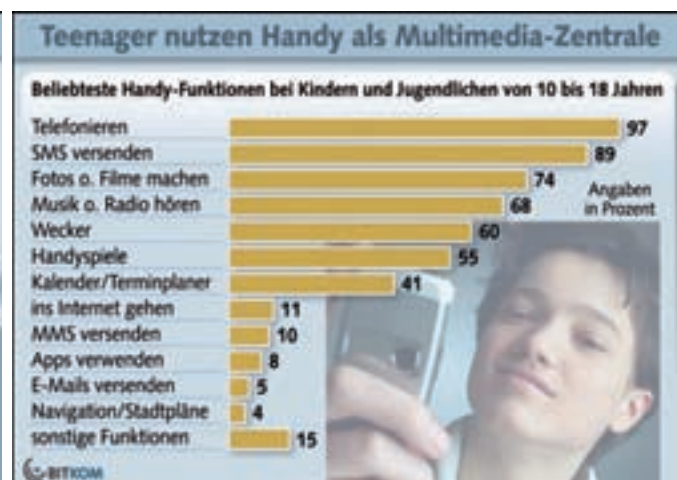
Ein Verbot negativer Kundenäußerungen oder das Löschen von kritischen Kommentaren sei ein Kampf gegen Windmühlen.

„Denn viele verärgerte User äußern sich dann auf anderen Social Media-Plattformen oder in zahlreichen Foren und beziehen Stellung gegen das Unternehmen. Die Beiträge werden von anderen Usern gelesen und kommentiert, worauf der Imageschaden ins Unermessliche steigt“, so das Resümee der Mind-Studie. ■

Gunnar Sohn

## STUDIE IM NETZ

Die Studie „Social Media im Kundenservice“ kann unter [www.absatzwirtschaft.de](http://www.absatzwirtschaft.de) abgerufen werden.



**BOHRLOCHMESSUNG - STORKOW GmbH**
Geprüfte Qualitätsfirma

D-15859 Storkow - Schützenstraße 33 Tel./Fax: +49 33678 436 30 / 436 31 - <http://www.blm-storkow.de>

**Bohrlochgeophysikalische Messungen und Fernsehsondierungen in Aufschlussbohrungen, Brunnen und Grundwassermessstellen**

**Neubauabnahme von Brunnen und Messstellen:**  
Kontrollmessungen als anerkannte Grundlage für die Leistungsabnahme durch öffentliche und private Auftraggeber

**Untersuchungen nach DVGW-Arbeitsblatt W135:**  
Brunnenzustandsermittlung vor Sanierung, Regenerierung oder Verwahrung und als Erfolgskontrolle dieser Maßnahmen

**Spezialleistungen für die Brunnen- und Messstellendiagnose:**  
Restwandstärkemessung an Stahlverrohrungen; Ringraumüberprüfung mit Dichte-Ringraumscanner (RGD®) und segmentiertem Gamma-Ray-Log (SGL®); flexible Minisonden für geringste Verrohrungsdimensionen; modernes Kameraequipment

# Strategen bessere Sanierer oder umgekehrt?

Wenn Sie Ihre Strategie überprüfen wollen, fragen Sie Führungskräfte mit erfolgreicher Sanierungserfahrung!



(Theron Advisory Group) - Strategie & operativer Tiefgang – die meisten Gelehrten und Gelernten sehen darin zwei weit auseinander liegende Punkte auf der Skala der Management-Fähigkeiten. Strategen, die Denker, die Analytiker, die Fach- und Branchenexperten. Sanierer, der Inbegriff des operativen Machers, des Pragmatikers, des Anpackenden, des schnellen Entscheiders. Ist das wirklich so?

## Keine Zeit für lange Arien

Eine Strategie, die nicht pragmatisch ist, ist abgehoben, schwebt in höhere Sphären, ist bloße Theorie. Eine Strategie, die nicht angepackt wird, wird auch nicht umgesetzt, sie ist wertlos und nur teuer. Eine Strategie, die keiner wirklichen, oft schmerzhaften Entscheidungen bedarf, ist keine Strategie – sie ist die bloße Fortsetzung der Gegenwart.

Das leuchtet ein. Wie kommt es dann, dass man für Strategieentwicklung ganz andere Experten holt als für Sanierungsaufgaben? Wie kommt es, dass Strategieprojekte Monate, manchmal Jahre dauern, ohne dass man sich darüber beschwert, dass Sanierungsprojekte aber bereits nach Wochen die entscheidenden Richtungsvorgaben festlegen müssen.

Die Antwort ist ernüchternd einfach und zugleich begeisternd klar: Wenn das Geld ausgeht, bleibt keine Zeit für lange Arien. Man muss auf der Basis der vorhandenen Informationen über

Unternehmen, Markt und Umwelt entscheiden und dann möglichst schnell umsetzen. Sonst gibt es nichts mehr umzusetzen.

## Strategische Fragen

Können wir dieselben Prinzipien nicht auch auf strategische Fragen anwenden? Wir sind überzeugt, wir müssen es sogar! Schauen wir uns die Fragen an, die typischerweise in Sanierungsprojekten gestellt werden. Die Zeitfrage: Wie viel Zeit brauchen wir, um aus unseren Entscheidungen positive Ergebnisse zu liefern?

Die Modellfrage: Soll die Geschäftseinheit verkleinert werden, geschlossen oder gar verkauft? Wollen wir sie in ein Joint Venture einbringen oder vielleicht sogar intern neu ausrichten? Wie können wir die Abläufe und Prozesse, den Betrieb in dieser Einheit optimieren, um Kosten zu sparen und den Ertrag zu steigern? Die Veränderungsfrage: Was müssen wir tun, um möglichst viele Leistungsträger an Bord zu halten und von unserer Vorstellung zu überzeugen? Wo liegen die Risiken für das Scheitern und das Verzögern von Ergebnissen?

## Bauchgefühl

Dies sind ziemlich exakt die Fragen, die auch in den Mittelpunkt eines Strategieprojektes gehören. Es ist nicht einzusehen, warum man sie dann mit anderen Mitteln lösen sollte. Die Punkt-für-Punkt-Betrachtung verdeut-

licht dies. Zuerst der Punkt „Zeit“: Im immer schneller werdenden Wettbewerb ist Zeit ein erheblicher Werttreiber. Für Produkt-Markt-Strategien kann „Time-to-market“ der alles entscheidende Erfolgsfaktor werden.

Eine Entscheidung wird meist nicht besser oder richtiger, wenn wir viel mehr Zeit für ihre Vorbereitung benötigen. Das meiste, was eine gute Führungskraft für strategische Entscheidungen benötigt, weiß sie schon vorher – wir nennen es das „Bauchgefühl“. Bauchgefühl ist all unsere Erfahrung, die wir zwar nicht kategorisiert und kartografiert abgelegt haben, die wir aber doch im Unterbewusstsein sicher und gründlich verfügbar halten, für eine Entscheidung einzusetzen

Kann ein umfassendes Analyseprojekt die Unsicherheit der Entscheidung stärker reduzieren als der Erfahrungsschatz einer Gruppe von Führungskräften? Wir sind sicher: Nein! Wir müssen also den Zeitdruck in Strategieprojekten erhöhen und das unterbewusste Erfahrungswissen unserer Mitarbeiter und Kollegen anzapfen, um zu schnellen, guten Entscheidungen zu gelangen.

## Luftschlösser vermeiden

Zweiter Punkt „Analytik“: Wir versuchen zuerst, das Ist-Geschäft in einer möglichst wirklichkeitsnahen Modellrechnung abzubilden. Dasselbe tun wir mit dem Ziel-Geschäft. Wir sortieren also unser Wissen, übertragen es in ein

Geschäftsmodell mit Szenarien und entscheiden uns schließlich für eines davon anhand der zu erwartenden Ergebnisse.

Die Analysemethoden dazu sind generisch-betriebswirtschaftlicher Natur: Im Grunde geht es dabei immer um die Identifizierung und Bewertung der wichtigsten Kosten- und Erlöstreiber. Auch die Analyse der Umsetzungsaktivitäten und die Synthese zu einem Gesamtprogramm passen auf strategische ebenso wie auf stark operative Maßnahmenpakete. Und ein enges Follow-up und Umsetzungscontrolling hat noch keinem Strategieprogramm geschadet.

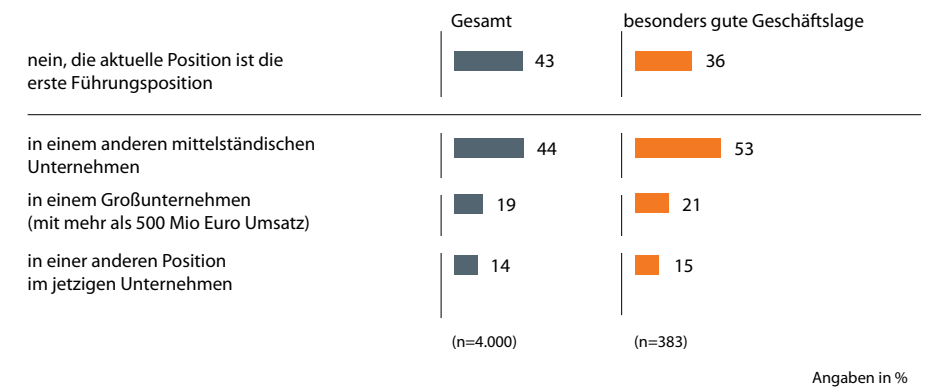
Im Gegenteil – weiß der Manager, dass er bereits auf kurze Sicht die Ergebnisse seiner Ideen und Vorschläge nachweisen muss, hält er sich mit Luftschlössern zurück. Das spart Zeit und Geld.

## Führungskräfte müssen Strategie verinnerlichen

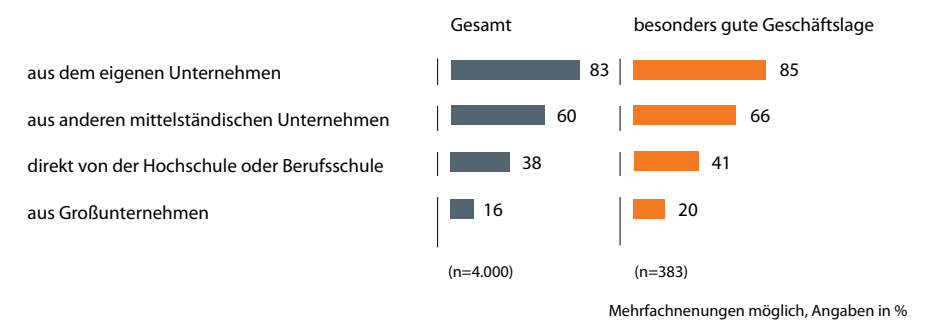
Dritter Punkt „Motivation und Umbau“: Im Sanierungsfall gehen die Leistungsträger von Bord, wenn die erwartete Zukunft sie nicht inspiriert. Dies gilt auch für eine Strategie. Ein Unternehmen, das keine glaubwürdige und inspirierende Vision vermitteln kann, bekommt und behält nur wenige Spitzenkandidaten, und auch die breite Phalanx der Leistungsträger wird mit der Zeit brüchig.

Eine Strategie, die nicht von den Führungskräften getragen und vor allem verinnerlicht wird, muss scheitern. Daher prüft man: Was be- oder verhindert die Umsetzung, was macht das Ziel unglaubwürdig oder unerreichbar? Risikoanalysen, Context-Analysen, Umsetzungsprogramm, Umsetzungscontrolling usw. sind die üblichen Methoden. Daneben ist Einbindung gefragt. Ohne Einbindung holen Sie das vorhandene Wissen nicht ab. Und Motivation, ohne gehört zu werden, überlebt nicht lange.

## Haben die Führungskräfte Führungserfahrung in anderen Unternehmen gesammelt?



## Woher rekrutieren die Unternehmen ihre Führungskräfte?



## Konsequente Konsequenzen

Machen Sie Druck! Strategie muss schnell gehen, ebenso wie Sanierung. Setzen Sie entsprechende Zeitziele und zeigen Sie durch enges Nachhalten, dass Sie es ernst meinen. Binden Sie ein! Ihre Organisation weiß unglaublich viel. Zapfen Sie diese unbezahlbare Quelle an und hören Sie offen zu! Kommunizieren Sie zurück, damit die Mitarbeiter wissen, wo die Reise hin geht.

Bleiben Sie am Ball! Strategie ist ein Dauerzustand, und die Frage nach der richtigen Strategie muss sich ein Unternehmer täglich neu stellen. Wenn Sie hin und wieder Berater für strategische Fragen benötigen, setzen Sie auch diese unter Druck – zeitlich und vor allem, was die Auswahl der Personen für das Team betrifft. Strategen müssen Zahlenmenschen sein, Pragmatiker, umsetzungsorientiert. Sie müssen kritische Fragen stellen, neugierig sein und misstrauisch zugleich.

Überlegen Sie, ob sie diesen Berater auch für einen harten Sanierungsfall einsetzen würden. Falls nicht, wechseln Sie sie aus. Strategen müssen außerdem verstehen, wie komplexe

Organisationssysteme funktionieren, um den Umsetzungsdruck und die Motivation nach innen richtig aufbauen zu können.

Prüfen Sie, welche Erfahrungen der Kandidat mit Umsetzungsthemen hat und wie er mit Widerstand und Konflikten umgeht. Strategen ohne soziale Kompetenz sind wie Gelehrte im Elfenbeinturm – schlau, aber nutzlos.

## Keine „Operations“ ohne Sinn und Verstand!

Wenn Sie Externe auch für die Lösung operativ verankerter Probleme beschäftigen, machen Sie ihnen die Einordnung in den strategischen Gesamtrahmen zur Auflage. Jede Empfehlung muss strategische Relevanz besitzen und zur strategischen Stoßrichtung passen. Das klingt selbstverständlich, ist es aber in der Praxis längst nicht.

95% oder mehr aller Berater und auch interner Mitarbeiter in sog. „operativen Projekten“ stellen sich nie die Frage nach der Strategie. Schlimmer noch, die große Mehrheit von ihnen könnte Ihnen die Unternehmensstrategie noch nicht einmal in groben Eckpunkten korrekt erklären. ■

(Quelle: Commerzbank/TNS Infratest)

# Die Besten finden

Der Mittelstand, das hässliche Entlein?



Foto: Engelbert Hosner/media3000/pixelio.de

Schon heute haben viele mittelständische Unternehmen große Schwierigkeiten, die passenden Mitarbeiter für sich zu begeistern und an sich zu binden. Vor allem was den qualifizierten Nachwuchs angeht, wird sich dieser Engpass noch verschärfen – fast zwei Drittel der Beschäftigten in deutschen Unternehmen sind bereits über 40 Jahre alt, die Anzahl junger und zugleich

gut ausgebildeter Arbeitskräfte geht zurück. Im „Kampf um die besten Köpfe“ meinen viele Mittelständler, schlechte Karten zu haben: „Gegen die Popularität der Konzerne kommen wir nicht an“, heißt es dort oft. In der Tat können Großunternehmen häufig mit starken Pfunden wuchern – etwa einem üppigen Gehalt, einer hohen Bekanntheit oder einem attraktiven Standort.

Doch auch der Mittelstand hat einiges zu bieten: Ein breites Aufgabenspektrum, die Nähe zur Geschäftsleitung, große Gestaltungsspielräume und innovative Produkte sind nur einige typische Vorteile von kleinen und mittleren Unternehmen. Dies gilt es gerade bei

der Suche nach jungen Arbeitskräften in die Waagschale zu werfen, die Studien zufolge alles andere als nur aufs Geld schauen – sie suchen nicht zuletzt Erlebnisse und immaterielle Werte.

## Ohne Bekanntheit keine Bewerbung

Die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeitgebermarke ist also in vielen mittelständischen Unternehmen gegeben – nur werden die Vorteile allzu oft nicht oder nicht richtig kommuniziert. Die Aufgabe von Employer Branding ist, diese Vorteile bei den gewünschten Mitarbeitern

- bekannt zu machen,
- sie für das Unternehmen zu interessieren,
- dafür zu sorgen, dass sie es gegenüber anderen Unternehmen bevorzugen und sich
- bewerben.

## Eine starke Arbeitgebermarke ist bares Geld wert

Es gilt also, das eigene Unternehmen als Arbeitgebermarke zu begreifen und dessen Alleinstellungsmerkmale aktiv bei der Zielgruppe zu vermarkten. Personal-, Marketing und ggf. Kommuni-

kationsabteilung sollten dabei Hand in Hand arbeiten. Dann können auch mittelständische Unternehmen durchaus mit etablierten Größen konkurrieren. So lassen sich nicht nur die gewünschten Arbeitnehmer gewinnen, sondern auch mehr Geld verdienen: Bereits im Jahr 2002 zeigte eine Studie, dass jene Unternehmen, die in Employer Branding investiert haben, deutliche höhere Zuwächse bei Umsatz und Gewinn verzeichnen konnten als jene, die darauf verzichtet haben.

## Die Wunschkandidaten richtig ansprechen

Arbeitnehmer lassen sich nur dann für ein Unternehmen begeistern, wenn sie richtig angesprochen werden – einen zukünftigen Abteilungsleiter überzeugt man anders als einen Werkstudenten.

Dabei kommt es auf die richtigen Botschaften in der richtigen Tonalität an; die jeweiligen emotionalen (z. B. Sicherheit oder Gestaltungsfreiheit) und funktionalen Vorteile (etwa Bezahlung oder Weiterbildungsangebot) müssen glaubhaft vermittelt werden. Entscheidend sind zudem der richtige Kommunikationskanal und die richtigen kommunikativen Maßnahmen.



Denkbar sind u. a.:

- Teilnahme an Arbeitgeber-Rankings
- Imageanzeigen, Stellenanzeigen
- Pressearbeit in Fachpresse/ Publikumspresse
- Präsenz auf Karrieremessen, Uni-Roadshows
- Moderierte Karriereforen in Social Media
- Einsatz von Mitarbeitern als Fürsprecher

## Früh anfangen

Junge Menschen lassen sich leichter begeistern als ältere. Wer sich bei ihnen als attraktiver Arbeitgeber präsentiert, dabei auf die richtigen Kanäle setzt und den richtigen Ton trifft, kann mit Bewerbungen von talentierten kommenden Top Professionals rechnen. ■

Philip Müller

## QUELLEN UND TIPPS

- „Die Generation Y-Mitarbeiter der Zukunft“, Anders Parment, Gabler
- Leipzig Graduate School of Management
- [www.business-wissen.de](http://www.business-wissen.de)
- Fachhochschule des Mittelstands (FHM)



**Erleben Sie Freiheit - mit Technik made in Germany!**

- Ihr E-Rollstuhl
- Ihr Auto-Umbau
- Ihre Fahrhilfen
- Ihre Fahrschule
- Ihr Mietwagen
- Ihr Dienstleister



**PARAVAN®.de**  
BEHINDERTENGERECHTE FAHRZEUGUMBAUTEN

PARAVAN® GmbH  
Paravan-Straße 5-10  
D-72539 Pforstetten-Alchela  
Telefon +49 (0)7388 9995 91  
info@paravan.de  
[www.paravan.de](http://www.paravan.de)

PARAVAN® GmbH  
Niederlassung Heidelberg  
Bonhoefferstr. 3a  
D-69123 Heidelberg  
Telefon +49 (0)6221 7392 090  
heidelberg@paravan.de

PARAVAN® GmbH  
Niederlassung Paderborn  
Barkhauser Str. 8  
D-33106 Paderborn  
Telefon +49 (0)5251 142 72 80  
nrw@paravan.de

PARAVAN® GmbH  
Niederlassung Hamburg  
Bei der Apostelkirche 5  
D-20257 Hamburg  
Telefon +49 (0)40 285 122 66  
marco.pforr@paravan.de

Besuchen Sie uns im Internet unter [www.paravan.de](http://www.paravan.de) und bei facebook!

# Liquidität = Wachstum

**Liquidität liegt so nah: Vantargis ist Ihr mittelständisches Finanzhaus.** Mit unseren fünf Standorten in Hessen, Bayern, Baden-Württemberg, Thüringen, Sachsen sowie weiteren Regionalleitern sind wir deutschlandweit für Sie da – auch in Ihrer Nähe. Als Teil der Vantargis-Gruppe bringen wir durch moderne Finanzierungen, wie Leasing, Mietkauf, Sale-and-lease-back oder Factoring frische Liquidität in Ihr Unternehmen und sichern so zum Beispiel Ihr Wachstum. Sprechen Sie mit uns – wir stellen gern Ihnen die Möglichkeiten für Ihr Unternehmen vor.

Vantargis Leasing GmbH  
Fischbacher Straße 6 | 65779 Kelkheim (Taunus)  
info@vantargis-leasing.de

**Anfragetelefon +49 6195 67 55-35**

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.vantargis-leasing.de](http://www.vantargis-leasing.de). Dort können Sie auch das kostenlose Finanzmagazin mittelstandsdialoq bestellen.

