

# unternehmer Brief

Informationsservice der Sparkasse Hannover

Ausgabe 1•09 • Thema: Stärken stärken



**4 Ausbau** • Wie Wolfgang Germerott seine Baufirma zukunftsfähig macht



**6 Unterbau** • Wie die Delticom AG übers Internet Reifen in 35 Länder verkauft

## Kurskorrektur Jedes Unternehmen kennt schwierige Situationen. Eigentlich kein Problem – solange man den Kopf nicht in den Sand steckt.

→ **Liebe Geschäftsfreundinnen und Geschäftsfreunde**, wir haben lange überlegt, welches Schwerpunktthema wir für den ersten UnternehmerBrief 2009 wählen sollen. Die ganze Welt spricht natürlich über die Finanz- und Wirtschaftskrise – sollen wir das dann auch noch tun? Noch mehr Öl ins Feuer gießen? Wir haben uns für das Thema, jedoch

und sich der Situation zu stellen. Ich beschreibe es gern als Strategiedreiklang: Konzentration, Kondition und Kommunikation. Wir haben mit zwei Unternehmen gesprochen, die „Hoch“ und „Tief“ im Wirtschaftsleben kennen. Sie haben ihre Probleme erkannt und Lösungen gefunden – und sie lassen Sie an ihren Erfahrungen teilhaben. Ein Fazit gibt es



Foto: Sparkasse Hannover

H.-Ulrich Nielsen, Vorstandsmitglied der Sparkasse Hannover

*„In schwierigen Zeiten helfen Konzentration, Kondition und Kommunikation.“*

gegen die Panikmache entschieden. Meine Damen und Herren, jedes Unternehmen stand sicher schon einmal vor oder sogar mitten in einer Krise. Mitunter kam diese schwere Situation unverschuldete, oder man war selbst durch eine falsche Entscheidung der Auslöser. Egal, wie es zu der Notlage kam – den Kopf in den Sand stecken, die Fehler bei anderen suchen oder einfach gar nicht handeln ist niemals eine Lösung. Um das eigene Unternehmen wieder auf Kurs zu bringen, braucht es vor allem den Mut, Fehler wahrzunehmen

gleich: Jedes Unternehmen sollte ein Krisenmanagement entwickeln und somit die eigenen Stärken stärken. Habe ich Sie ein wenig neugierig gemacht? Bitte lesen Sie weiter.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

H.-Ulrich Nielsen

## Mittelstand ist gerüstet Die Eigenkapitalquote mittelständischer Unternehmer steigt.

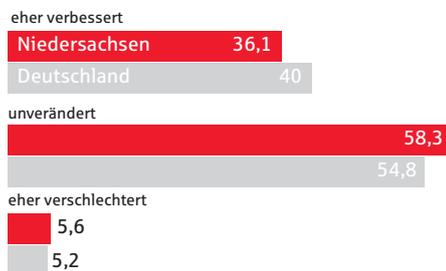
Viele Firmen können so die Krise leichter überstehen.

➔ Vorsichtigen Optimismus vermittelt die aktuelle „Diagnose Mittelstand“, die der Deutsche Sparkassen- und Giroverband im Jahr 2009 zum achten Mal herausgibt. Zwar hat die Wirtschaftskrise ohne Frage den deutschen Mittelstand erreicht – aber die Unternehmen sind gut auf die schwierige Situation vorbereitet. Das zeigt die erfreuliche Entwicklung der Eigenkapitalquoten: Bundesweit geben 40 Prozent der Unternehmen an, dass sich ihre Eigenkapitalausstattung im vergangenen Jahr verbessert hat, in Niedersachsen sind es immerhin noch

36,1 Prozent. Verschlechtert hat sich die Kapitalausstattung bundesweit bei 5,2 Prozent, in Niedersachsen bei 5,6 Prozent der Unternehmen. Trotzdem blicken die Unternehmen eher pessimistisch in die Zukunft. Bundesweit gehen 49 Prozent der Mittelständler davon aus, dass sich ihre Lage verschlechtert, nur neun Prozent glauben an eine Verbesserung. Optimistischer sind die Niedersachsen: Immerhin 11,4 Prozent schätzen ihre Zukunftsentwicklung positiv ein. Dafür rechnen aber auch 51,4 Prozent mit einer schlechteren Geschäftsentwicklung. ←

### Das Eigenkapital steigt ...

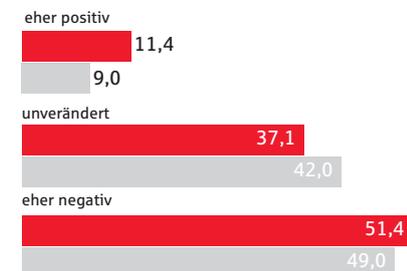
Entwicklung der Eigenkapitalausstattung im Vergleich zum Vorjahr in Prozent



Quelle: Diagnose Mittelstand 2009

### ... die Stimmung nicht

Einschätzung der Unternehmens- und Arbeitsplatzentwicklung im Jahr 2009 in Prozent



### treffpunkt



**1.** Auch abseits von weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrisen geraten gerade Familienunternehmen oft in existenzbedrohende Situationen. Mangelnde Liquidität, eine fehlende Nachfolgeregelung, einseitige Abhängigkeit – das alles kann das Unternehmen zerstören. Wie man solche Situationen meistert, zeigt Tom Rüsen in seinem Buch „**Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen**“ auf. Preis: 47 Euro (ISBN 978-3834911285)



**2.** Yes, we can. Nicht nur US-Präsident Barack Obama ist bereit für einen Wechsel, auch viele Unternehmen stehen neuen Herausforderungen gegenüber – sei es eine Fusion, eine Sparmaßnahme oder ein Stellenabbau. Solche einschneidenden Veränderungen können Unternehmen aktiv gestalten. Wie das funktioniert, zeigt das Buch „**Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren**“ von Kerstin Stolzenberg und Krischan Heberle. Preis: 40 Euro (ISBN 978-3540788546)

## Gründen in Niedersachsen

Die Existenzgründermesse START kommt im Juni nach Hannover.

➔ Am 12. und 13. Juni 2009 wird das Hannover Congress Centrum (HCC) der Mittelpunkt der Gründer- und Franchiseszene in Norddeutschland sein. Dann findet dort START, die Leitmesse für Existenzgründer in Deutschland statt. Die Messe ist zentrale Anlaufstelle für eine breite Zielgruppe: Gründer, Franchisenehmer, Nachfolger und junge Unternehmer. Alle Teilnehmer haben die Möglichkeit, sich bei den zahlreichen Ausstellern

sowie im kostenfreien Vortragsprogramm der Messe umfassend zu den Themen Gründung, Finanzierung, Unternehmensentwicklung oder auch Nachfolge zu informieren. Führende Institutionen und Initiativen sind dabei, so unter anderem das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, die staatliche Förderbank KfW, der Deutsche Franchise-Verband, die Bundesagentur für Arbeit, hannoverimpuls sowie die NBank.

Und auch die Sparkasse Hannover wird als einer der Hauptaussteller mit ihren Spezialisten des GründerCenters vertreten sein. Die Messe bildet somit eine hervorragende Plattform für Kontakte: Unternehmensgründer treffen hier auf Entscheider, Berater und Multiplikatoren aus den unterschiedlichsten Branchen. ←

**informationen**  
[www.start-messe.de](http://www.start-messe.de)



## Ausgezeichnete Homepage

→ Der Internetauftritt der Sparkasse Hannover ([www.sparkasse-hannover