# Compliance im Mittelpunkt

Datenskandale zeigen: Datenschutz und Datensicherheit müssen ernst genommen werden

(DGAP) - Nach den jüngsten Daten-skandalen müssen sich alle Unternehmen die Frage stellen, ob sie ihre gesetzlichen Pflichten bei der IT-Sicherheit einhalten. Diese Forderung stellte der Münchner Noerr-IT-Rechtsexperte Dr. **Thomas Thalsofer** anlässlich des Compliance Day der Kanzlei in München. Zu der traditionellen Veranstaltung konnte Prof. Dr. **Thomas Klindt**, Leiter der internationalen Noerr Compliance Group, über 200 Fachleute aus dem In- und Ausland begrüßen. Im Mittelpunkt stand neben Compliance- und Haftungsrisiken auch die Bedeutung einer effizienten Compliance-Organisation in internationalen Konzernstrukturen.

## Compliance-Risiken beim Cloud Computing

Thalsofer beobachtet seit langem, dass Datenschutz und Datensicherheit bei Einführung neuer und dem Ausbau bestehender IT-Systeme häufig nur eine untergeordnete Rolle spielen. „Der Diebstahl von Daten verursacht aber nicht nur Reputationsschäden, sondern zieht enorme Kosten nach sich“, warnte Thalsofer. Noch größer sei die Gefahr beim Bezug von Software, Infrastruktur und Datenbankkapazitäten über das Internet im Rahmen des Cloud Computing, bei dem nicht nur die Server eines Unternehmens, sondern auch die Übertragungswege Risiken ausgesetzt sind und die Daten vieler verschiedener Unternehmen auf einem Server liegen.

Die wesentlichen Risiken bei Compliance-Verstößen im IT-Bereich sieht Thalsofer in Klagewellen von durch Datenverluste geschädigten Kunden sowie einer möglichen persönlichen Haftung von Vorständen und Geschäftsführern für dem Unternehmen durch Compliance-Verstöße entstandene Schäden.

## Software-Lizenzen: Verwaltung ist Pflicht

Neben der Sicherheit beim Cloud Computing zählt das Lizenzmanagement

der im Unternehmen eingesetzten Softwareprodukte zu den für IT-Verantwortliche wichtigsten Compliance-Aufgaben, berichtete Prof. Dr. **Joachim Schrey**, IT-Rechtsexperte bei Noerr in Frankfurt. Die Pflicht zur Verwaltung der Lizenzen im Rahmen eines Managementsystems ergibt sich laut Schrey aus dem Handelsrecht und der allgemeinen Risikomanagementverpflichtung der Unternehmensführung und ist alles andere als ein Selbstzweck.

„Softwarehersteller fahnden konsequent nach unlizenzierten Versionen ihrer Software und sichern sich die Möglichkeiten zur Lizenzüberprüfung im Rahmen von Lizenz-Audits vertraglich ab“, warnte Schrey. Verstöße gegen das Lizenzverträge zugrundeliegende Urheberrecht können zivil- und strafrechtlich verfolgt werden.

## Compliance und Finanzierungsverträge: Fachübergreifende Kontrolle erforderlich

Dass das Thema Compliance heute zu den zentralen Fragen der Unternehmensorganisation zählt, machte der gemeinsame Vortrag von **Markus Hammes**, Treasurer bei der Phoenix Solar AG, und Noerr-Partner **Sebastian Bock** deutlich, der sich mit dem Zusammenhang zwischen Compliance und Finanzierungsverträgen beschäftigte.

So habe die jüngste Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs zu Zinsswaps gezeigt, wie eng verzahnt Haftungsfragen und Vertragsmanagement im Finanzierungsbereich seien. „Umfassende Vertragswerke für Unternehmenskredite, Anleihen oder Derivate fordern fächerübergreifendes Monitoring von Treasurern, Rechtsabteilungen und Rechnungswesen“, sagte Bock.

## Berichtswesen im Konzern: Haftungsfalle für Manager

Mit dem Thema Unternehmensorganisation beschäftigte sich auch Noerr-Partner Dr. **Laurenz Wieneke** aus Frankfurt, der auf die Compliance-

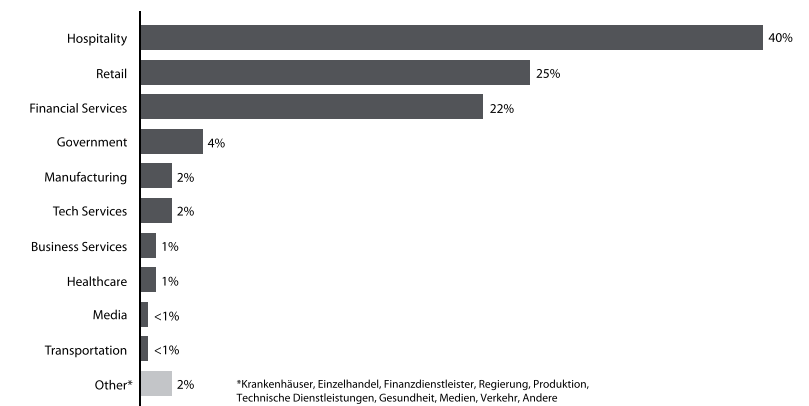
Risiken bei der funktionalen Berichterstattung im Konzern hinwies. „Bei fast allen Unternehmensgruppen ist zu beobachten, dass die Berichtswege und die gesellschaftsrechtliche Struktur nicht übereinstimmen“, so umschrieb er das Problem. „Konzerne entstehen halt nicht am Reissbrett, und gerade eine stetige Optimierung der Prozesse führt häufig zu solchen rechtsforminkongruenten Leitungsstrukturen.“

Welche Risiken das mit sich bringen kann, bekommen etwa Manager der zweiten und dritten Ebene zu spüren, wenn eine ganze Unternehmensgruppe in Schieflage gerät. Dann werden Geschäftsführer und Aufsichtsräte von Konzernuntergesellschaften für Versäumnisse zur Verantwortung gezogen, für die sie „funktional“ gar nicht zuständig waren. Corporate Compliance hilft, angemessene Strukturen zu finden und solche Risiken zu vermeiden.

## Compliance-Managern droht Gefahr aus dem Ausland

Aber nicht nur Manager und Geschäftsführer sehen sich bei nicht regelkonformem Verhalten zivil- und strafrechtlichen Risiken ausgesetzt.

Datendiebstahl nach Branchen



Auch den in vielen Konzernen speziell zur Überwachung eingesetzten Compliance-Managern droht häufig das Risiko der persönlichen Haftung. Dr. **Christian Pelz**, Strafrechtsexperte bei Noerr in München, machte in seinem Vortrag auf eine besondere Gefahr bei internationalen Konzernstrukturen aufmerksam.

So kann sich ein deutscher Compliance-Manager strafbar machen, wenn eine Tätigkeit im Ausland erlaubt, nach deutschem Recht aber verbo-

ten ist – z. B., wenn ein in England legales Kundenbindungssystem nach deutschem Recht unzulässige Regelungen enthält. „Weiß der deutsche Compliance-Manager davon, macht er sich aufgrund einer Spezialität des deutschen Rechts strafbar“, sagte Pelz. Danach sind in Deutschland auch Mitwirkungshandlungen an nach deutschem Recht verbotenen, aber im Ausland begangenen Taten strafbar. Als Ausweg empfiehlt Pelz Konzernen, im Ausland eigene Compliance-Verantwortliche zu benennen. ■

(Grafik: Verizon, Foto: Antje Delater/pixello.de)

Seit über 18 Jahren - Kompetenz in Duft und Aroma!

**MILTITZ AROMATICS**

PD Chemiapark, Bitterfeld-Wolfen  
Areal B.BT Ost - OT Wolfen  
Riechstoffstraße  
06755 Bitterfeld-Wolfen  
www.miltitz-aromatics.com

**mkf** mit Können fertigen  
Metallbau GmbH & Co. KG

www.mkf-shop.de

**MKF Metallbau GmbH & Co. KG**

Glasewitzer Chaussee 31  
18273 Güstrow

Tel: 03843 2179-0  
Fax: 03843 2179250

E-Mail: info@mkf-guestrow.de

## Der besondere Hörgenuss – das vertonte Leben verschiedener Berühmtheiten



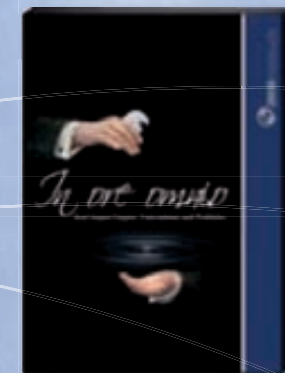
„Nessun Dorma. Giacomo Puccini. Leben eines Meisters.“



„Sui generis. Johannes Schilling. Poet mit Hammer und Meißel.“



„Marco Polo. Der große Entdecker.“



### NEU in 2011:

„In ore omnia. Karl August Lingner. Unternehmer und Wohltäter.“

anlässlich seines 150. Geburtstages

# End the ECB? Über eine Reform der Geldordnung

Die „Österreichische Schule“ sieht den Grund der Krise im staatlichen Papiergeld. *NOVO*-Autor Malte Tobias Kähler diskutiert, wie eine Reform im Sinne dieser Strömung aussehen könnte.



Das „Eccles Building“, Hauptsitz der Federal Reserve in Washington, D.C.

Eine Bürgerbewegung in den USA, angeführt vom populären Kongressabgeordneten **Ron Paul**, mahnt mit dem Ausruf „End the Fed!“ eine Reform der planwirtschaftlichen Geldordnung an. Es geht dabei um nichts Geringeres als um die Abschaffung der US-Notenbank und die Wiedereinführung eines vollständig gedeckten Markt-Geldes.

Obwohl diese Bewegung von den Massenmedien bislang weitgehend ignoriert wird, wächst ihre Bedeutung dank des Internets stetig weiter an.<sup>1)</sup> Die Protestler stützten sich auf die Ergebnisse der „Österreichischen Schule“ der Ökonomie, die den Grund der Krise im staatlichen Papiergeld verortet. Wie könnte eine Reform im Sinne dieser Strömung aussehen?

## Die Boom-Story

Die bekannte Geldhistorikerin **Anna Schwartz** äußerte sich über die Geschichte der Spekulationsblasen wie folgt: „Wenn man die einzelnen Übertreibungen des Marktes in all den Jahren erforscht, war es in jedem Fall die expansive Geldpolitik, die den Boom in einer Vermögenswertklasse hervorrief.“

Das Objekt der Spekulation habe sich zwar „von einem Boom zum nächsten gewandelt“, aber die Auslöser der Übertreibung seien stets „eine zu expansive Geldpolitik und zu niedrige Zinssätze“ gewesen. Das habe ganz

gewöhnliche Bürger dazu verleitet, verschiedene Spekulationsobjekte zu erwerben (in der jüngsten Dekade waren es Aktien und Immobilien), da die nötigen Kredite zum Kauf ja reichlich verfügbar waren. „Und dann“, so schließt die Autorin, „wenn die Geldpolitik restriktiver wird, kollabiert der Boom.“<sup>2)</sup>

## Der Anker

Auch die Vertreter der Österreichischen Schule erkennen das Grundübel der periodisch wiederkehrenden Wirtschaftskrisen in einer zügellosen Kreditvermehrung, die nicht auf realen Ersparnissen basiert, sondern auf beliebig multiplizierbarem Papiergeld.<sup>3)</sup> Um künftige Krisen zu vermeiden, bedarf es aus ihrer Sicht der Bindung des gesetzlichen Zahlungsmittels an ein erprobtes und uraltes natürliches Geld, wie etwa Gold, da dieses von den Notenbanken nicht nach Gutdünken vermehrt werden kann.

„Die vorhandenen Bankverbindlichkeiten werden an das Gold angebunden, das noch in den Kellern der Zentralbanken lagert. So erhält die ausstehende Papiergeldmenge einen Anker“<sup>4)</sup> erläutert Dr. **Thorsten Polleit** von der Frankfurt School of Finance den notwendigen ersten Reformschritt. Die verschiedenen Landeswährungen, wie Dollar, Euro oder Pfund, stellen dann nur noch Gewichtsbezeichnungen für eine bestimmte Menge Gold dar, so wie ein Gramm

oder eine Unze. Weil es sich dabei um Gewichtsverhältnisse handelt, sind die Einwände, es gäbe nicht genügend Gold auf der Erde, um eine vollständige Deckung zu gewährleisten, genauso unseriös wie die Behauptung, es wären nicht genügend Meter vorhanden, um einen Kilometer abzuschreiten.

## Sinkende Preise sind schlecht?

Öfter wird hingegen der Einwand erhoben, dass die Preise bei vorhandenem Goldstandard aufgrund des Produktivitätsfortschritts allmählich sinken würden, was dann irgendwie zu ökonomischem Stillstand führen müsse. Das so heraufbeschworene Schreckgespenst der Deflation verhindert zumeist jede seriöse Auseinandersetzung mit dem Thema – viele Ökonomen waren einfach zu erfolgreich darin, der Öffentlichkeit einzuhämmern, dass sinkende Preise etwas Schlechtes wären.

**Milton Friedman** – der ja beileibe kein Außenseiter in dieser Wissenschaft war – bemerkte allerdings, dass das Preisniveau in der Epoche des Goldstandards gegen Ende des 19. Jahrhunderts beständig gefallen ist. Und zwar „in weniger als 15 Jahren auf die Hälfte des Anfangsniveaus. Zur selben Zeit schritt das Wachstum in hohem Maße voran“. Das Zusammentreffen beider Phänomene, so Friedman weiter, ließe „ernsthafte Zweifel an der gegenwärtig verbreiteten Ansicht [entstehen], die davon ausgeht, dass langfristige Preisdeflation und hohes wirtschaftliches Wachstum unvereinbar wären.“<sup>5)</sup>

## Fixe Idee der Ökonomen

Aus theoretischer Perspektive überascht dieser Befund jedoch keineswegs. Befasst man sich einmal nüchtern mit den Zusammenhängen, bemerkt man, dass sich ein Unternehmer bei seinem alltäglichen Geschäft recht wenig um das „allgemeine Preisniveau“ schert, das eine fixe Idee der überwiegend in Aggregaten denken-

den Makroökonomen ist. Für seinen Gewinn ist vor allem die Differenz zwischen Verkaufs- und Einkaufspreisen derjenigen Güter entscheidend, die in seinem Betrieb Verwendung finden. Wenn z. B. die Verkaufspreise in der Computerbranche aufgrund des technischen Fortschrittes sinken, so bedeutet das nicht zwingend, dass ein Hersteller dort die Produktion einstellen müsste.

Denn solange die Einkaufspreise für die von ihm benötigten Rohstoffe und die Kosten anderer Betriebsmittel ebenfalls sinken, besteht die Profitlücke ja nach wie vor. Derartige Preisspannen zwischen den Gütern sind der Antrieb für unternehmerisches Engagement und ergeben sich in allen Branchen und zu jeder Zeit – unabhängig davon, ob das allgemeine Preisniveau steigt, sinkt oder auch verharrt. Die wirtschaftliche Aktivität muss also bei fallenden Preisen keinesfalls zum Erliegen kommen, was von Friedman ja auch empirisch festgestellt wurde.<sup>6)</sup>

## Auch private Banken erschaffen Geld

Obwohl die staatliche Zentralbank wohl der sichtbarste Produzent des Krisen hervorrufenden Papiergeldes ist, wird das Problem der Finanzturbulenzen mit der Einführung eines Goldstandards noch nicht gelöst. Ein weiterer Akteur kann dank eines vom Staat verliehenen Privilegs nämlich ebenfalls Geld „aus dem Nichts“ erschaffen. Ohne die Kenntnis dieses zweiten Prozesses kann auch nicht begriffen werden, warum die Weltwirtschaftskrise des letzten Jahrhunderts entfesselt wurde, obwohl der Dollar und andere Währungen noch an die Goldreserven gekoppelt waren.

Auch private Banken sind nämlich zur Geldschöpfung befähigt, indem sie die vertraglichen Strukturen von Sicht- und Termineinlagen vermengen, deren Unterscheidung früher einmal fundamental für das Bankgeschäft war.<sup>7)</sup> Brachte ein Kunde in der Vergangenheit einen Teil seines Geldes



„Die vorhandenen Bankverbindlichkeiten werden an das Gold angebunden, das noch in den Kellern der Zentralbanken lagert. So erhält die ausstehende Papiergeldmenge einen Anker.“ (Dr. Thorsten Polleit, Frankfurt School of Finance)

(z.B. Goldmünzen) auf ein Konto, so konnte er das entweder in Form einer Sicht- oder Termineinlage tun. Bei einer Sichteinlage (z.B. Girokonto) sichert die Bank dem Kunden zu, jederzeit über das Geld verfügen zu können (deshalb: „bei Sicht“). In diesem Fall hat der Kunde seiner Bank also keinerlei Verfügungsrechte über das hinterlegte Geld übertragen. Dieses gelangt somit zwar in den Besitz der Bank, wird jedoch nicht zu ihrem Eigentum, denn der rechtmäßige Eigentümer des Geldes ist ja nach wie vor der Kunde, der damit auch nach Belieben Überweisungen tätigen kann. Die Bank übernimmt im Fall der Sichteinlage also lediglich die Funktion eines Lagerhauses und bietet die Dienstleistung der bequemen Kontoführung an (Aufbewahrung, Überweisungen, heute auch Onlinebanking etc.), wofür sie eine geringe Gebühr verlangen kann.

Der Kunde kann andererseits aber auch mit dem Motiv zur Bank gehen, sein Geld für eine gewisse Zeit einem Investor zur Verfügung zu stellen, um nach Ablauf der Periode einen Profit in Form von Zinsen zu erwirtschaften (Termineinlage). Die Zahlung des Zinses erklärt sich daraus, dass die Investition das Geld eine gewisse Zeit lang bindet und zudem mit Ausfallrisiken behaftet ist. Die Bank erhält vom Sparer nun die Verfügungsrechte über das Ersparte – unter der Auflage, ihm später eine größere Menge Geld zurückzuzahlen. Somit darf das Geld aus der Termineinlage völlig legitim an Dritte weiterverliehen werden, und die Bank kann Gewinne aus der Differenz der Zinssätze generieren. Dieser Vertrag unterscheidet sich deutlich von einer Sichteinlage, und zwar vor allem in Bezug auf die Übertragung der Verfügungsrechte.

## UNBESTECHLICH – ABER KÄUFLICH

*NovoArgumente* erscheint künftig zweimal pro Jahr in Buchform.

### Kontakt

Alexander Horn - Geschäftsführer  
Tel. 069 97206-701  
Fax 069 97206-702  
info@novo-argumente.com

Aboverwaltung und Bestellservice:  
Erik Lindhorst  
Erik.Lindhorst@novo-argumente.com  
www.novo-argumente.com





Bauplanung  
Bauüberwachung  
Planung  
Gebäudetechnik  
Energieberatung  
Fachplanung für  
Brandmeldeanlagen  
Projektsteuerung  
Sicherheits- &  
Gesundheits-  
schutzkoordination



## Als ob!

Doch was geschieht, wenn die Bank auch die Sichteinlagen ihrer Kunden so behandelt, als ob sie Termineinlagen darstellten und dieses Geld dann ebenfalls verleiht? Rechtlich gesehen vermischt die Bank damit die ursprünglich strikt getrennten Einlageformen und wird zu einer „Teilreservebank“, d. h., sie kann nur noch einen Teil der unmittelbar fälligen Verbindlichkeiten begleichen und wird von nun an durch Bankruns gefährdet (heutzutage existiert zwar eine Vielzahl von Hybridformen bei Einlagen, z. B. Tagesgeldkonten, die strikte Trennung der beiden ursprünglichen Typen hilft hier aber, das zentrale Argument zu verdeutlichen).

Ökonomisch gesehen vermehrt sich in einem System von Teilreservebanken die umlaufende (Buch-)Geldmenge. Denn einerseits sind die Inhaber der Sichteinlagen nach wie vor rechtmäßige Eigentümer des Geldes und können es jederzeit für Überweisungen gebrauchen; andererseits wird das Geld jedoch zugleich von den Banken verwendet, die es in Form neuer Kredite an Dritte gewährt.



## Untergeschlagung?

Vom Wesen her ähnelt das Verleihen von Sichteinlagen also dem Fall einer veruntreuenden Unterschlagung, denn die Banken verpflichteten sich ja dazu, das Geld bei Verlangen sofort auszuhandigen. Dieses Versprechen können sie aber unmöglich erfüllen, da sie nicht mehr über genügend Reserven verfügen, um alle unmittelbar fälligen Einlagen auszuzahlen.

Ein solches Bankensystem – sprich: das gegenwärtige Bankensystem – verletzt die klar definierten Eigentumsrechte, ohne die kein Markt funktionieren kann. Die Kreditinstitute erhalten durch das Privileg der Teilreservepraxis nicht weniger als eine „Lizenz zum Geldddrucken“, sodass die Papiergeldmenge selbst dann expandieren kann, wenn das Bankensystem formal mit einem Goldstandard arbeitet.

## Steigbügelhalter

Die anfänglich noch vorhandene Empörung über das dubiose Geschäftsmodell der Teilreservebanken wurde nicht zuletzt dank der ökonomischen Profession immer leiser. Namhafte Wirtschaftstheoretiker, wie etwa **John Law**, **John Maynard Keynes**, aber auch „Marktradikale“ wie **Milton Friedman** verdingten sich allzu leichtfertig als Steigbügelhalter der von Inflationsgelüsten getriebenen Regierungen.

Denn Geldschöpfung ist für viele Ökonomen und auch Politiker beinahe das, was der „Stein der Weisen“ für die Alchemisten darstellte. Die meisten von ihnen sehen in ihr die Möglichkeit, Prosperität und (Preis-)Stabilität zu erzeugen und die Wirtschaft im jeweils gewünschten Sinne zu „managen“.

Während man in der Chemie den Versuch längst aufgegeben hat, Gold aus Blei zu gewinnen, finden vergleichbare Theorien in der Geldpolitik offenbar nach wie vor ihre Anwendung – mit verheerenden Konsequenzen, wie die gegenwärtige Krise erneut beweist.

## Lenin hat recht?

Um den Kapitalismus zu zerstören, sagte **Lenin** einmal, müsse man lediglich sein Geld vernichten.<sup>8)</sup> Wenn man sich heute umsieht, scheint es, als habe Lenin nicht nur recht, sondern auch Erfolg gehabt. In der Tat wurde das Geld des Kapitalismus allmählich durch ein staatlich kontrolliertes Papier- bzw. Buchgeld ersetzt, von dem behauptet wird, es sorge für „Stabilität“, wobei es doch das genaue Gegenteil bewirkt und so die kapitalistische Wirtschaftsform allmählich aushöhlt.

Kein Wunder also, dass die Verfechter des Geldmonopols die Verantwortung an der Misere lieber dem Markt zuschieben, der womöglich nicht überall perfekt, jedoch zumindest an dieser Stelle völlig schuldlos ist. Sofern die politisch Verantwortlichen das ehrliche Anliegen verfolgen, die nächste Konjunktur- und Bankenkrise abzuwenden, sollte dem Bankensystem das Privileg entzogen werden, Geld aus dem Nichts zu schaffen.

## Reservepflicht

Dafür ist eine vollständige Reservepflicht auf alle unmittelbar fälligen Einlagen nötig. Erstaunlicherweise wurde ein ähnlicher Vorschlag in der ersten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts auch von renommierten Ökonomen diskutiert. **Walter Eucken**

beschreibt z. B. einen Ansatz von **Irving Fisher**: „Der Grundgedanke dieses Planes ist es, dass alles Giralgeld (Scheckdepositen) der privaten Banken zu 100 % gedeckt werden soll. Danach würde jede Bank in zwei Abteilungen zerfallen: in die Giralgeldabteilung und die Bankabteilung.“<sup>9)</sup> Leider löste sich Eucken von diesem Vorhaben und machte deutlich, dass er am staatlichen Geldmonopol festhielt.

Sicher, die Chance, demnächst Menschen auf europäischen Straßen zu entdecken, die „End the ECB!“-Schilder emporheben, ist noch denkbar gering. Dennoch können künftige Spekulationskrisen wahrscheinlich nur dann wirksam abgewendet werden, wenn der künstlichen Vermehrung des Papiergeldes ein Riegel vorgeschoben wird.

Dafür ist keine allumfassende Regulierung der Banken vonnöten, denn diese erfüllen eine viel zu wichtige Funktion, um sie unter einer Flut neuer Vorschriften zu erdrücken. Erforderlich ist vielmehr die 100-prozentige Deckung des gesetzlichen Zahlungsmittels, das heute im doppelten Wortsinn nur noch als „Schein-Geld“ bezeichnet werden kann. ■

Malte Tobias Kähler  
-Dieser Artikel erschien ungekürzt  
zuerst in NovoArgumente 102  
(09-10/2009) -

## ANMERKUNGEN

- 1) Siehe z.B. „Ron Paul – End the Fed“ auf youtube.com.
- 2) Anna Schwartz: „Bernanke Is Fighting the Last War“ in: The Wall Street Journal, 18.10.08.
- 3) Vgl. Malte Tobias Kähler: „Die Politik ist verantwortlich für die Finanzkrise“ in: Novo99 (1–2 2009) sowie „Unser Papier-Geld und seine Produzenten“ in: Novo99 (3–4 2009).
- 4) Thorsten Polleit, „Die Geldordnung muss reformiert werden“ in: Handelsblatt, 9.2.09.
- 5) Milton Friedman und Anna Schwartz: A Monetary History of the United States 1867–1960, New York 1971, S. 15.
- 6) Zum Thema Deflation vgl. Philipp Bagus: „Five common errors about deflation“, philippbagus.com.
- 7) Siehe Jesús Huerta de Soto: Money, Bank Credit, and Economic Cycles, Auburn 2006, Kapitel I – III.
- 8) W. I. Lenin zitiert nach J.M. Keynes: The Economic Consequences of the Peace, New York 1920, Kapitel 6.
- 9) Walter Eucken: „Über die Verstaatlichung der privaten Banken“ in: Walter Oswald (Hrsg.): Ordnungspolitik, Münster 1999, S. 54f.

## ASI GmbH

Wir sind ein handwerklicher  
Dienstleister und Partner mit  
derzeit 320 Beschäftigten,  
inkl. 40 Auszubildende.

Unser erfahrenes und hoch  
qualifiziertes Team ist vor-  
wiegend im regionalen Bereich  
tätig.

## Leistungsangebot:

Beratung, Planung, Ausführ-  
ung, Reparatur, Revision,  
CAD:

- Heizungs-/Lüftungs-/  
Sanitärtechnik
- Elektro-/Sicherheitstechnik
- Maschineninstandhaltung
- Malerarbeiten / Trockenbau
- Technische Leistungen für  
Hausmeisterdienste
- Erneuerbare Energien
- Thermografie

## THS GmbH

Die 100%ige Tochtergesellschaft,  
Technische Hausservice GmbH  
in Erfurt – [www.erfurt-ths.de](http://www.erfurt-ths.de) –  
mit ca. 70 Beschäftigten betreut  
die technischen Anlagen für  
Haushalt, Gewerbe, Wohn- und  
Industrieimmobilien analog der  
ASI GmbH für die Region Erfurt.

## Kontakt

ASI Anlagen, Service, Instandhaltung GmbH  
Geschäftsführer: Gerhard Schade  
Göschwitzer Straße 22  
07745 Jena  
Tel.: 03641 686-102  
Fax: 03641 686-109  
[gerhard.schade@asi-jena.de](mailto:gerhard.schade@asi-jena.de)  
[www.asi-jena.de](http://www.asi-jena.de)



2007 ausgezeichnet mit dem  
„Großen Preis des Mittelstandes“



# Unternehmer sind Zukunftsgestalter

Grußworte prominenter Persönlichkeiten zum „Großen Preis des Mittelstandes“ 2011

„Der ‚Große Preis des Mittelstandes‘ ist ein bei den Handwerks- sowie den Industrie- und Handelskammern und den öffentlichen Wirtschaftsämtern etabliertes und anerkanntes Ranking der mittelständischen Wirtschaft.“ ■

Stanislaw Tillich,  
Ministerpräsident  
des Landes Sachsen



(Foto: Sächsische Staatskanzlei/  
Jürgen Leibmann)



(Foto: Bayerische Staatskanzlei)

„Ich begrüße das Engagement der Oskar-Patzelt-Stiftung für den Mittelstand, der trotz zahlreicher Initiativen in der öffentlichen Wahrnehmung nicht immer ausreichend Wertschätzung erfährt. In Bayern existiert mit ‚Bayerns Best 50‘ bereits ein Mittelstandspreis..., in dem diejenigen mittelständischen Unternehmen geehrt werden, die sich als besonders wach-

tumsstark erwiesen haben und in den letzten Jahren die Zahl ihrer Mitarbeiter und ihren Umsatz überdurchschnittlich steigern konnten...Ich wünsche der Oskar-Patzelt-Stiftung eine gelungene Gala am 10. September.“ ■

Martin Zeil, Bayerischer Staatsminister  
für Wirtschaft, Infrastruktur,  
Verkehr und Technologie

„Gerade im Mittelstand finden sich die Leistungsträger der sozialen Marktwirtschaft. Wenn in einem Bereich des politischen, sozialen oder wirtschaftlichen Lebens besondere Leistungen gewürdigt werden, so ist dies für die ausgezeichneten Personen, Institutionen oder Unternehmen eine verdiente Anerkennung und gewiss auch ein Ansporn, den eingeschla-

genen Weg fortzusetzen. Das gilt auch für den ‚Großen Preis des Mittelstandes‘ und für diejenigen, die diesen Preis erhalten. Ich gratuliere allen Preisträgern und danke ihnen für die gezeigten Leistungen.“ ■

Volker Bouffier,  
Ministerpräsident  
des Landes Hessen



(Foto: CDU FFH)



(Foto: SPD Brandenburg)

„George B. Shaw hat einmal gesagt: ‚Ein Jahr zählt mit so vielen Tagen, wie man genutzt hat.‘ In diesem Sinne war das zurückliegende ein erfolgreiches für unser Land. Wer von uns hätte noch vor kurzem in der Weltwirtschaftskrise diesen hervorragenden wirtschaftlichen Verlauf vorhersagen können? Unsere vorsichtige Zuversicht trägt. Diese mehr als erfreuliche

Entwicklung gilt es zu konsolidieren und sie damit in eine nachhaltige Entwicklung für ganz Brandenburg umzuwandeln. Natürlich gibt es noch viel zu tun, aber wir sind auf einem guten Weg. Gemeinsam – dafür danke ich Ihnen.“ ■

Matthias Platzeck, Ministerpräsident  
des Landes Brandenburg

„Zahlreiche Teilnehmer am diesjährigen Wettbewerb der Oskar-Patzelt-Stiftung, darunter 27 Unternehmen aus Hamburg, präsentieren ihre herausragenden unternehmerischen sowie mittelstandsfördernden Leistungen. Für alle ein Erfolg, der anspricht. Belegt er doch, dass unternehmerisches Engagement eine der treibenden Kräfte für die Zukunftsgestaltung unseres Landes

ist. Allen Preisträgern und nominierten Unternehmen für den ‚Großen Preis des Mittelstandes‘ gebührt meine Anerkennung. Ich wünsche allen Teilnehmern eine erfolgreiche Fortsetzung ihrer Unternehmensgeschichte.“ ■

Frank Horch, Senator für Wirtschaft,  
Verkehr und Innovation der Freien  
und Hansestadt Hamburg



(Foto: BDI Hamburg)



(Foto: eventDiary)



## Der Spezialist für anspruchsvolle Drehteile!

Auf unseren kurvengesteuerten Drehautomaten und CNC-Drehmaschinen fertigen wir kundenindividuelle Drehteile bis zu Ø 65mm.

Nahezu 3.000 unterschiedliche Typen liefern wir an unsere Kunden aus der Automobil- und Elektroindustrie sowie dem Maschinen und Nutzfahrzeugbau.



**Maier GmbH und CO. KG Präzisionstechnik**

Langer Steg 9 | 98646 Hildburghausen

Telefon: (03685) 7918-0  
Telefax: (03685) 7918-10  
Email: info@maier-praezisionstechnik.de

[www.maier-praezisionstechnik.de](http://www.maier-praezisionstechnik.de)

# Leipzig – Hollywood – Berlin

17 Jahre „Großer Preis des Mittelstandes“



Im Auftrag des Bundespräsidenten Horst Köhler verlieh Sachsen-Anhalts Ministerpräsident Prof. Dr. Wolfgang Böhmer dem Stifter und Vorstand der Oskar-Patzelt-Stiftung Dr. Helfried Schmidt am 6. September 2008 in Magdeburg die 1. Stufe des Bundesverdienstkreuzes (Verdienstmedaille des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland).

**Marie von Ebner-Eschenbach** schrieb einmal, auch eine stillstehende Uhr zeige zweimal täglich die richtige Zeit an. Nur wer nichts tut, macht keine Fehler, sagt der Volksmund. Menschen, die etwas unternehmen wollen, die eine Spur im Land der Geschichte hinterlassen wollen, können mit dieser Bequemlichkeit nichts anfangen. Sie dürfen sich nicht von der Zeit einholen lassen, sondern müssen der Zeit voraus sein.

## Achtung und Anerkennung fehlen

Das trifft in besonderem Maße auf diejenigen zu, die als Unternehmer in eigener Verantwortung Ideen umsetzen, 80-Stunden-Wochen investieren, ohne zu wissen, ob sie sich ein Jahr später noch Gehalt zahlen können oder das familiäre Vermögen als Gründungskapital verbrannt haben. Unternehmer, die in den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umbrüchen neue Geschäftsfelder entdecken, Innovationen umsetzen, Arbeitsplätze schaffen. Solchen Unternehmern fehlt es anfangs immer an Geld, an Aufträgen, an Kontakten, an effizienter Organisation, an engagierten Mitarbeitern. All das will aufgebaut sein.

Und den Unternehmen fehlt es an Achtung und Anerkennung. Fast alle Betriebe sind mittelständisch, aber der Mittelstand kommt in den Medien nur am Rande vor. Fast alle neuen

Arbeitsplätze werden im unternehmerischen Mittelstand geschaffen, aber Gesetzesbegründungen nehmen ihn nicht als Regel, sondern höchstens als zu berücksichtigende Ausnahme ernst. Die Öffentlichkeit beherrscht nach wie vor ein negatives Bild des Unternehmers, der Menschen und Natur ausbeutet, an Finanzmärkten spekuliert und sich Regelungen widersetzt.

## Resonanz nimmt jährlich zu

Gegen diese Vorurteile setzt der 1994 in Leipzig erstmals ausgeschriebene Wettbewerb „Großer Preis des Mittelstandes“ etwas durchweg Positives. Er betrachtet Unternehmen als Ganzes und in ihrer Rolle in der Gesellschaft. Er bezieht die Öffentlichkeit von Anfang an ein: Niemand kann sich für diesen Wettbewerb selbst bewerben, man muss von Dritten dafür nominiert werden. Niemand kann sich vom Wettbewerb unmittelbare wirtschaftliche Vorteile versprechen: Weder ist der Preis dotiert noch werden Teilnahme- oder Bearbeitungsgebühren erhoben.

Offenbar griff der Wettbewerb ein brennendes Problem der Unternehmer auf. Die Resonanz auf die Initiative nahm jährlich zu. Bereits 1997 ließ das Führungsduo **Petra Tröger** und Dr. **Helfried Schmidt** deshalb den Preis als Marke beim Deutschen Patent- und Markenamt registrieren, und 1998



errichteten sie eine privatrechtliche Stiftung als Träger der künftigen Aktivitäten.

## Hollywood schickt seine Anwälte

Dann aber geschah etwas, womit sie nie gerechnet hätten: Hollywood beauftragte bereits 1997 deutsche Rechtsanwälte, Widerspruch gegen die Eintragung der Marke beim Deutschen Patent- und Markenamt zu erheben. 2004 war der Rechtsstreit um den Preisnamen bereits beim Bundespatentgericht anhängig.

Hollywoods Anwälte hatten zwischen 2002 und 2004 über 100 Unterlassungserklärungen erkämpft. Insgesamt gab es weltweit 125 registrierte Eintragungen für den Namen „Oscar“, davon allein 63 in Deutschland, und zahlreiche weitere bis dato unbehelligte Benutzungen. Das Bundespatentgericht hatte daher stets argumentiert, „Oscar“ sei bereits ein Synonym für Preisverleihungen schlechthin und könne keinen weiteren Schutz bekommen.

## Sieben Jahre Rechtsstreit

Nachdem aber (fast) alle ihre Unterlassungserklärungen unterschrieben hatten, egal ob sie mit „c“ wie Oscar oder mit „k“ geschrieben wurden, hatte die Argumentation des Bundespatent-

gerichts ihre Grundlage verloren: Denn der Begriff Synonym setzt eine Vielzahl voraus – die es nach den Unterlassungen nicht mehr gab.

Anfang 2005 hatten in Deutschland nur noch dieser Wirtschaftswettbewerb und ein kleines Cafe in Potsdam einen „Oskar“ im Namen. Schmidt und Tröger verzichteten schließlich auf den Gang zum Bundesgerichtshof als letzte Instanz. Sie schlossen den siebenjährigen Rechtsstreit ab und unterzeichneten eine außergerichtliche Vereinbarung mit der Academy of Motion Picture and Arts, Hollywood, zweisprachig, gestempelt und gesiegelt. Seitdem heißt die Stiftung nach dem vollen Namen von Schmidts Schwiegervater Oskar-Patzelt-Stiftung, und der Wettbewerb heißt „Großer Preis des Mittelstandes“.

## Stärker als zuvor

In 17 Jahren ist eine Menge geleistet worden. Mit zahlreichen regionalen und bundesweiten Wirtschaftsverbänden verbindet die Stiftung eine enge Zusammenarbeit. Der 17. Wettbewerb wird mit Sicherheit wieder großartige unternehmerische Leistungen ans Licht der Öffentlichkeit bringen und das Motto „Gesunder Mittelstand – Starke Wirtschaft – Mehr Arbeitsplätze“ erneut und verstärkt ins öffentliche Bewusstsein rücken. ■

BUNDESWEIT  
SEIT 20 JAHREN



WOHLFÜHLEN  
DURCH QUALITÄT  
FENSTER, TÜREN UND  
WINTERGÄRTEN

**TMP**  
Fenster + Türen

... die mit dem RAL-Gütezeichen



Preisträger:

„Großer Preis des  
Mittelstandes“ 2003

TMP Fenster + Türen GmbH  
Homburger Weg 14a  
99947 Bad Langensalza

Tel. 0 36 03.86 04 - 0  
Fax 0 36 03.86 04 77  
E-Mail: info@tmp-online.de

[www.tmp-online.de](http://www.tmp-online.de)



## Luxus für die Seele

Wer einen wirklich unvergesslichen Abend erleben will – der sollte im September / Oktober zur Preisverleihung „Großer Preis des Mittelstandes“ und zum anschließenden Ball kommen.

17:00 Uhr Sektempfang, 18:00 Uhr Preisverleihung, 20:00 Uhr Buffet. Dann, halb neun, wird das Deckenlicht im Saal gedimmt. Tiefe Gongschläge, mitreißende Musik und furiose Video-clips leiten zum nächsten Teil des Abends über: zum Mittelstands-Ball. In Magdeburg und Dresden, in Berlin und Bremen, in Würzburg und Düsseldorf haben sich die Bälle der Oskar-Patzelt-Stiftung einen Ruf als wahres Highlight der Ballsaison erworben. Das Motto des Abends ist „Die Goldene 50“, denn in diesem Herbst finden zum 50. Mal seit 1994 eine Preisverleihung und ein Ball der Oskar-Patzelt-Stiftung statt. Durchs Programm führen mit bewährtem Charme, Witz und Noblesse die Fernsehmoderatoren Anja Koebel bzw. Axel Bulthaupt.

Gleich nach dem obligatorischen Eröffnungswalzer erobern die Gäste die Tanzfläche. Die siebenköpfige Tanz- und Showband PrincessJo begleitet das Publikum durch den Abend und in romantische und rockige Tanzrunden. Angeheizt durch die spielerische Raffinesse der Musiker, jeder für sich ein exzellenter Solist, kann sich dieser Faszination niemand entziehen.

Mehrfach tanzen sich die sechs Damen und zwei Herren vom Showballett Berlin mit Faszination und Leidenschaft in die Herzen der Zuschauer. Seit Jahren begleiten sie die Mittelstands-Bälle der Oskar-Patzelt-Stiftung – jährlich mit neuen Choreographien, Ideen, Kostümen – einfach Meisterklasse. Die ungewöhnlichen Akrobaten der Dolls

Company lassen mit ihrer Marionettennummer dem Publikum keine Zeit zum Luftholen. Und wer hier noch am Tisch sitzen bleibt, den reißen spätestens MEN IN BLACK von den Sitzen.

Die drei außergewöhnlichen Künstler, Sänger und Entertainer, international erfolgreich und mehrfach ausgezeichnet u. a. als „Beste Bühnenshow“ garantieren Show & Entertainment at its best – natürlich alles live! Immer wieder wird der Abend von visuellen und akustischen Leckerbissen durchsetzt. Regisseur Christoph Enderlein und die 15 Ton- und Kameratechniker von Phönix aus Dresden und BTA Video aus Berlin geben ihr Bestes, um die Künstler zu unterstützen...Lassen Sie sich überraschen! **Wir freuen uns auf Sie!**

(Fotos: Igor Pastierovik, eventDiary)

## Sie haben die Bilder - wir die Ideen!

Fotobücher - die neue Generation für Ihre Fotos. Nutzen Sie dieses Medium nicht nur für einzigartige Momente sondern auch als **flexibles Marketinginstrument**.

**25%\***

Vorteil

auf alle Fotobücher und Hefte

Vorteils-Code für Ihre Online-Bestellung:

**b58e-gsh3-yz2k-388y**



\*Einmalig einlösbar bis 30.9.11. Nicht mit anderen Aktionen kombinierbar. Alle Preise inkl. MwSt., zzgl. Versandkosten.

**www.pixelnet.de**

Eine starke Marke der ORWO Net GmbH

# Großer Preis des Mittelstandes 2011

## 17. Oskar-Patzelt-Stiftungstage

### Kartenbestellung für Gala und Ball

Ja, ich bestelle Karten für folgende Veranstaltungen (Gala und Ball):

#### 03. September 2011, MARITIM Hotel Magdeburg

Otto-von-Guericke-Straße 87 | 39104 Magdeburg

Preisverleihung für Unternehmen aus Sachsen-Anhalt, Sachsen, Berlin/Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern

**Euro 140,- zzgl. MwSt. pro Karte**

\*Zimmerreservierung unter: Tel. 0391 5949-886

Kartenanzahl

#### 10. September 2011, MARITIM Hotel Würzburg

Pleichertorstraße 5 | 97070 Würzburg

Preisverleihung für Unternehmen aus Bayern, Baden-Württemberg, Hessen und Thüringen

**Euro 140,- zzgl. MwSt. pro Karte**

\*Zimmerreservierung unter: Tel. 0931 3053-819

Kartenanzahl

#### 24. September 2011, MARITIM Hotel Düsseldorf

Maritim-Platz 1 | 40474 Düsseldorf

Preisverleihung für Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen/Bremen, Schleswig-Holstein/Hamburg und Rheinland-Pfalz/Saarland

**Euro 140,- zzgl. MwSt. pro Karte**

\*Zimmerreservierung unter: Tel. 0211 5209-0

Kartenanzahl

#### 22. Oktober 2011, MARITIM Hotel Berlin

Stauffenbergstraße 26 | 10785 Berlin

Bundesball – Verleihung der Sonderpreise und Ehrenplaketten

**Euro 150,- zzgl. MwSt. pro Karte**

\*Zimmerreservierung unter: Tel. 030 2033-4410

Kartenanzahl

**\*Die Reservierung von Hotelzimmern erfolgt nur direkt bei den Hotels bis spätestens vier Wochen vor Veranstaltung.** (Kennwort: „Großer Preis des Mittelstandes“)

Name, Vorname

Firma

Straße, Nr.

PLZ, Ort

Telefon (bitte für evtl. Rückfragen angeben)

Die von mir bestellte(n) Karte(n) bezahle ich per Überweisung an:

**Raiffeisen Landesbank Oberösterreich**

**ZNDI Süddeutschland**

**BLZ 740 20 100 • Konto-Nr. 830 4313**

(Kennwort: „Großer Preis des Mittelstandes“)

Die Karten werden ab 1. Juli 2011 und nach Zahlungseingang versandt. Die Anzahl der Plätze ist beschränkt. Bei Stornierung ab vier Wochen vor der jeweiligen Veranstaltung berechnen wir eine Stornogebühr von 100%. Bei sonstigen Stornierungen berechnen wir eine Bearbeitungsgebühr von 20%. Generell bitten wir um Kartenrücksendung bei Stornierungen. Rechnungslegung erfolgt durch die **OPS Netzwerk GmbH** im Auftrag der Oskar-Patzelt-Stiftung.

Datum, Unterschrift



## Worauf verlassen Sie sich?

Worauf kann man sich denn noch verlassen? Stellen Sie sich diese Frage auch manchmal? Und wenn ja: Können Sie sie beantworten? Wissen Sie, worauf Sie sich verlassen, so richtig, zu 100%? Wir leben in einer Zeit voller Veränderungen. Unvorhersehbare Ereignisse führen zu Widersprüchen und Konflikten. Was gestern noch galt, ist heute überholt. Wer hätte vor 80 Jahren geglaubt, dass Deutschland mal geteilt werden könnte! Und doch geschah genau das. Nur eine Generation später, in den 60er Jahren, glaubte niemand an eine Wiedervereinigung. Und doch geschah genau das.

Das Rad der Geschichte dreht sich immer weiter. Eine Veränderung jagt die nächste. Wer hätte vor 20 Jahren darauf gewettet, dass Deutschland von einer Frau aus dem Osten regiert wird?

Wer hätte vor zehn Jahren gedacht, als Argentinien den Staatsbankrott ausrief, dass das auch in Europa passieren könnte?

Doch nicht nur die Weltgeschichte, auch unser alltägliches Arbeits- und Privatleben ist ständiger Veränderung ausgesetzt. Aus Kindern werden Erwachsene. Aus Azubis werden Fachleute. Pilotprojekte wachsen zu Kernabteilungen heran. Und Technik, die gestern noch modern war, taugt heute nur noch als Blumenständer. Zuverlässige Lieferanten geben plötzlich auf. Vertriebskanäle, die gestern funktionierten, sind plötzlich tot. Wichtige Kunden sagen ab, neue Kunden kommen dazu. Worauf verlassen Sie sich im Strudel der Ereignisse? Haben Sie eine innere Richtschnur, die Ihnen den Weg weist? Die Ihnen Sicherheit bei Ent-

scheidungen in komplexen Situationen gibt? Ziehen Ihre Mitarbeiter mit Ihnen an einem Strang? Finden Sie in Ihrer Familie emotionale Unterstützung? Können Sie sich immer noch auf Ihren Instinkt verlassen? Nur wer sich selbst vertraut, kann auch anderen vertrauen. Nur wer Vertrauen wagt, kann Zusammenarbeit riskieren. Und nur wer Zusammenarbeit denken und organisieren kann, ist in der Lage, Probleme anzupacken, die einen allein überfordern würden. Ohne Selbstvertrauen, Vertrauen und Kooperationsfähigkeit gibt es keinen nachhaltigen Erfolg. Das macht der unternehmerische Mittelstand immer wieder aufs Neue vor.

*P. Tröger*

Ihre Petra Tröger



## AUSGEZEICHNETE WEINE FÜR AUSGEZEICHNETE PARTNER

### Preisträger 2010 “Großer Preis des Mittelstandes”

- ▶ Authentische Winzerweine aus Italien und Frankreich
- ▶ Exklusiver Partner des Fachhandels
- ▶ Kompetente Beratung durch geschulte Mitarbeiter
- ▶ Zertifizierte Qualitätsstandards über PAR Weinverkostungen
- ▶ Treue zu Kunden und Lieferanten – Kontinuität in allen Bereichen
- ▶ Mehrfach ausgezeichnete Weine im Portfolio

  
**PELLEGRINI**  
AGENTUR FÜR INTERNATIONALES WEINMARKETING

# Die DNA der Unternehmung

Schweizer Forscher will die Haltbarkeit von Unternehmens-Hochzeiten im Vorfeld mathematisch ermitteln

Ein Schweizer Berater und Dozent sorgt für Spannung auf dem internationalen Fusionsmarkt. Mit einem wissenschaftlich ausgeklügelten DNA-Ansatz will Dr. **Martin P. Danz** von der swisstoc in Zug die Haltbarkeit von sog. Unternehmens-Hochzeiten – sprich Fusionen oder Übernahmen – im Vorfeld mathematisch ermitteln.

## Gretchenfragen der Wirtschaft

Dieser Feldversuch wird nicht nur in Fachkreisen für sehr viel Diskussionsstoff und Aufmerksamkeit sorgen. Auch eine wissenschaftlich fundierte Ehe-Analyse mit möglicher Haltbarkeitsgarantie kann im Vorfeld mathematisch errechnet werden. Kollegen des Schweizer Betriebswissenschaftlers sind sich daher in einem einig: „Die DNA der Unternehmung“ ist ähnlich revolutionär wie die Entschlüsselung der DNA beim Menschen.

Was ist die Unternehmens-DNA, und was wollen die Forscher damit ausdrücken? Schon immer lautete die Gretchenfrage in der Wirtschaft, warum Unternehmen sehr erfolgreich agieren, um dann, unter denselben Bedin-

gungen, wieder abzustürzen. Welcher Unternehmer wüsste die Antwort einer solchen Frage nicht gerne lange vor einem eventuellen Absturz. Was hat das Unternehmen ausgemacht? Wofür steht es? Ist ein Unternehmen nur ein Abbild des Unternehmers oder eine gewachsene, diesem Unternehmen entsprechende, eigene, erfolgsorientierte Charakteristik?

## Gegensätze prallen aufeinander

Fragen also über Fragen. Dabei ist die DNA wie ein Fingerabdruck, also einzigartig und nur in diesem Unternehmen zu finden. Diese DNA hat natürlich eine Wirkung und wird durch ihre Erbinformationsträger verantwortet. Das sind – welch Überraschung – die Menschen, die Mitarbeiter einer Firma.

Wenn ein Unternehmen an seine Grenzen stößt, kann das ganz unterschiedliche Gründe haben. Fast immer sind es ganz einfache Managementfehler, ein Generationswechsel oder eine neue Technologie. Es können aber auch andere Gründe für einen wirtschaftlichen GAU verantwortlich sein. Immer wieder passiert so etwas

nach einer Fusion, Übernahme, oder auch nach einer Expansion, einer einschneidenden Erweiterung in einem Unternehmen.

Dann wird es mit Themen konfrontiert, die die Geschäftsführung und Mitarbeiter so nicht bewältigen können. Gegensätze prallen aufeinander. Eine andere DNA wird dem Unternehmenskörper implantiert, wie ein neues Organ durch eine Operation in einen Körper eingesetzt wird.

## Tödliche Infektion

Und so mancher Körper stößt oft ein solches Organ nach einer bestimmten, meist heftigen Reaktion, wieder ab. Letztendlich verhält es sich in der Organisation nicht anders. Wie im menschlichen Körper, wo Viren und Bakterien nur ihre eigenen Erbinformationen weitergeben wollen und so den Organismus lähmen oder sogar zerstören, kann es auch in einem Unternehmen nach einer einschneidenden Operation zu einer tödlichen Infektion kommen.

Und bevor so etwas passiert, soll festgestellt werden, ob das Fremdorgan abgestoßen wird. Dazu muss die DNA des Unternehmens entschlüsselt werden. Dann versteht man auch, was zu tun ist und wo man anpacken muss, um eine solche Veränderung des Erbtägers zum Negativen zu vermeiden. Danach kann man eine solche DNA sogar in die Zukunft verändern, kann sie positiv beeinflussen oder weiterentwickeln. Die Unternehmen könnten auch frühzeitig feststellen, wann der Verlust der eigenen DNA einsetzt und ob überhaupt zwei DNA zu fusionieren sind.

## Kann man Erfolg ausrechnen?

Passen zwei Unternehmen, die sich zusammentun, überhaupt zueinander? Und kann im Vorfeld wissenschaftlich errechnet werden, ob eine einschneidende Veränderung in einem Unternehmen gut geht oder nicht? Dr. Martin P. Danz: „Wir wollen wissenschaftlich belegen, dass wir im

Vorfeld bestimmen können, ob eine Fusion, ein Kauf eines Unternehmens, eine wesentliche Veränderung oder Entwicklung eines Unternehmens von wirtschaftlichem Erfolg gekrönt sein wird.“

Das bedeutet, dass Erfolg im Vorfeld auszurechnen ist! Könnte man eine solche Berechnung auch auf die Partnerschaft zweier Menschen anwenden? Wäre bei der Sichtbarmachung der DNA eine Ehe-Analyse mit Haltbarkeitsgarantie ein sog. Abfallprodukt? Dazu Dr. Martin Danz: „Die Verbindung von zwei Menschen und zwei Organisationen unterliegen denselben Bedingungen. Es sind praktisch die gleichen Sequenzen aus der DNA auszulesen und auf ihre Verbindungstauglichkeit zu prüfen. So könnte also auch die Wahrscheinlichkeit eines positiven gemeinsamen Lebens bzgl. dieser Partnerschaft analysiert werden.“

## „Zeig’ mir Deine DNA, und ich sage Dir, wie wir zusammen passen!“

Das Auslesen der DNA ermöglicht aber nicht nur, die Verbindungstauglichkeit vorauszusagen, sondern den beiden Menschen auch ganz grundsätzliche Hinweise zu geben, wo an der Beziehung gearbeitet werden soll, um eine langfristige Beziehung erfolgreich zu führen. Auch die Motivation bei einem Unternehmen und bei einem Menschen ist grundsätzlich dieselbe:

Zusammenkommen und glücklich zusammenbleiben! Die „DNA der Unternehmung“ ist nicht nur eine Analogie, sondern eine Methode, um strukturiert das Erbgut und die Baupläne der DNA und deren Vererbungsstruktur und Vererbungsmechanismen aus der Organisation auszulesen. Das Ziel ist hier die ganzheitliche Sichtbarmachung der DNA durch die Darstellung der mehrdimensionalen Zusammenhänge und ihres Zusammenspiels und den damit verbundenen Wirkungen. Sie ist aber auch eine Art modus operandi und eine Moderationstechnik, ein Unternehmen im Prozess der Fusi-



Dr. Martin P. Danz, Begründer der Unternehmens-DNA

onierung oder Gesundung der DNA zu unterstützen, indem die im Unternehmen innewohnenden Potenziale befähigt werden.

## Mächtiges Potenzial

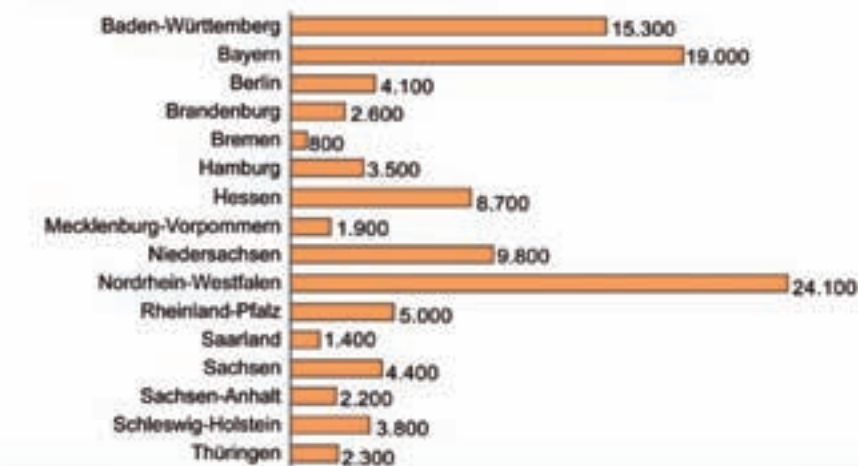
Was die DNA der Unternehmung so einzigartig macht, ist, dass sie umfassend ist. Sie enthält nicht nur das, was man sieht, sondern auch das Unsichtbare, das nicht unmittelbar Wahrnehmbare, also alles, was zusammenhält. Dieses unsichtbare und mächtige Potenzial ist die Zusammenarbeit ganz unterschiedlicher Menschen in einem Unternehmen als eine gesamte Orga-

nisationseinheit, also als ein großes Team. Dieses innewohnende Potenzial geht heute zahlreichen Unternehmen verloren. Ein Beispiel: Bei einem Sportler ist das Zusammenspiel der Muskeln, deren Koordination Voraussetzung und entscheidend für die mögliche Leistung. Der Hauptunterschied liegt darin, dass ihn vor allem seine mentalen Fähigkeiten nachhaltig und entscheidend erfolgreich machen. Und die muss er erst einmal sichtbar machen, um sie zu verstehen und trainieren zu können. Weitere Informationen unter [www.swisstoc.ch](http://www.swisstoc.ch) ■

Wolfgang Büscher



## Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2010 bis 2014 in Deutschland nach Bundesländern

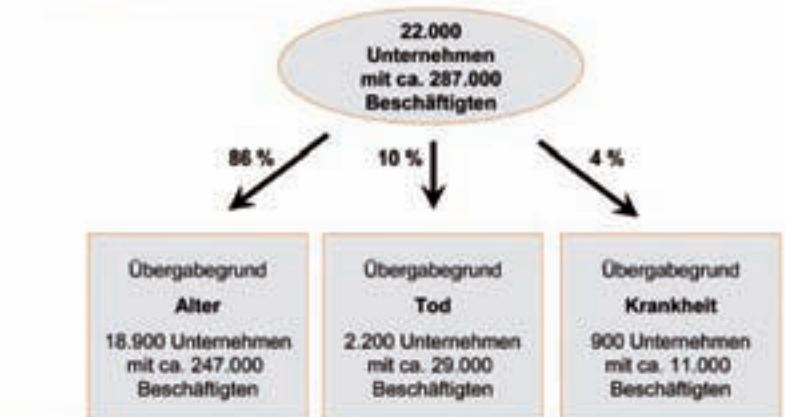


Quelle: IFM Bonn

© IFM Bonn  
508-08/14



## Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014 nach Übergabegründen



Quelle: IFM Bonn

© IFM Bonn  
508-07/14

# Wachstumsmarkt Industrieservice

Nicht Preis und Pünktlichkeit, sondern Qualität und Reaktionszeit entscheiden über den Erfolg



Trend: Instandhaltung der eigenen Anlagen durch fremde Spezialisten

(KLARTEXT ONLINE) - Mit einem Marktvolumen von rund 20 Mrd. Euro in Deutschland und geschätzten 100 Mrd. Euro in Europa entwickelt sich die Dienstleistungssparte Industrieservice zu einer eigenen Branche. Für Industrieunternehmen mache es sich oft

bezahlt, die Instandhaltung der eigenen Anlagen an hochqualifizierte Spezialisten auszulagern, um sich selbst auf die Kernkompetenzen konzentrieren zu können, so ein Bericht der Fachzeitschrift „MM Maschinenmarkt“. Gefragt seien dabei intelligente Model-

le mit einem lösungsorientierten Service, mit dem Ziel, die Anlagenverfügbarkeit zu steigern und die Gesamtkosten zu reduzieren.

## Hoher Nutzen beim Auslagern

„Je komplexer die Instandhaltungsprojekte werden, desto mehr nutzen Unternehmen die Möglichkeit, ganze Prozessschritte auszulagern und an Industrieserviceanbieter zu vergeben“, erklärt **Reinhard Maaß**, Geschäftsführer des Wirtschaftsverbandes für Industrieservice (WVIS) im Gespräch mit dem Magazin „Instandhaltung“. Was immer die Unternehmen treibe, auf externe Industriedienstleister zu setzen, der Nutzen, so Maaß, sei auf jeden Fall hoch, da sich die Konzepte konsequent am Auftraggeber orientieren.

Als wichtige Kriterien bei der Entscheidung, welche Industrieservices sie extern einkaufen, nennen die von Roland Berger befragten Unternehmen vor allem eine leichte Abgrenzbarkeit, eine gewisse Distanz zum Kerngeschäft sowie eine gut messbare Qualität der zu erbringenden Leistung. Bei der Auswahl der Dienstleister sind deren Qualität und Reaktionszeit den Unternehmen wichtiger als Kriterien wie Preis, Know-how oder Pünktlichkeit.

## Individueller Service

Der baden-württembergische Lösungsanbieter Bizerba regelt die Reaktionszeiten beispielsweise durch individualisierte Kundenverträge. „Fällt eine Produktionslinie aus, so garantieren wir, dass ein Techniker rund um die Uhr binnen einer Stunde mit der Problemlösung beginnt. Das funktioniert heutzutage oftmals sogar ohne Vorort-Einsatz, da Techniker auch über das Internet auf die Anlagen zugreifen und Fehler analysieren können“, sagt **Robert Keller**, Director Business Services bei Bizerba.

Doch obwohl es sich allein beim Instandhaltungsmarkt um einen Milliardenmarkt handelt, gibt es wenige Informationen über Entwicklungen, Strukturen und Anbieter typologien, so **Jörg Hossenfelder**, Geschäftsführer des Marktforschungsunternehmens Lünedonk, im Gespräch mit „Process“: „Anfragen von Anwendern und Anbietern gleichermaßen haben uns bewogen, uns diesem Segment mit einer jährlichen Studie zu widmen.“

## Industrieservice brummt

Die Studie „Führende Unternehmen für industrielle Instandhaltung in Deutschland“ befasst sich mit den Entwicklungen in Deutschland agierender Instandhaltungsunternehmen. Größter Player im Markt ist nach der Erhebung das Unternehmen Bilfinger Berger, das allein im Jahr 2008 in Deutschland einen Umsatz von 753 Mio. Euro machte. 2010 nahm die weltweite Leistung um 5% auf 8,1 Mrd. Euro zu. Dabei sei der Anteil des Dienstleistungsgeschäfts laut Bilanzpressekonferenz 2011 des Unternehmens auf rund 80% gewachsen.

Auch der Wirtschaftsverband für Industrieservice (WVIS) ermittelt mit einer jährlichen Umfrage die aktuellen Einschätzungen zum Marktumfeld des Industrieservices. Für 2011 werden derzeit Unternehmen im Industrieservice und deren Kunden befragt, um ein möglichst repräsentatives Stimmungsbild für die gesamte Branche zu ermitteln. ■

## SIGNIFIKANTER MARKT

- Gesamtvolumen für Industrieservices in Deutschland 2008: rd. 29 Mrd. Euro – über 50% des Volumens entfallen auf Instandhaltungsservices
- Hoher Fremdleistungsanteil: extern erbrachter Anteil 2008: rd. 32% des Gesamtvolumens – Industriemontagen und technische Reinigung mit dem höchsten Outsourcinggrad

(Quelle: Roland Berger)



Erleben Sie die perfekte Kombination aus umweltgerechter Mobilität, eleganter Fahrdynamik und exklusivem Lexus Komfort – im weltweit ersten Vollhybrid in der Premium-Kompaktklasse. Egal, ob im Sportmodus oder lautlos und emissionsfrei im rein elektrischen Fahrmodus (bis zu 2 Kilometer Länge und bis zu 45 km/h). Bei klassenbesten Emissionswerten von 87g CO<sub>2</sub>/km und nur 3,8l/100km Verbrauch genießen Sie individuelle Fahrerlebnisse.

- 1,8-l-VVT-i-Benzinmotor, 73 kW (99 PS) und Elektromotor 60 kW (82 PS), Systemleistung Lexus Hybrid Drive (kombiniert) 100 kW (136 PS) mit stufenlosem Automatikgetriebe, 5-Türer. Kraftstoffverbrauch in l/100 km kombiniert: 4,1-3,8 (innerorts 4,1-3,7/außerorts 4,0-3,7), CO<sub>2</sub>-Emissionen kombiniert 94-87 g/km nach dem vorgeschriebenen EU-Messverfahren.
- Vollhybridantrieb Lexus Hybrid Drive
- 4 frei wählbare Fahrmodi • Airbagpaket inkl. Knieairbag für Fahrer und Beifahrer • LED-Tagfahrlicht • Panasonic Premium-Audiosystem mit 6 Lautsprechern • Zwei-Zonen-Klimaautomatik

26.990,- € UNSER HAUSPREIS

LEXUS FORUM MÜNCHEN  
Autohaus Wieser GmbH  
Landsberger Str. 222  
80687 München  
www.lexusforum-muenchen.de  
Tel.: 089/ 54 7177 50

LEXUS  
HYBRID  
DRIVE



**K&S**  
Anlagenbau GmbH

Hochleistungsautomaten  
für kombinierte Aufgaben

Überzeugend, konstant und innovativ in der  
kurvengesteuerten Automatisierung

verkettete als auch allein stehende

- Stanz -
- Biege -
- Montageprozesse ohne Trägerstreifen  
(Bandbreite x Bandvorschub entspricht der Platinengröße)
- intelligente Zuführsysteme ohne Rücklauf  
(lageorientiertes Drehen von Bauteilen,  
automatische Schlechtteilentfernung)
- intelligente Werkzeuge  
(konstante, maßhaltige Produktion)
- kundenspezifische Produktion mit QS  
(Sicherung der Anlagenzuverlässigkeit,  
Wirkungsgradnachweis auf dem Prüfstand)

"Ideale Lösungen entstehen aus Ideen"

ausgezeichnet 2008 und 2010



**K&S Anlagenbau GmbH**  
Gewerbstraße 13  
D - 87663 Lengenwang  
Fon.: +49 (8364) 98460  
E-Mail: info@ks-anlagen.de  
www.ks-anlagen.de

Nominiert 2011

Die häufigsten Lügen überhaupt:

**Ich liebe Dich.  
Ich rufe Dich an.  
Du bekommst Dein  
Geld.**

Alle tun sie weh, aber eine kann Ihre Existenz ruinieren. Bürgel-Auskünfte zeigen Ihnen, wie es um Ihre Kunden bestellt ist! Spezialisten ziehen Ihre offenen Forderungen ein; konsequent, erfolgreich!

**BÜRGEL** Wirtschaftsinformationen  
Vertriebsgesellschaft mbH  
– Niederlassung Leipzig –  
Dohnanyistraße 28 • 04103 Leipzig  
Tel.: (03 41) 4 49 03-0 • Fax: (03 41) 4 49 03 50  
Internet: [www.buergel-Leipzig.de](http://www.buergel-Leipzig.de)



## Unsere Leistungen

### Automatisierungstechnik

- Software
- Konstruktion
- Schaltanlagenbau
- Maschinensicherheit
- Wasserversorgung
- Wasseraufbereitung
- Elektroanlagenbau
- Industrie- und Gebäudetechnik

### Elektromaschinenbau

- Motore und Pumpen
- Elektromagnetische Bauteile

### Service und Wartung

## Scheba GmbH

Hafenstr. 36 | 97424 Schweinfurt  
Tel. +49 9721 64638-0 | Fax -29

[www.scheba.de](http://www.scheba.de) | [info@scheba.de](mailto:info@scheba.de)

## WIRTSCHAFT

# Einsatz im Unternehmensalltag

## Die zehn wichtigsten Regeln gegen Forderungsausfall

Für kleine und mittelständische Unternehmen kann ein Forderungsausfall gravierende Folgen haben. Oft gehen Unternehmer in Vorleistung, kaufen für einen Auftrag Material, zahlen Personalkosten und Sozialabgaben. Wird dann eine Rechnung vom Kunden wegen Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit nicht beglichen, kann das schnell die Existenz gefährden. Mit den zehn wichtigsten Regeln gegen Forderungsausfall lassen sich die Risiken eines möglichen Ausfalls im Unternehmensalltag minimieren.

### 1. Prüfen von Unternehmensdaten und Vertretungsberechtigung

Zur Überprüfung von Daten über ein Unternehmen lohnt ein kostenloser Blick in den Elektronischen Bundesanzeiger. Angaben zur Geschäftsführung finden sich zudem auf der Internetseite eines Unternehmens.

### 2. Bonitätsprüfung

Holen Sie sich Auskünfte bei IHK, im Handelsregister, Wirtschaftsauskunfteien oder auch der SCHUFA-Auskunft. Befragen Sie Ihre Mitarbeiter bei Bestandskunden zu Erfahrungen aus früheren Auftragsabwicklungen und achten Sie auf „weiche Anzeichen“ möglicher Risiken. Das kann z. B. ein verändertes Zahlungsverhalten oder Bestellverhalten sein.

### 3. Gewähren von Zahlungszielen

Die vertragliche Ausgestaltung der Zahlungsbedingungen ist von mehreren Faktoren abhängig. Beachten Sie hier Informationen zur Kreditwürdigkeit, aber auch die Intensität der

Geschäftsbeziehung, den Auftragswert, -umfang und -dauer sowie Ihre eigenen Lieferkonditionen und Kapitalausstattung.

### 4. Vertragswerk mit eindeutigen Inhalten

Halten Sie im Vertrag die genaue Bezeichnung der Erbringung der Leistung fest. Definieren Sie Leistungsvolumen, Spezifikation der Leistung und Gewährleistungsfristen und nehmen Sie vor allem detaillierte Zahlungsmodalitäten mit Fristen, Zahlungsweise etc. auf.

### 5. Schnelle Rechnungslegung

Stellen Sie zeitnah die Rechnung, sobald die vereinbarte Leistung erbracht und die Abnahme erfolgt ist. Achten Sie dabei auf eine genaue und vollständige Aufzählung der erbrachten Leistungen und berechnen Sie die vereinbarten Preise. Die Forderung muss prüffähig sein.

### 6. Überwachung der Zahlungseingänge

Überwachen Sie fortlaufend Ihre Zahlungseingänge und stellen Sie so zeitnah einen möglichen Zahlungsverzug fest.

### 7. Durchführen eines konsequenten Mahnwesens

Bei Überschreitung von Zahlungszielen sollten Sie konsequent mahnen. Lehnen Sie bei Zahlungsverzug Vertröstungen ab und setzen Sie Fristen.

### 8. Eintreiben der Forderung mit externer Hilfe

Bevor Sie die Beitreibung der Forderung einleiten, sollten Sie die Bonität Ihres Schuldners erneut prüfen, denn der Schuldner trägt zwar die Kosten für die Beitreibung, aber nur, wenn er diese auch tatsächlich bezahlen kann. Außerdem müssen die Kosten von Ihnen als Gläubiger zunächst vorgeschossen werden. Nutzen Sie für die



(Foto: Kreuznacher Zeitung/pixelnode)

Rechnung nicht beglichen – ein Desaster

Eintreibung Ihrer Forderungen externe Hilfe, z. B. durch einen Rechtsanwalt oder ein Inkassobüro.

### 9. Forderungen durchsetzen

Zahlt Ihr Schuldner trotz aller Vorsorgemaßnahmen Ihre berechtigte Forderung nicht, können Sie diese im Rahmen der Zwangsvollstreckung durchsetzen. Die Voraussetzung dafür ist ein Vollstreckungstitel, den Sie im Gerichtsverfahren oder auch durch eine außergerichtliche Einigung erzielen können. Wenn Ihr Schuldner die

Berechtigung der Forderung bestreitet, bleibt der Weg eines Klageverfahrens.

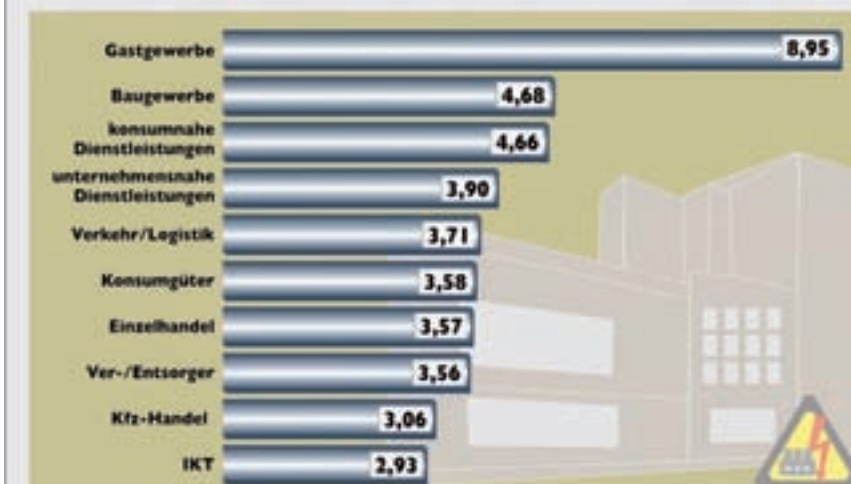
### 10. Ausfallschutz durch Warenkreditversicherung

Der sicherste Weg bei Forderungsausfall ist der Abschluss einer Warenkreditversicherung (WKV). Gegenstand ist die Absicherung von Forderungen aus Warenlieferungen und Leistungen an gewerbliche Kunden im Falle der Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit. ■

Matthias Bommer

## Ausfallrisiko nach Branchen

### Anteil der Branchen mit dem höchsten Ausfallrisiko:



BONI/2010/05

Angaben in Prozent.

Quelle: Creditreform



## Allianz der Sicherheit



### Sichtprüfung

Keine Kompromisse bei der Augenkontrolle zur Feststellung äußerer Fehler.



### Messen

Mit Fachwissen garantierte Sicherheit bei der Überprüfung von Längung, Verformung und Verschleiß.



### Rissprüfung

Gewissheit die sicherste Lösung, nach international anerkanntem Standard im Magnetpulverprüfverfahren, gewählt zu haben.

Nur durch regelmäßige Prüfungen können Unfälle und Ausfälle verhindert werden!

Weitere nützliche Informationen über die L.A.M.-Allianz finden Sie unter: [www.lam-allianz.com](http://www.lam-allianz.com)

Mit Sicherheit die richtige Adresse:

**ABZ Handels GmbH**  
Rudolf-Diesel-Straße 1  
66877 Ramstein-Miesenbach

Tel.: +49 (0)6371/4638-0  
Fax: +49 (0)6371/4638-20  
[marketing@abz-gmbh.de](mailto:marketing@abz-gmbh.de)

<http://www.abz-gmbh.de>



Die ABZ Handels GmbH ist Mitglied der L.A.M.-Allianz.

# Born To Be Mild

Warum Hormone die Unternehmensnachfolge erschweren



Hormonmix hemmt eine klare und mitunter harte Entscheidung

Die Hormone spielen bei der Unternehmensnachfolge eine wichtige Rolle. So hat das Zögern mancher Unternehmenslenker bei der Entscheidung zur rechtzeitigen Übergabe ihrer Unternehmen handfeste hormonelle

Ursachen. Doch solange dieser Zusammenhang nicht allgemein bekannt ist, bleiben die Betroffenen in einer Art Schwebezustand und treffen keine klare Entscheidung.

Etwa 40 000 Unternehmen warten nach einer Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) jährlich darauf, in jüngere Hände überzugehen. Doch diese Übergabe gestaltet sich alles andere als einfach. Die Sorge, dass das Lebenswerk in falsche Hände gerät, Arbeitsplätze verlorengehen und jahrelang aufgebaute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten leiden könnten, vernebeln den ehemals erfolgreich agierenden Unternehmenslenkern den Blick.

Die Folgen sind laut IfM dramatisch: Pro Jahr schließen rund 5 000 familiengeführte Unternehmen, weil sich

kein Nachfolger findet. Dadurch gehen fast 30 000 Arbeitsplätze verloren.

## Besitzstand wird verteidigt

Die Unternehmenslenker wollen ihr Unternehmen nicht übergeben, weil sie befürchten, nicht mehr gebraucht zu werden oder weil sie kein Zutrauen in die Kompetenz ihrer möglichen Nachfolger aufbringen. Doch beide Themen hätten Sie im Laufe ihres Berufslebens als Projekt betrachtet und im Handumdrehen mit Antworten versehen.

Warum funktioniert diese Vorgehensweise jetzt nicht mehr? Der entscheidende Hinweis ergibt sich aus der Betrachtung des Verhaltens: Früher verfolgte der Unternehmenslenker Aufgaben zielorientiert und sorgte dafür, dass etwas passierte.

Heute verteidigt er den Besitzstand und sorgt dafür, dass möglichst nichts mehr passiert. Er zeigt also ein grundlegend anderes Verhalten als früher. Wie ist das möglich? Menschen verändern sich in ihren Verhaltensweisen doch nur geringfügig, wie jeder Führungskraftstrainer bestätigen wird.

## Testosteron nimmt ab

Der Grund für diese Änderung im Verhalten sind die Hormone, speziell das männliche Sexualhormon

Testosteron. Es ist nicht nur für die Entwicklung der Geschlechtsmerkmale wie Stimme oder Bartwuchs verantwortlich, sondern setzt auch die Botenstoffe frei, die die typisch männlichen Eigenschaften fördern. Mehr oder weniger ausgeprägt, benehmen sich Männer wie steinzeitliche Jäger: dominant, risikobereit, entscheidungsstark und konsequent verfolgend.

Das Pendant zum Testosteron ist das weibliche Sexualhormon Östrogen: Neben der Entwicklung der weiblichen Geschlechtsmerkmale sorgt es im Verhalten für wohlthuende Harmonie, eine angenehme Bindung und eine liebevolle Fürsorge.

Nun schlummern in jedem Menschen beide Sexualhormone in unterschied-

licher Verteilung: Bei den Männern überwiegt das Testosteron und bei den Frauen das Östrogen. Die Natur hat es so eingerichtet, dass das Testosteron mit zunehmendem Alter bei den Männern abnimmt, bei einem gleichbleibenden oder auch steigenden Östrogen-Anteil.

Dies ist häufig dann erkennbar, wenn Männer aufgrund ihrer Äußerungen als „altersmilde“ bezeichnet und als gereifte und weise Persönlichkeit betrachtet werden. Die Ursache für diese Verhaltensänderung ist ein anderer hormoneller Mix als früher.

## Raus aus der Spirale

Und genau dieser Hormonmix ist es, der die Unternehmensnachfolge so schwierig macht. Er hemmt eine klare

und mitunter harte Entscheidung. Er macht es dem Unternehmenslenker so schwer, zu akzeptieren, dass er es nicht allen recht machen und das Unternehmen auch anders weitergeführt werden kann.

Da kein Unternehmenslenker absichtlich sein Lebenswerk ruinieren will, ihm gleichzeitig jedoch meist der Überblick fehlt, um aus dieser Spirale herauszukommen, ist in dieser Situation das Gespräch mit einem außenstehenden Dritten besonders wertvoll.

Einem Außenstehenden, der diese Zusammenhänge kennt, keine Scheu hat, Klartext zu sprechen und in der Lage ist, passende Handlungslösungen aufzuzeigen. ■

Christian Kalkbrenner

KONTINENT  
SPEDITION

Save  
Packing

Delivery  
on Time

Green  
Logistics

advanced  
logistics

Kontinent Spedition GmbH, Göschwitzer Straße 34, D-07745 Jena  
Tel: +49 (0) 3641 29 18-0 / Fax: +49 (0) 3641 29 18-15  
Mail: info@kontinent-spedition.de

## ÜBER DEN AUTOR

- Dipl.-Kfm. Christian Kalkbrenner ist Autor, Unternehmensberater, Referent und seit vielen Jahren Experte für Wachstum
- restrukturierte zahlreiche Unternehmen
- [www.ub-kalkbrenner.de](http://www.ub-kalkbrenner.de)

- Das Buch zum Beitrag: Christian Kalkbrenner, Ralf Lagerbauer: „Der Bambus-Code – Schneller wachsen als die Konkurrenz“, BusinessVillage-Verlag Göttingen 2008, (ISBN: 978-3-938358-75-7), 21,80 Euro.



**hkc**

Boschstraße 23b  
22761 Hamburg  
Telefon: 040 8971213-0  
[hamburg@hkc-gmbh.com](mailto:hamburg@hkc-gmbh.com)

HAMBURG  
ROSTOCK  
BREITENBURG  
NÜRNBERG  
Standorte

HOCHBAU  
INGENIEURBAU  
VERKEHRS-  
INFRASTRUKTUR

TECHNISCHE  
GEBÄUDEAUS-  
RÜSTUNG

PROJEKT-  
MANAGEMENT

KANALBAU /  
WASSERWIRT-  
SCHAFT

[www.hkc-gmbh.com](http://www.hkc-gmbh.com)

PLANUNG | BAUÜBERWACHUNG | PROJEKTSTEUERUNG

Matthias Wetzel  
INDUSTRIEBESCHÜTTUNGEN GmbH

Oberflächen mit  
System  
f = 50 mm

Siebdruck  
Tampondruck  
Digitoldruck  
Laserbeschriftung  
Präzisionsgleitschleifen  
mech. Gravieren  
Industrielackierung  
Pulverbeschichtung

Carl-Zeiss-Prämienstraße 10  
D-07745 Jena  
Tel.: +49 (0) 36 41-57 93-0  
Fax: +49 (0) 36 41-57 93-22  
e-mail: [info@mwj.de](mailto:info@mwj.de)  
Internet: <http://www.mwj.de>

10 Jahre  
1999 - 2009

# kompetenznetz mittelstand

Unternehmen

Produkte

News

Veranstaltungen

Experten

Stellenangebote

Sie wollen mehr?

[www.kompetenznetz-mittelstand.de](http://www.kompetenznetz-mittelstand.de)

**Werkmeister  
GmbH + Co. KG**



Der Trendsetter für Wellnessprodukte ist seit über 45 Jahren ein zuverlässiger Partner des Sanitätsfachhandels und der Orthopädie- und Rehathechnik.

[www.werkmeister-gmbh.de](http://www.werkmeister-gmbh.de)

**Deutsche Post AG  
– Direkt Marketing  
Center München**



Zuverlässiger Partner für die Werbung per Brief und regional im Internet. Die Experten für Kommunikation beraten Sie gerne persönlich oder am Telefon.

[www.direktmarketing-center.de](http://www.direktmarketing-center.de)

**Green Energy  
Max Zintl GmbH**



Ihr Partner für Biogaskomponenten: Mit Komplettberatung, Labor und 24h-Service sorgen wir für einen reibungslosen Betrieb Ihrer Anlage.

[www.green-energy-zintl.de](http://www.green-energy-zintl.de)

**haber Textile Dienste  
GmbH & Co. KG**



Ihr Dienstleister für Berufskleidung und Mattenservice: Seit über 70 Jahren steht haber Textile Dienste für kompromisslose Hygiene in der Textilversorgung.

[www.haber-online.de](http://www.haber-online.de)

**Raiffeisenlandesbank  
Oberösterreich AG**



Die ganz besondere Mittelstandsbank: Modernste Bankdienstleistungen, internationales Finanzmanagement, direkter Draht zum Kapitalmarkt, Begleitung auch in Osteuropa.

[www.rlbooe.de](http://www.rlbooe.de)

**Paracelsus-Klinik  
Reichenbach  
GmbH**



Die bürgernahe Klinik mit weit gefächertem Leistungsprofil und hervorragend ausgebildeten Fachkräften sorgt für die beste Versorgung der Patienten.

[www.paracelsus-kliniken.de](http://www.paracelsus-kliniken.de)

**PRT Rohrtechnik  
Thüringen GmbH**



Der Dienstleister der Versorgungswirtschaft agiert in allen Sparten erfolgreich: Anlagen- und Rohrleitungsbau, Tief-, Kabel- und Stationsbau sowie Service.

[www.prt-thueringen.de](http://www.prt-thueringen.de)

**Argenta Schokoladen-  
manufaktur GmbH**



Süßes für die Sinne - Moderne Maschinen und hochmotivierte Mitarbeiter produzieren über 50 Sorten feinste Pralinen, edle Schokoladen und traditionelle Süßwaren.

[www.argenta-schoko.com](http://www.argenta-schoko.com)

**Haigis & Schultz  
GmbH**



Ihr Spezialist für Boden- und Wandbeläge: Seit Jahrzehnten gilt H&S als kompetenter und zuverlässiger Partner – höchste Qualität für höchste Ansprüche.

[www.haigis-schultz.de](http://www.haigis-schultz.de)

**SPI GmbH**



CAD- und Business Software:  
• SolidWorks 3D CAD • Blech-Software  
• Konstruktionsprüfung • Technische Dokumentation • Datenmanagement  
• Individuelle Softwareentwicklung

[www.spi.de](http://www.spi.de)

**DIE p. A. – Die private  
Arbeitsvermittlung &  
Personalleasing GmbH**



Ihr verantwortungsbewusster Personaldienstleister: Wir vermitteln engagierte, qualifizierte und flexible Mitarbeiter – zuverlässig, deutschlandweit.

[www.die-pa.de](http://www.die-pa.de)

**EDUR-Pumpenfabrik  
Eduard Redlien GmbH  
& Co. KG**



Die hochspezialisierte Pumpentechnik überzeugt mit exzellenten Ingenieurleistungen seit 1927. Innovative Kreiselpumpen setzen Maßstäbe.

[www.edur.com](http://www.edur.com)

**Waldkircher Orgelbau  
Jäger & Brommer**



Qualität und Tradition seit 1799: Ihre Meisterwerkstatt für Orgelbau fertigt und restauriert Orgeln für Kirche, Konzertsaal und privat mit höchstem künstlerischem Können.

[www.waldkircher-orgelbau.de](http://www.waldkircher-orgelbau.de)

**SSI Schäfer  
Noell GmbH**



SSI SCHÄFER ist der weltweit führende Anbieter von Lager- und Logistiksystemen. Sprechen Sie uns an, wir beraten Sie gerne bei der effizienten Gestaltung Ihrer individuellen Logistiklösung!

[www.ssi-schaefer.de](http://www.ssi-schaefer.de)

**Tischlerei  
Hantschel GmbH**



Sie träumen von einem qualitativ hochwertigen Wintergarten? Fordern Sie unsere Infos an unter 03671/5741-14 oder [a.hantschel@tischlerei-hantschel.de](mailto:a.hantschel@tischlerei-hantschel.de)

[www.tischlerei-hantschel.de](http://www.tischlerei-hantschel.de)

**KRATZER  
AUTOMATION AG**



Mit „Software für effiziente Prozesse“ entwickeln und produzieren unsere Kunden in der Automobil-, Elektronik- und Logistikbranche schneller und erfolgreicher.

[www.kratzer-automation.com](http://www.kratzer-automation.com)

**amasol AG**



Ihr Systemintegrator für IT-Management-Lösungen: Business Service Management, End User Experience Management, IT Infrastructure Management.

[www.amasol.de](http://www.amasol.de)

**activ factoring AG**



Ihr Partner für Finanzierung: Profitieren Sie als unser Factoringkunde von allen Vorteilen einer großen Bank. Sie wachsen – wir sorgen für Ihre Liquidität.

[www.af-ag.de](http://www.af-ag.de)

**Kutter GmbH  
& Co. KG**



• Fräsen • Bodenverbesserung  
• Zentrümmungsarbeiten • Trennen  
• Remix • Fugenremix • Repave  
• Kaltrecycling • Tunnelbau  
• Staubeckensanierung

[www.kutter-leipzig.de](http://www.kutter-leipzig.de)

**Waldheimer  
Gewürze GmbH**



Die Spezialität des Herstellers von Gewürzen, Kräutern, Mischungen und Marinaden sind alte Rezepturen sächsischer Fleischer- und Küchenmeister.

[www.waldheimer-gewuerze.de](http://www.waldheimer-gewuerze.de)

**Bramburg Werbung  
Torsten Koch eK**



Ihr Dienstleister für Ihre Präsentation. Wir liefern Klapprahmen, Rollup, Messestände & PrintGreen! Großformatdruck vom Poster bis zur Plane. Ohne Lösungsmittel im Trend der Zeit.

[www.Bramburg-Werbung.de](http://www.Bramburg-Werbung.de)

**etix.com-  
Deutschland GmbH**



Ihr Spezialist für ganzheitliche IT-Betreuung – punktgenau an Ihre Bedürfnisse angepasst: von Content-Lösungen bis hin zu Ticketing-Applikationen.

[www.de.etix.com](http://www.de.etix.com)

**Feinmess Suhl GmbH**



Mit ihrem Angebot an mechanischer und elektronischer Präzisionsmesstechnik steht Feinmess Suhl seit 1878 für allerhöchste Präzision, Innovation und Qualität.

[www.feinmess-suhl.de](http://www.feinmess-suhl.de)

**Ralf Teichmann  
GmbH**



Leistung nach Maß - wir tragen Ihre Lasten mit über 220 hochqualifizierten Mitarbeitern an 6 Servicestandorten und über 20 Jahren internationaler Erfahrung für Sie als Full-Service-Dienstleister.

[www.teichmann-krane.de](http://www.teichmann-krane.de)

**HENKA Werkzeuge+  
Werkzeugmaschinen  
GmbH**



Mit 20 Jahren Erfahrungen mit Präzisionswerkzeugen von SANDVIK und PRECI-TOOL helfen wir auch Ihnen bei Zerspanungsproblemen.

[www.henka.de](http://www.henka.de)

## 17. Neuausschreibung



„Großer Preis des Mittelstandes“ 2011

Gesucht werden mittelständische Unternehmen mit besonderen Leistungen in fünf Kriterien:

1. Gesamtentwicklung des Unternehmens
2. Schaffung/Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
3. Modernisierung und Innovation
4. Engagement in der Region
5. Service und Kundennähe, Marketing.

Bedingungen:

> 10 Arbeitsplätze, > 1,0 Mio. Euro Umsatz,  
> 3 Jahre stabil am Markt.

Auf [www.kompetenznetz-mittelstand.de](http://www.kompetenznetz-mittelstand.de) können Unternehmen **online nominiert** werden. Es werden **keine Anmelde- oder Bearbeitungsgebühren** für die Wettbewerbsteilnahme erhoben. Selbstnominierungen sind ausgeschlossen.

Auf [www.mittelstandspreis.com](http://www.mittelstandspreis.com) sind die vollständige Ausschreibung, alle 100 Juroren in **14 Juries**, die mehr als **40 Servicestellen** in den 12 Wettbewerbsregionen, der **Corporate Governance Kodex** und eine Erklärung zum **Qualitätsmanagement-System** veröffentlicht.

Im Jahre 2008 wurde die vollständig ehrenamtlich arbeitende Oskar-Patzelt-Stiftung mit dem **Bundesverdienstkreuz** ausgezeichnet.

**Gesunder Mittelstand –  
Starke Wirtschaft – Mehr Arbeitsplätze**

„Mittelstand schafft Sicherheit“

„Mittelstand schafft Sicherheit“

„Sie alle kennen die üblicherweise an weniger glückliche Wettbewerbsteilnehmer gerichteten tröstenden Worte: ‚Dabei sein ist alles.‘ Doch selten haftet diesen Worten so wenig Floskelhaftes an wie im Zusammenhang mit dem ‚Großen Preis des Mittelstandes‘. **Wer hier nominiert wurde, hat allein durch diese Auswahl bereits eine Auszeichnung erster Güte erfahren.** Schon die Nominierung weist das Unternehmen in seiner Gesamtheit und in seiner Rolle innerhalb der Gesellschaft als herausragend aus.“



Barbara Stamm, Landtagspräsidentin von Bayern

# Der Kapitän gehört auf die Kommandobrücke

## Die 15 Kernaufgaben der Unternehmensführung



15 „Kapitänsaufgaben“

Was ich in Gesprächen mit erfolgreichen Unternehmern und Führungskräften immer wieder beobachte, ja, was mich regelrecht fasziniert: Sie blicken über das Tagesgeschäft deutlich hinaus und haben ihr Unternehmen quasi „verinnerlicht“.

Einer dieser Unternehmer, der mehrere tausend Mitarbeiter beschäftigte, sagte einmal: „Ich fühle mich wie ein guter Hausvater, der immer etwas in der Schublade bereit hat, wenn die Marktsituation es erfordert und damit die Beschäftigung aller im Unternehmen sicherstellt.“ Eine tolle Grundhaltung, die er auch sehr ernst nahm und immer wieder unter Beweis stellte.

Was solche erfolgreichen Chefinnen und Chefs bewegt und was sie immer selber im Fokus haben, lässt sich an 15 Kernaufgaben der Unternehmensführung festmachen:

### 1. Ich formuliere meine unternehmerische Vision, kommuniziere sie im Unternehmen und entwickle Strategien zu ihrer Realisierung.

Genau diese Aufgabe zeigt, was langfristig erfolgreich am Markt agierende Unternehmen antreibt und ausmacht: Eine Vision, vom Unternehmer geboren, seinen Mitarbeitern als Leitlinie kommuniziert und mit Perioden- und Jahreszielplänen permanent vorangebracht. Beim Strecken nach den Zielen wird Überdurchschnittliches geleistet und erreicht.

### 2. Ich bin verantwortlich für die Festlegung der lang- und mittelfristigen Unternehmensziele sowie für die Entwicklung von Strategien zu ihrer Umsetzung.

Die Kernaufgabe des Unternehmers dabei ist, zu kontrollieren, ob diese Ziele und Strategien möglichst ohne große Umwege in Richtung Vision führen.

### 3. Ich bin verantwortlich für die Definition der Kernkompetenzen des Unternehmens sowie für deren Kommunikation und Umsetzung.

Es gibt viele Beispiele – insbesondere auch aus der jüngsten Vergangenheit – die zeigen, wie gefährlich es ist, wenn die Kernkompetenz nicht eindeutig definiert ist und verfolgt wird. Ganz abgesehen davon, dass sich die für das Unternehmen wesentliche Zielgruppe nicht richtig angesprochen fühlt, fehlt den Menschen im Unternehmen eine wesentliche Grundlage für das so wichtige ziel- und erfolgsorientierte Denken und Handeln.

### 4. Ich bin verantwortlich für die Unternehmenskultur, lebe sie vor und entwickle sie permanent weiter.

Im Unternehmen (vor-)gelebte Werte sind ein weiterer Erfolgsfaktor für Beständigkeit, für ein gutes Image, für permanente Steigerung des Kundennutzens und für engagierte Mitarbeiter, die den guten Geist des

Hauses auch Kunden und Kollegen im positiven Sinne spüren lassen.

### 5. Ich bin verantwortlich für die Entwicklung und Umsetzung des firmengerechten Erscheinungsbildes.

Mit diesem Bild, meist schon mit dem ersten Eindruck, verbinden Außenstehende bewusst und unbewusst die Leistung, die sie von diesem Unternehmen insgesamt zu bekommen glauben.

### 6. Ich schaffe und pflege wertvolle Kontakte und fördere den guten Ruf des Unternehmens.

Die Kontaktpflege ist in erster Linie Chefsache, der Mann/die Frau an der Spitze steht stellvertretend für das Unternehmen. Wertvolle Botschafter sind aber auch die Mitarbeiter, die im persönlichen Umfeld gut über das eigene Unternehmen reden können sollten. Beantworten Sie sich doch einmal ganz ungeschminkt die Frage: „Wie werden wohl meine Mitarbeiter am Stammtisch über unser Unternehmen reden?“

### 7. Ich bin verantwortlich dafür, dass qualifizierte Führungskräfte in der notwendigen Anzahl zur Verfügung stehen.

Eine gründliche Analyse des Status quo sowie ein gezieltes Mitarbeiterentwicklungskonzept können hier wirkungsvoll vorbeugen.

### 8. Ich definiere mit meinen Führungskräften die Rahmenbedingungen der Mitarbeiterführung.

Dies ist ebenfalls eine nicht delegierbare Aufgabe. Hier geht es um die Grundlagendefinition der Mitarbeiterführung, also um die Frage, wie man mit den Menschen im Unternehmen umgeht. Dazu gehören beispielsweise Suche, Einstellung, Einarbeitung, Entwicklung und Entlohnung von Mitarbeitern, ihre Einbeziehung in Entscheidungen und ähnliches.

### 9. Ich organisiere eine qualifizierte Vertretung für alle meine Führungsaufgaben und leite rechtzeitig meine Nachfolgeregelung ein.

Wie gefährlich und schmerzhaft es sein kann, keine Vertretungsregelung für alle wichtigen Aufgaben zu haben, muss man nicht unbedingt erfahren. Ich persönlich bin im vergangenen Jahr plötzlich für einige Wochen ausgefallen. Da war es beruhigend zu wissen, dass diese Vertretungsregelung da ist und funktioniert. Eine Belastung weniger... Eine Nachfolgeregelung sollte rechtzeitig eingeleitet werden. Was rechtzeitig bedeutet, hängt sehr von der jeweiligen Situation ab. Eine Vorlaufzeit von sieben bis zehn Jahren ist auf jeden Fall nicht verkehrt.

### 10. Ich bin verantwortlich für Marketing und Verkauf.

Das heißt nicht, dass Sie der erste Verkäufer in Ihrem Unternehmen sein müssen. Vielmehr spiegelt dieser Schwerpunkt wider, dass Sie für die Rahmenbedingungen und insbesondere das Vorgehen auf dem Markt übergeordnet die Weichen mit Ihren Verkaufsverantwortlichen stellen müssen.

### 11. Ich bin verantwortlich für Forschung und Entwicklung.

Sie müssen dafür Sorge tragen, dass Ihr Leistungsangebot permanent optimiert, aktualisiert und weiterentwickelt wird. Sie sollten eine qualifizierte Kraft dafür einsetzen und stets kontrollieren, ob auch in diesem Bereich der richtige Weg in Richtung Ihrer unternehmerischen Vision beschritten wird.

### 12. Ich bin verantwortlich für die Unternehmensfinanzierung.

Auch für die Finanzen tragen Sie übergeordnet die Verantwortung. Ob Sie die Aufgabe selbst wahrnehmen oder eine qualifizierte Person damit beauf-



Immer etwas in der Schublade

tragen, hängt von der jeweiligen Situation und Ihrem Know-how ab. Klar ist, dass die Kontrolle dieses Bereiches in Ihren Händen liegen muss und Sie permanent daran mitwirken.

### 13. Ich bin verantwortlich für exzellente Geschäftsprozesse im Unternehmen.

Eine permanente Aufgabe und Herausforderung in jedem Jahreszielplan muss es sein, unter dem Oberbegriff Planung und Organisation die Abläufe und Prozesse im Unternehmen zu bedenken. Sie müssen dazu immer wieder den Anstoß geben und kontrollierend wirken.

### 14. Ich bin verantwortlich für das Qualitäts- und Umweltmanagement.

Auch Qualitäts- und Umweltmanagement müssen Sie nicht selbst wahrnehmen. Wesentlich ist, dass Sie den Kern und die Erfüllung dieser Unternehmensziele sicherstellen. Nicht zuletzt auch, um den guten Ruf des Unternehmens zu erhalten und zu steigern.

### 15. Ich kontrolliere regelmäßig den Stand der Zielerreichung im Unternehmen und leite rechtzeitig eventuell notwendige Steuerungsmaßnahmen ein.

Listen Sie doch einmal auf, was Sie auf welche Weise regelmäßig kontrollieren. Wenn ich bei unseren Planungstagen die Teilnehmer auffordere, dies zu tun, haben viele von ihnen Probleme damit, etwas zu Papier zu bringen. Zum einen wohl deshalb, weil sie die Notwendigkeit und den Sinn dieser Aufgabe im Alltag vernachlässigen, zum anderen, weil sie sich nicht bewusst sind, welche Gefahren in der Vernachlässigung der Kontrollfunktion lauern – Gefahren, die für das Unternehmen existentiell werden können. Diese 15 „Kapitänsaufgaben“ sollte der Chef/die Chefin auf jeden Fall persönlich in der Hand behalten, um die Firma zukunftsorientiert auszurichten und mit klarem Ziel kontrolliert zu führen. Anders ausgedrückt: Unternehmer sollten mehr a n statt in ihrem Unternehmen arbeiten. ■

Werner Bayer

## ÜBER DEN AUTOR

- Werner Bayer ist Vorstand der HelfRecht Unternehmerische Planungsmethoden AG, Bad Alexandersbad ([www.helfrecht.de](http://www.helfrecht.de))
- Werner Bayer/Christoph Beck: **Strategie und Planung. 28 Erfolgsbausteine für eine zukunftsorientierte Unternehmensführung**, mi-Fachverlag, München 2007, 192 Seiten, Hardcover, 39,90 Euro, ISBN: 978-3-636-03120-4.

■ **Kontakt:**  
E-Mail: [w.bayer@helfrecht.de](mailto:w.bayer@helfrecht.de)  
Tel. 09232 – 601 292



# Ist Reputation alles im Jobmarkt 2.0?

Personalberater Michael Zondler: „Das Netz kann kein kompetenzbasiertes Interview leisten“



Foto: hbertdesign.at/pixelio.de

Wettbewerb um die besten Köpfe

Die Erkenntnis ist weder ganz neu noch ist sie überraschend: Der Weg zu neuen Mitarbeitern führt über das Internet. Ein Unternehmen, das sich im „War for Talents“ nicht auf dem digitalen Recruiting-Marktplatz tummelt, dürfte sich in kürzester Zeit auf

dem Abstellgleis finden. „Kein ‚Employer Brand‘ kann es sich mehr leisten, keine Präsenz auf den Dutzenden von Karriere-Plattformen zu zeigen“, so die Einschätzung von **Andreas Haderlein** und **Janine Seitz** vom Kelkheimer Zukunftsinstitut, die in ihrer aktuellen

Studie „Die Netzgesellschaft – Schlüsseltrends des digitalen Wandels“ u. a. die Auswirkungen der webgestützten Personalbeschaffung unter die Lupe nehmen.

## Jobportale – ein Graus

Die Phänomene im Jobmarkt 2.0: „Jobportale sind der Graus eines jeden Printanzeigenverkäufers. Absolventen und Bewerber wiederum müssen sich künftig zweimal überlegen, welche Informationen sie über sich im Netz preisgeben. „Die Mehrheit der Firmen gestaltet ihr sog. ‚Candidate Relationship Management‘, mit dem Beziehungen zu aktuellen, ehemaligen und potenziellen Mitarbeitern gepflegt werden, bereits über ein spezielles IT-System“, so die Studie des Zukunftsinstitutes.

## Vertrauensbasis

„Speziell der Aufbau einer virtuellen Vertrauensbasis zu potenziellen Kandidaten erfordert von den Unternehmen ein hohes Maß an authentischer, regelmäßiger und zeitintensiver Kommunikation“, kommentiert Professor **Tim Weitzel** vom Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik der Universität Bamberg. „Social Media sind kein isoliertes Phänomen, sondern in die gesamte Employer-Branding- und Kommunikationsstrategie einzubindende Kanäle, die ernsthaft betrieben werden wollen.“

Auch für **Michael Zondler**, Geschäftsführer des Personaldienstleisters Centomo in Sindelfingen, haben soziale Netzwerke nicht nur Vorteile beim Aufspüren neuer Mitarbeiter. „Natürlich liegen bei Xing oder Linked-In

viele Daten sehr strukturiert vor, quasi wie in einer Datenbank. Und die Kontaktaufnahme ist über Social Media entsprechend einfach.“ Allerdings bleibe die Aufgabe, alle Informationen, die man im Netz finde, zu verifizieren.

## Authentizität

„Das Netz kann kein strukturiertes und kompetenzbasiertes Interview leisten“, so Zondler. Das bleibe Aufgabe des Personalers. Umgekehrt müssten Unternehmen aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs um die besten Köpfe darauf achten, wie sie von ihren Mitarbeitern gesehen werden. Auch hier biete das Web den kürzesten Weg: Auf Plattformen wie Kununu bewerten Mitarbeiter ihre Arbeitgeber. „Denken Sie an Tripadvisor oder Holidaycheck – was bringt dem Hotel das Hoch-

glanzprospekt, wenn die Hotelgäste selbst und für jeden transparent ihre Erfahrungen darlegen?“ Authentizität sei das Gebot der Stunde. Insgesamt sieht der Centomo-Geschäftsführer für die Personalbranche durch die Möglichkeiten des Webs allerdings keinen geringeren Aufwand, wenn es um die Besetzung neuer Stellen geht. Schließlich konkurrieren viele Unternehmen um eine geringe Anzahl von Top-Kräften, die immer häufiger angesprochen werden. Deshalb sei das Beherrschen der Wettbewerbssituation eine Kernkompetenz des Personalberaters. Zondler: „Daher müssen Berater und Mandant exzellente Argumente für die jeweilige Position und das Unternehmen haben und im Besetzungsprozess zügig und im Schulterschluss agieren.“ ■

Andreas Schultheis



## ONCOTEC Pharma Produktion

**Kontakt**

Oncotec Pharma Produktion GmbH  
Am Pharmapark  
06861 Dessau-Roßlau

Telefon: +49 (0)34901 885-7000  
Telefax: +49 (0)34901 885-7871

E-Mail: [contact@oncotec.de](mailto:contact@oncotec.de)  
Internet: [www.oncotec.de](http://www.oncotec.de)

Oncotec Pharma Produktion GmbH ist weltweit ein zuverlässiger Partner in der Herstellung und Entwicklung von aseptisch produzierten Zytostatika.

Oncotec bietet einen Full-Service und ist der Ansprechpartner für die gesamte Wertschöpfung. Unser Spektrum reicht von der technologischen Produktentwicklung über die Wirkstoff- und Rohstoffbeschaffung, die Produktion bis hin zur Verpackung in marktspezifische Sekundärpackmittel.

Seit Gründung im Jahr 1997 konnte Oncotec die Produktion am Standort Dessau-Roßlau durch Investitionen in hochmoderne Abfülllinien für Liquida und Fertigspritzen sowie Anlagen zur Gefriertrocknung – komplett mit Isolatorschutz – kontinuierlich steigern.

**Unser Entwicklungsservice umfasst folgende Leistungen:**

- Produktion von Klinikchargen
- Produktion im Labormaßstab bis hin zu 500 L – Ansätzen
- Prozessoptimierung
- Scaling-up
- Prozessvalidierung
- Entwicklung und Optimierung von Gefriertrocknungsprogrammen
- Entwicklung und Validierung der analytischen Methoden
- Stabilitätsuntersuchungen gemäß ICH
- Untersuchungen von gestressten Proben mit erhöhtem Verunreinigungsgrad
- CTD-Dokumentation
- Entwicklung eines geeigneten Verpackungsdesigns



Finalist  
„Großer Preis des Mittelstandes“  
2008

[www.asl-europaweit.com](http://www.asl-europaweit.com)

## Mehr Zeit für die wesentlichen Dinge.

Als Agentur für haushaltsnahe Dienstleistungen unterstützen wir Sie zuverlässig und vertrauensvoll in Ihrem Alltag mit:

- ✓ Haushaltshilfe
- ✓ Kinderbetreuung
- ✓ Seniorenhilfe
- ✓ Handwerkerhilfe

- ✓ Tierbetreuung
- ✓ Hausmeisterdienste
- ✓ Hausbetreuung
- ✓ Gärtnerhilfe

ASL Agentur Steglich  
Mauersbergerstraße 1c  
04299 Leipzig

Tel. 0341 65 13 77 1 • Fax 0341 65 17 09 5  
Mobil 0172 37 08 00 2  
E-Mail [steglich@asl-leipzig.de](mailto:steglich@asl-leipzig.de)

# Rückabwicklung von Hebelmodellen

Neue Urteile: Weshalb Versicherer den Schaden zahlen, wenn der Finanzdienstleister pleite ist



(Foto: Thorsten Weigert/pxel/olde)

Statt mühelosem Reichtum türmt sich bei hunderten Anlegern oft ein Berg an Schulden, nicht selten erleiden sie den Verlust aller Ersparnisse oder müssen sogar in die Privatinsolvenz.

## Ein riskantes Anlagemodell mit zahlreichen Produktnamen

Dies war möglich durch wohlklingende Namen wie Lex-Rente, Sicherheits-Kompakt-Rente, Sofort-Rente, Sparenta, fremdfinanzierte Lebensversicherung, Sparrente, Zinsdifferenzgeschäft, kreditfinanzierte Rente, Garantie-Rente, fremdfinanzierte Rente, Schnee-Rente, Festkredit mit Tilgungsersatz über Lebensversicherung und/oder Fondsanlagen, fremdfinanzierter Pool, kreditfinanziertes Investment, Festdarlehen mit Tilgungsersatz,

fremdfinanzierter Investmentfonds, kreditfinanzierte Beteiligungen, Sonderkreditprogramm, britische Lebensversicherung in Kombination mit einem Kredit, finanzierte fondsgebundene Lebensversicherung, Euro-Plan, gemischt fremdfinanzierte Rente usw.

## Heimtückische Anlegerfalle statt Rendite-Perpetuum-Mobile

Versicherer bzw. Vorstände schulten Vermittler spätestens seit den 80er Jahren: „Wenn ein Anleger 50.000 Euro anlegen möchte, dann bekommt er das Fünf- oder 15-Fache an Kredit dazu vermittelt und kann damit ein Vielfaches an Geld anlegen.“

Der „Trick“ bestand darin, den Investor in den Glauben zu versetzen, dass

die Kreditzinsen nur ein Bruchteil dessen betragen, was die Lebensversicherung oder die Fondsanlage erwirtschaftet – auf dem Papier ein sicherer Gewinn.

Das Gegenteil war hingegen zumeist die bittere Realität, weil die erhofften Versicherungs- oder Fondsrenditen ausblieben. So lösten sich Ersparnisse und Erbschaften mühelos in Luft auf – einzig sicher waren die Provisionen für die Vermittler und Vertriebe. Durch die Abgeltungssteuer seit 2009 sind nun meist auch die Kreditzinsen nicht mal mehr steuerlich absetzbar – ein zusätzlicher „Turbo für laufende Verluste“.

## OLG Dresden verurteilt Clerical Medical (CMI) zum Schadensersatz

Der Versicherungssenat des Oberlandesgerichts Dresden hat aktuell als weiteres deutsches Oberlandesgericht am 19.11.2010 (Az. 7 U 1358/09) die britische Versicherungsgesellschaft Clerical Medical Ltd. zum Schadensersatz im Zusammenhang mit einer darlehensfinanzierten Lebensversicherung verurteilt.

Zum Verhängnis wurde dem Versicherer, dass die im Antrag aufgenommenen Auszahlungsbeträge (anders als in den Versicherungsbedingungen vorgesehen) als feste Zahlungszusagen von Clerical Medical dargestellt wurden.

Auch in zahlreichen Policen wurden feste Auszahlungen ähnlich einer Garantie ausgewiesen – als das Geld jedoch aufgebraucht war, stellt der Versicherer bisher mit Verweis auf seine intransparenten Versicherungsbedingungen die Auszahlungen ein.

Mancher Vermittler pries britische Versicherer an, weil es hier eine besondere britische Fairness gäbe – die galt aber vornehmlich den verbliebenen Kunden, die nicht durch Auszahlung auf wertlose Verträge anderer belastet werden sollten.

## OLG Düsseldorf verurteilt ApoBank eG zur Rückabwicklung

Das Oberlandesgericht Düsseldorf (Urteil vom 28.02.2011, Az. I-9 U 150/10) verurteilte die Deutsche Apotheker- und Ärztebank (Apo-Bank), die vielfach Kredite für Einzahlungen in Lebensversicherungen der CMI zur Verfügung gestellt hatte, zur Rückabwicklungsverpflichtung des Rentenmodells. Grund für die Verurteilung war insbesondere, dass es sich bei der Lebensversicherungsanlage und der Kreditfinanzierung um sog. verbundene Geschäfte handelt.

Die Widerrufsbelehrung war offenbar massenhaft – weil Fehler in einem solchen Geschäft immer gleich systematisch in gleichbleibender „Qualität“ gemacht werden – mit mehreren Fehlern gestaltet worden.

Dadurch erlosch das Widerrufsrecht nie und so konnte das gesamte kombinierte Modell noch Jahre später komplett widerrufen werden. Der Vertrieb betroffener Versicherer hatte seine verlustbringenden Anlagemodelle insbesondere zahlreichen Ärzten, Zahnärzten und Apothekern empfohlen, die sich somit auch heute noch durch Widerruf davon trennen können.

## OLG Bamberg verurteilt CMI zum Schadensersatz

Das Oberlandesgericht Bamberg (Urteil vom 02.09.2009, Az. 3 U 81/09) hatte die britische Versicherungsgesellschaft CMI erstmals zum Schadensersatz für Schäden aus den Hebelgeschäften verurteilt. Auf diese Entscheidung folgten weitere ähnliche Entscheidungen gegen den Versicherer.

Der Mangel in der Aufklärung lag dabei insbesondere in der Tatsache, dass die versprochene Rendite, welche ein funktionsfähiges Hebelmodell sicherstellen sollte, offensichtlich in der Vergangenheit nie erreicht wurde und sich daher auch in Zukunft realitätsfern darstellte.



## Sanierung durch Widerruf

Neben einer Schadensersatzklage gegen die Initiatoren der Zinsdifferenzgeschäfte, also Vermittler, Berater, Vertriebsgesellschaften und Versicherer, bietet sich auch an, gegenüber der finanzierenden Bank in geeigneten Fällen den Widerruf zu erklären.

Der deutsche Gesetzgeber hat ab November 2002 ein zeitlich unbefristetes Widerrufsrecht eingeführt. Es spricht viel dafür, dass aus Gründen des Europarechts auch frühere Verträge einem zeitlich unbefristeten Widerrufsrecht unterliegen können.

Einen weiteren Rechtsgrund für den Widerruf lieferte der Bundesgerichtshof, denn die Mehrzahl der Versicherer hat bei Ratenzahlungen keinen Effektivzins ausgewiesen.

Die Möglichkeiten für Anleger sind mannigfaltig – selbst wenn einige Beteiligte längst am Wirtschaftsleben beruflich nicht mehr teilnehmen, kann man sich an den solventen Versicherer oder die Bank halten.

## Inkompetente Vermittler und Berater massenhaft verklagt

Je schlechter geschult die Vermittler, desto überzeugender ihr Glaube daran, dass die Kunden durch britischen Verbraucherschutz und Fairness der Versicherer in einer guten Position seien. Selbst in mündlichen Verhandlungen verteidigten sich Berater und Vermittler rechtssirrig damit, dass deutsches Versicherungsvertragsrecht nicht anwendbar sei.

Solche und andere ehemalige Finanzdienstleister leben inzwischen von Hartz IV, versuchen sich in der Vermittlung von Goldzertifikaten und „Anlagediamanten“ ohne Substanznachweis oder veranstalten Tupper-Parties. Künftig dürften sie aber vermehrt deutsche Städtereisen und ein Zubrot finanziert erhalten, indem sie ihre Vertriebskompetenz und die Falschschulungen durch den Versicherungsvertrieb auch gerichtlich unter Beweis stellen und dies gleich bar mit der Gerichtskasse abrechnen. ■

Dr. Johannes Fiala/Peter A. Schramm

## ÜBER DIE AUTOREN

■ Dr. Johannes Fiala ist als Rechtsanwalt in München tätig: MBA Finanzdienstleistungen (Univ.), MM (Univ.), Geprüfter Finanz- und Anlageberater (A.F.A.), Lehrbeauftragter für Bürgerliches und Versicherungsrecht (Univ.), Bankkaufmann ([www.fiala.de](http://www.fiala.de)).

■ Dipl.-Math. Peter A. Schramm ist Sachverständiger für Versicherungsmathematik: Aktuar DAV, öffentlich bestellt und vereidigt von der IHK Frankfurt/M. für Versicherungsmathematik in der privaten Krankenversicherung ([www.pkv-gutachter.de](http://www.pkv-gutachter.de)).

# STOP!



**TÜV-GEPRÜFTES  
ÖKO-TUNING  
MIT GARANTIE!**

**Senken Sie die  
Kraftstoff-Kosten  
für Ihren Fuhrpark  
um bis zu  
20 %**

**INFO: 0 49 61 / 66 42-20**



**Papenburger Automotive Service**  
Gewerbegebiet am Prüfgelände  
Carl-Benz-Straße 2-4  
26871 Papenburg

Ein Unternehmen der  
Hanrath Gruppe  
[www.hanrath-gruppe.de](http://www.hanrath-gruppe.de)

## Verbrennungsmotor ade?

**Mobilität 2.0: Deutsche Automobilindustrie fordert  
Milliardensubventionen für Elektroautos**

Die Abwrackprämie ist den meisten Deutschen noch in guter oder auch unguter Erinnerung. Und schon wieder fordert die hiesige Automobilindustrie Milliarden subventionen. Am 11. Mai 2011 übergab die Nationale Plattform Elektromobilität (NPE) ihren zweiten Bericht der Bundeskanzlerin.

**Autoindustrie fordert  
Milliardensubventionen**

Nach Darstellung der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) heißt die klare Ansage an die Bundesregierung: „Für mehr Elektroautos auf den Straßen braucht die Industrie mehr Geld aus der Staatskasse – viel mehr Geld.“ Ohne Milliarden subventionen, so die Argumentation der deutschen Autoindustrie, könne das Ziel der Bundesregierung, bis 2020 eine Million Elektroautos auf die Straße zu bringen, nicht erzielt werden.

Fließe das Geld nicht, könne zudem der Abstand der deutschen Autoindustrie gegenüber der Konkurrenz aus Japan, Frankreich und den USA nicht abgebaut werden. **Uwe Röhrig**, Ex-Vertriebschef von Mercedes-Benz und heute Inhaber des Automotive Beraterteams International Consulting Concepts (ICC) in Berlin, hält die Forderung nach staatlichen Subventionen für unangemessen:

„Ich halte diese Forderung für geradezu lächerlich. Zum einen werden die von der Autoindustrie erzielten Gewinne nicht vollumfänglich in Forschung und Entwicklung gesteckt, sondern Kapitaleigner und Management werden zunächst bedient. Zum anderen ist seit der Erfindung des Automobils beziehungsweise des Verbrennungsmotors in Richtung alternativer Antriebe für den Serienbau schlicht nichts geschehen. Es kann nicht sein, dass man jetzt nach der Ausschüttung des staatlichen Füllhorns ruft, obwohl man in Deutschland technische Entwicklungen in den letzten Jahren komplett verschlafen hat.“

**Bezahlbar muss es sein**

Röhrig hält es aber nicht für ausgeschlossen, dass Deutschland zu einem Leitanbieter für Elektromobilität werden könnte. Dafür müssten allerdings verschiedene Voraussetzungen geschaffen werden: „Ohne globale Kooperationen geht nichts. Industrie und Politik müssen in dieser Frage eng zusammenrücken. Allerdings will ich meine Skepsis nicht völlig ablegen. Schließlich denkt die Wirtschaft oft nur in Kategorien des Profits, während die Politik sich kurzatmig von Legislaturperiode zu Legislaturperiode hangelt.“

Kunde und Markt seien bereits jetzt aufnahmefähig für alternative Antriebe an Stelle des „geliebten Verbrennungsmotors“ – allerdings bedürfte es dazu eines brauch- und bezahlbaren Angebots.

**Viele Arbeitsplätze gefährdet**

**Michael Zondler**, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Centomo aus Sindelfingen, plädiert für einen durchdachten und behutsamen Übergang zur Elektromobilität:

„Eine überstürzte Einführung würde viele Arbeitsplätze in der Automobilindustrie vernichten. Dies kann nicht im Interesse von Politik und Wirtschaft und schon gar nicht der Menschen in diesem Land sein. Wie wichtig die Autoindustrie für unser Land ist, bekomme ich an unserem Unternehmensstandort im Autoland Baden-Württemberg täglich hautnah mit. Das Ziel der Bundesregierung, bis 2020 rund eine Million E-Fahrzeuge auf deutschen Straßen rollen zu lassen, halte ich für sehr ambitioniert. E-Mobility ist letztendlich nichts anderes als Mobilität 2.0. Wir werden neue Fahrzeuge bauen, die der Konsument mit dem jetzigen Standard vergleicht. Das ist die brutale Herausforderung für Wirtschaft und Politik – ein neues Produkt und ein völlig neues Konzept gleichzeitig einzuführen. Das Neue, so



*Würden sich im Grab umdrehen: Die Bosch-Direktoren (hier auf einer Probefahrt 1907) durften noch miterleben, wie der damals weit verbreitete Elektromotor vom effizienteren Verbrennungsmotor abgelöst wurde.*

ist man es gewohnt, soll ja bestehende Ansprüche nicht nur erfüllen, sondern übertreffen! Bisher wurde Bestehendes ständig weiterentwickelt und verbessert, aber nicht grundlegend verändert! Die allergrößte Umwälzung wird meiner Ansicht nach in den Köpfen der Menschen erfolgen. Gängige Verhaltens- und Gebrauchsmuster müssen sich radikal ändern.“

Zondler gibt sich optimistisch: „Unser Chancen, zu einem Leitanbieter zu werden, sehe ich hervorragend. Und das nicht nur, weil wir das Auto erfunden haben, generell autoverrückt sind und als einziges Land ohne Tempolimit rasen... Die deutsche Industrie ist einmalig in ihrer Vielfältigkeit und Innovationskraft. Für E-Mobility benötigen Sie Autohersteller, Versorger und High-Tech-Zulieferer in einem Boot.“

Dazu den politischen Konsens und eine Gesellschaft, die ‚grünen‘ und innovativen Themen sehr aufgeschlossen ist. All das ist gegeben.“

**Kaum höherer Stromverbrauch**

Der Vorsitzende des Bundesverbandes für Solare Mobilität, **Thomic Ruschmeyer**, ist der Ansicht, dass die Elektromobilität die Integrationsfähigkeit erneuerbarer Energien generell verbessere. Elektrische Antriebe seien in hohem Maße effizient. Deshalb bringe auch ein großer Anteil an Elektrofahrzeugen keinen deutlichen Anstieg der Stromnachfrage mit sich: „Auf eine Million Elektroautos entfallen mit 1,5 Terawattstunden gerade mal 0,3 % des gesamten Stromverbrauchs.“ ■

Ansgar Lange

### VDI: ELEKTROAUTOS NICHT SERIENREIF

Auf der Tagung „Baden-Baden Spezial 2010“ des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) wurde Kritik am Konzept der Elektromobilität laut:

- „Nach wirtschaftlichen Kriterien ist Elektromobilität heute praktisch noch nicht oder nur in extremen Nischen realisierbar“, so Dr.-Ing. **Klaus Harms**, Entwicklungsdirektor bei Bosch.
- Die größte Herausforderung sei ein wettbewerbsfähiges Kosten-Nutzen-Verhältnis für den Endverbraucher.
- Für **Dirk Uwe Sauer**, Professor für Elektrochemische Energiewandlung und Speichersysteme an der RWTH Aachen, hängt die erfolgreiche Markteinführung von Elektromobilität entscheidend von sicheren, leichten und kostengünstigen Batterien ab.
- Da die Kosten für eine Batterie mit gut 100 km Reichweite laut Prognosen aber auch 2020 noch bei etwa 4.500 Euro für Automobilhersteller lägen, werde es in absehbarer Zukunft keine reinen Elektrofahrzeuge geben: „Kombiniert werden ein elektrischer Antriebsstrang und ein Verbrennungsmotor, was in Summe immer noch günstiger ist als ein komplett elektrisches Fahrzeug.“

(Quelle: MittelstandsWiki)

**MCS**  
MEDIUM CONTROL SYSTEMS

**Ihr Ansprechpartner für  
Gaswarnsysteme für toxische  
und brennbare Gase  
sowie Gasmangelsysteme**

... für Forschungseinrichtungen,  
Universitäten, Krankenhäuser,  
Unternehmen, Tiefgaragen ...



Labor  
Boehringer Ingelheim Pharma GmbH



Öl Raffinerie in Mitteldeutschland



IKEA Berlin



Friedrich-Alexander-Universität Erlangen

**Medium Control Systeme  
Franke & Hagenest GmbH**  
Borngasse 1a  
D - 04600 Altenburg

Telefon +49 (0) 34 47 - 86 18 12  
Fax +49 (0) 34 47 - 86 18 14  
[info@mcs-gaswarnanlagen.de](mailto:info@mcs-gaswarnanlagen.de)

[www.mcs-gaswarnanlagen.de](http://www.mcs-gaswarnanlagen.de)

SPÜREN • MESSEN • WARNEN

# Reserven im Stromnetz aufspüren

Netzbetreiber und Fraunhofer-Institute testen Sensoren zur Überwachung von Hochspannungsleitungen

(Fraunhofer/eigBer.) - Wieviel Strom Windenergieanlagen liefern, ist vom Wetter abhängig. Ebenso verhält es sich mit der Kapazität von Freileitungen. Sie ist an kalten und stürmischen Tagen höher als bei Windflaute und hochsommerlichen Temperaturen. Ein energieautarkes Sensornetzwerk überwacht Stromleitungen, um Reserven in den Kabeln aufzuspüren.

**Genehmigungsverfahren können sich über Jahre hinziehen**

„Wir sind im Moment in einer Situation, dass wir hohe Einspeisungen aus erneuerbaren Energien in unserem Hochspannungsnetz haben und in der Zukunft eine sehr große Zunahme erwarten. Das Netz ist aber für diese Einspeisemengen nicht ausgelegt“,

berichtet **Hanjo During** von der envia Verteilnetz GmbH in Halle, die rund 6 000 km Hochspannungsleitungen in Ostdeutschland betreibt. Zusätzliche Leitungen sind zwar in Planung, doch die Genehmigungsverfahren können sich über Jahre hinziehen und scheitern nicht selten am Widerstand von Trassen-Anrainern. Netzbetreiber setzen daher bereits verschiedene Verfahren des Freileitungs-Monitoring ein, um die Netzkapazitäten kurzfristig zu erhöhen: Sie nutzen Reserven, die sich aus einer normierten Annahme der ungünstigsten Wetterbedingungen für den Leitungsbetrieb und dem tatsächlichen Zustand der Leitung ergeben.

**Projekt „ASTROSE“**

Bei günstigen Wetterlagen konnten sie so die Übertragungskapazitäten um 20% und mehr erhöhen. Der Übertragungsnetzbetreiber Amprion und envia Verteilnetz testen derzeit ein neuartiges energieautarkes Sensornetzwerk zur Überwachung von 110-kV- und 380-kV-Leitungen. Es wird im Projekt „ASTROSE“ gemeinsam mit den Fraunhofer-Instituten für Zuverlässigkeit und Mikrointegration IZM in Berlin und Elektronische Nanosysteme ENAS in Chemnitz sowie weiteren

Forschungs- und Industriepartnern entwickelt. „Unser energieautarkes Sensornetzwerk ist einfach nachrüstbar und benötigt keine zusätzliche Infrastruktur“, sagt Dr.-Ing. **Volker Großer** vom IZM. Anders als bisherige Monitoring-Systeme liefert es Messdaten aus einem engmaschigen Sensornetzwerk direkt an den Leiterseilen. Wieviel Strom eine Freileitung transportieren darf, hängt stark von der Temperatur ab.

Erhitzen sich Leiterseile durch Stromfluss oder Sonne, dehnen sie sich aus und hängen durch. Kommt das Seil dabei dem Boden, Gebäuden, Fahrzeugen oder Menschen zu nah, besteht die Gefahr eines tödlichen Stromschlags. Um dies auszuschließen, sind verbindliche Sicherheitsabstände vorgeschrieben. Gleichzeitig wird der zulässige Stromfluss nach der Annahme berechnet, dass die Umgebungstemperatur 35 °C beträgt und die Windgeschwindigkeit 0,6 m/s nicht überschreitet. Bei hochsommerlichen Temperaturen herrscht jedoch oft Flaute.

**eGrains messen und überwachen**

Die meisten Windenergieanlagen schalten sich erst ab einer Windgeschwindigkeit von 3 m/s ein. Beson-



(Foto: © Fraunhofer IZM)

Mit energieautarken Sensorknoten lassen sich Reserven im Stromnetz entdecken. Übertragungskapazitäten können so deutlich gesteigert werden.

ders viel Strom liefern sie im Herbst und Winter, wenn die Freileitungen wetterbedingt gut gekühlt sind. Um diese Reserven im Netz ohne Abstriche an der Sicherheit besser zu nutzen, bestücken die ASTROSE-Projektpartner 110-kV- und 380-kV-Freileitungen mit „eGrains“. In Abständen von rund 500 Metern umschließen zylindrische Sensorknoten das Leiterseil. „Sie bestehen aus zwei Halbschalen, die aufgesteckt und miteinander verklemt werden. Die ASTROSE-eGrains messen u. a. den Neigungswinkel des Seils, den Stromfluss, die Temperatur sowie Windbewegungen. Alle Messwerte werden von eGrain zu eGrain bis an das nächste

Umspannwerk gefunkt und dort in das zentrale Überwachungs- und Steuerungssystem eingespeist bzw. für internetbasierte Fernwartungssysteme der Netzbetreiber zugänglich gemacht“, erläutert Großer.

Die Energie, die sie für ihren Betrieb benötigen, ziehen die ASTROSE-eGrains aus dem elektrischen Feld, das die Leiterseile umgibt. Das ASTROSE-Sensornetz hilft jedoch nicht nur, die Kapazitäten von Stromleitungen besser auszunutzen. Es meldet auch gefährliche Leitungsdurchhänge, wie sie im Winter durch Eisbildung an den Seilen entstehen können. ■

## FÜHREND IN ANGEWANDTER FORSCHUNG

- Die Fraunhofer-Gesellschaft ist die führende Organisation für angewandte Forschung in Europa.
- Unter ihrem Dach arbeiten 60 Institute an über 40 Standorten in ganz Deutschland.
- Rund 18 000 Mitarbeiter erzielen das jährliche Forschungsvolumen von 1,65 Mrd. Euro.
- Davon erwirtschaftet die Fraunhofer-Gesellschaft rund zwei Drittel aus Aufträgen der Industrie und öffentlich finanzierten Forschungsprojekten.
- Die internationale Zusammenarbeit wird durch Niederlassungen in Europa, in den USA und in Asien gefördert.
- Am 24. Mai 2011 wurde der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft Prof. Dr.-Ing. Hans-Jörg Bullinger (im Bild links) mit der Grashof-Denkünze, der höchsten Auszeichnung des Vereins Deutscher Ingenieure geehrt. Bullinger gilt als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft.
- Mehr Informationen unter [www.fraunhofer.de](http://www.fraunhofer.de)



(Foto: © VDI)



## 100% Kompetenz Energiemanagement für Druckluft und Prozesskälte



Energetische Analyse und Optimierung von Druckluft- und Prozesskälteanlagen in der Industrie.



- Energetische Projektbetrachtung
- Optimierungskonzepte
- Verbrauchs- und Leckagemessung
- Wärmerückgewinnungskonzepte
- Optimierung von übergeordneten Steuerungen
- Umsetzung und Realisierung der Gesamtlösung



**Wir stehen 100% zu unserem Versprechen**

**airkom Druckluft GmbH**  
Bahnhofstr. 1 | 15745 Wildau  
Tel. 03375 52 05-0  
Tel. 03375 52 05-29  
[info@airkom24.de](mailto:info@airkom24.de)  
[www.airkom24.de](http://www.airkom24.de)

Hersteller von wiederverwendbaren Kunststoffverpackungen



Schoeller Arca Systems GmbH  
Sacktannen, 19057 Schwerin  
Tel.: +49 385 6452 0  
[info.schwerin@schoellerarca.com](mailto:info.schwerin@schoellerarca.com)  
[www.schoellerarcasystems.de](http://www.schoellerarcasystems.de)

**PRAEWEMA**  
Antriebstechnik GmbH  
Ein Unternehmen der DVS GRUPPE

**Hessenring 4**  
**37269 Eschwege**  
**Tel. 0 56 51 / 80 08-0**  
**Fax 0 56 51 / 80 08-89**  
**[www.praewema.de](http://www.praewema.de)**





**Granuliertechnik**  
**Anlagen- und Apparatebau**  
**Hochleistungsfeinstaubfiltertechnik**

*Wirbelschichtgranulieranlagen, Schmelzgranulieranlagen,  
Rotorgranulieranlagen, Suspensionskonzentrationen,  
Konfektionieranlagen, Vertragsproduktion, Entstaubungstechnik*



Suspensionstechnologie

Abfülltechnologie

Entstaubungstechnologie

Kristallisation



1. Platz  
der Kategorie  
Innovativste  
Kundenbeziehung



# Weltweit erstes Passiv-Hochhaus

Fraunhofer ISE begleitet energetische Sanierung und analysiert zwei Jahre den Realbetrieb



Damit existiert erstmals ein Hochhaus, dessen Heizwärmebedarf nach Sanierung deutlich unter 20 Kilowattstunden pro Quadratmeter und Jahr (kWh/m² a) gesunken und mit dem eines neu gebauten Passivhauses vergleichbar ist.

Der Heizwärmebedarf nach Sanierung liegt bei einem Fünftel des ursprünglichen Werts und wurde damit um 80% gesenkt. ■

## WEINGARTEN 2020

- 
- 

Über 16 Stockwerke ragt das weltweit erste nach Passivhausstandard sanierte Hochhaus im Freiburger Stadtteil Weingarten in den Himmel. Nach eineinhalbjähriger Sanierung ziehen alte und neue Mieter in die Bugginger

Straße 50 ein. Mit Unterstützung des Fraunhofer-Instituts für Solare Energiesysteme ISE wurde der Primärenergiebedarf für Beheizung, Trinkwassererwärmung, Lüftung, Beleuchtung und Haushaltsstrom um 40% gesenkt.

**K+B expert**  
KAPPENBERGER + BRAUN

**K+B**

**K+B**

**K+B**

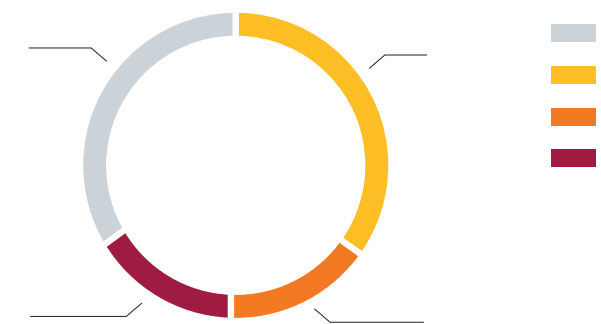
**K+B expert**

**K+B expert**

**K+B expert**

**K+B expert**







Tauchen Sie ein in die entspannende Atmosphäre unseres 3-Sterne Komforthotels am See, mitten in der idyllischen Auelandschaft der Magdeburger Börde. Genießen Sie die Natur bei einem Inselspaziergang in absoluter Stille und Abgeschiedenheit vom Alltagsstress.

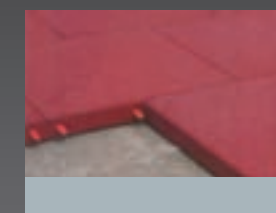
Der riesige Schlosspark am altersgrauen Schloss lädt zu besinnlichen Aufenthalten ein. Das Restaurant Albatros erwartet Sie mit kulinarischen Genüssen. Ein Golfplatz mit umfangreichem Trainingsareal bietet Ihnen - neben vielen anderen Angeboten - die Möglichkeit sportlicher Betätigung. Wer es eine Nummer kleiner mag: Minigolf ist auch vor Ort.

Ein modernes Tagungs- und Seminarzentrum steht Ihnen für die eigene Weiterbildung, Konferenzen und Seminare zur Verfügung. Das AcamedResort mit seiner einzigartigen Kombination aus Erholung, Sport und Bildung zieht sowohl Erholungs- und Entspannungssuchende als auch Businessgäste aus Nah und Fern in seinen Bann.



Brumbyer Str. 5  
06429 Neugattersleben  
Telefon: +49 34721 50100  
Telefax: +49 34721 50112

[www.acamedresort.de](http://www.acamedresort.de)  
[info@acamedresort.de](mailto:info@acamedresort.de)



**espas**  
SPIELGERÄTE & STADTMOBILIAR



# Wissen schafft Sicherheit

Erleben Sie die hochentwickelte Technik der Urananreicherung. Erfahren Sie mehr über konkreten Umweltschutz und höchste Sicherheitsstandards. Unterhalten Sie sich mit versierten Fachleuten.

Besuchen Sie uns im Informationszentrum der URENCO Deutschland GmbH. Wir freuen uns über Ihr Interesse.

## URENCO Wenn Sie mehr wissen wollen

Besuchen Sie uns im Informationszentrum

Tel.: 02562 / 711 - 149  
www.urencode

URENCO Deutschland GmbH  
Röntgenstraße 4  
48599 Gronau



## Der Partner im Rindviehstall



### Wir stellen her:

- Melkstandgerüste für Kühe in 60° und 80°
- Melkstandgerüste für Schafe und Ziegen
- Hubböden für Gruppenmelkstände
- Hubböden für Melkkarusselle
- Treibevorrichtungen
- Schieberanlagen
- Futtertischbrücken
- Beleuchtungssysteme
- Kuhputzbürsten
- Tränkebecken



Fordern Sie Informationen an! Wir beraten sie gerne vor Ort!

**BETEBE GmbH; Tel.:02564-950029**  
www.betebe.de



BUTTER •



 ERLEBEN SIE DIE  
LAUDERT-DIMENSION:

\_CONSULTING

\_TOOLS

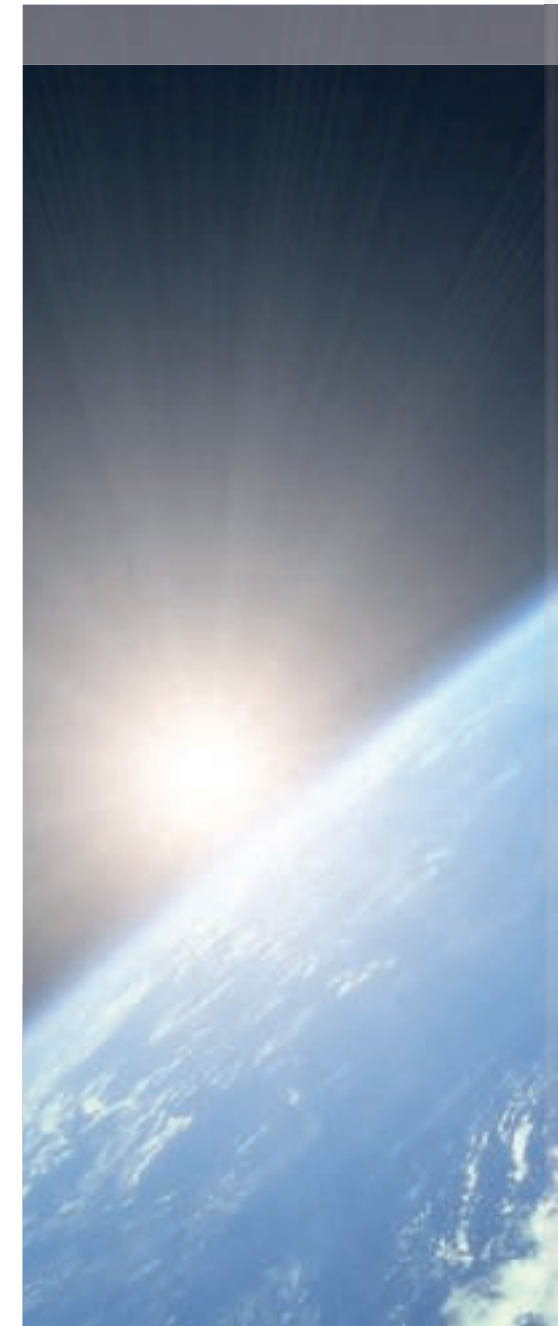


\_PRODUCTION

[www.Laudert.de](http://www.Laudert.de)



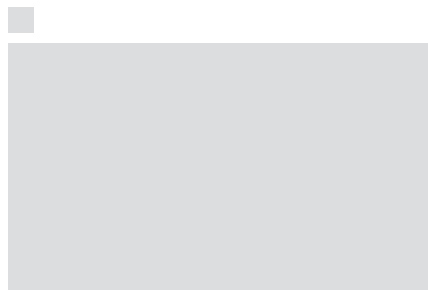
**eks»**



Schwarzer Precision GmbH + Co. KG  
Steeler Strasse 477 • 45276 Essen • Germany  
Tel ++49 201. 31697-0 • Fax ++49 201. 31697-29  
[info@schwarzer.com](mailto:info@schwarzer.com)



*We care.*



**LUXURIÖSE  
TEXTILKREATIONEN**

**Curt Bauer GmbH**

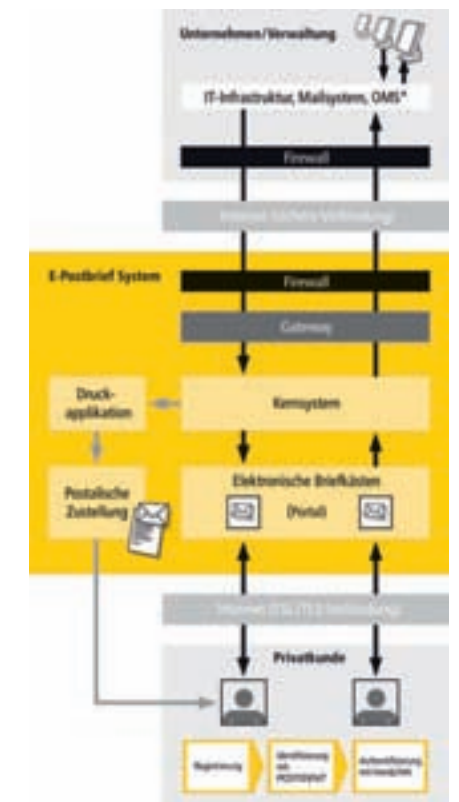
Bahnhofstraße 16  
08280 Aue  
Tel.: 00 49 (0) 37 71/5 00-0  
Fax: 00 49 (0) 37 71/5 00-270  
[www.curt-bauer.de](http://www.curt-bauer.de)  
e-mail: [info@curt-bauer.de](mailto:info@curt-bauer.de)



| Registrierung                                    |            |                                                           |        |           |        |
|--------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|--------|-----------|--------|
| Identifizierung per Postident                    | kostenfrei | Bereitstellung elektronischer Briefkasten (inkl. Empfang) |        |           |        |
|                                                  |            | kostenfrei                                                |        |           |        |
| E-Postbrief (elektronische Zustellung)           |            |                                                           |        |           |        |
| Art                                              | Größe      | Porto                                                     |        |           |        |
| E-Postbrief                                      | bis 20 MB  | 0,55 €                                                    |        |           |        |
| Zusatzleistungen                                 |            |                                                           |        |           |        |
| Einschreiben Einwurf                             |            | 1,00 €                                                    |        |           |        |
| Einschreiben mit Empfangsbestätigung             |            | 1,00 €                                                    |        |           |        |
| Weitere Services                                 |            |                                                           |        |           |        |
| Funktion                                         |            | kostenfrei                                                |        |           |        |
| E-Mail-Konten einbinden                          |            | kostenfrei                                                |        |           |        |
| SMS Benachrichtigung                             |            | kostenfrei                                                |        |           |        |
| E-Postbrief (klassische Zustellung per Postbote) |            |                                                           |        |           |        |
| Art                                              | Gewicht    | Seiten                                                    | Porto  | 1/1W*     | Farbig |
| Standard                                         | bis 20g    | 1-3                                                       | 0,55 € | inklusive | 0,10 € |
| Kompakt                                          | bis 50g    | 4-9                                                       | 0,90 € | 0,10 €    | 0,10 € |
| Groß                                             | bis 500g   | 10-99                                                     | 1,45 € | 0,10 €    | 0,10 € |
| Zusatzleistungen                                 |            |                                                           |        |           |        |
| Einschreiben                                     |            |                                                           |        |           | 2,44 € |
| Einschreiben Einwurf                             |            |                                                           |        |           | 1,90 € |
| Einschreiben Eigenhändig                         |            |                                                           |        |           | 4,58 € |
| Einschreiben Rückschein                          |            |                                                           |        |           | 4,58 € |
| Einschreiben Eigenhändig Rückschein              |            |                                                           |        |           | 6,72 € |

Alle Preise sind inklusive Mehrwertsteuer, soweit diese anfällt.  
\* Einmal pro Seite ab der ersten Seite  
\*\* Aufwachen pro Seite auf Druckpapier 1/100

Alle Preise sind inklusive Mehrwertsteuer, soweit diese anfällt.  
 \* Druck pro Seite als der ersten Seite  
 \*\* Aufpreis pro Seite auf Druckpreis 1/1W







## *Sehnsucht nach dem weißen Schloss am Meer?*

Durch glanzvolle Epochen, mit wechselvoller Geschichte, über Zeiten hinweg, war es stets mehr als nur das Wahrzeichen von Juist. Zeitgemäßer Komfort, feinste Materialien und ein Hauch von Luxus verbinden sich heute mit einer fröhlichen Gastlichkeit und einer modernen Wellness-Philosophie.

## *Gutes für Körper und Geist damit die Seele lächelt!*

In diesem Sinne lenken wir unsere ganze Aufmerksamkeit auf das, was unsere Gäste zu uns führt: Das Streben nach Wohlbefinden für Körper, Geist und Seele. Im Strandhotel Kurhaus Juist finden Sie ein vielfältiges Angebot für Ihr Wohlbefinden, z.B. Massagen, Packungen, Bäder, Rhassoul, Hydrojet, Softpack, Kosmetik, Thalassotherapie mit orig. Nordseewasser, Sauna, Dampfbad, Laconium, Solarium, Fitnessraum, Schwimmbad uvm.

Wir leisten gerne unseren Beitrag dazu, dass Sie bei uns finden, was Sie suchen und erwarten; vielleicht neue Energie tanken, zurück zur eigenen Mitte finden oder einfach nur die Zeit genießen.

**Strandhotel Kurhaus Juist**  
Strandpromenade 1  
26571 Juist  
Tel.: 04935 9160  
hotel@kurhaus-juist.de  
www.kurhaus-juist.de

## *Ein attraktives Angebot „Zeit zu Zweit“*

**4 = 3 ab Euro 409,50 pro Person**

Buchen Sie unser Arrangement „Zeit zu Zweit“ für einen der genannten Zeiträume und genießen vier zum Preis von drei Nächten und erhalten pro Person 60 Minuten Wellnessbehandlung dazu.

### **Buchbare Zeiträume und Termine :**

- 22. September bis 30. September 2011  
buchen bis spätestens 15.07.2011.
- 06. Oktober bis 18. Oktober 2011  
buchen bis spätestens 15.08.2011.
- 05. November bis 30. November 2011  
buchen bis spätestens 15.09.2011.
- 01. Dezember bis 19. Dezember 2011  
buchen bis spätestens 30.09.2011.



# E~~x~~POSTBRIEF



[Redacted text block]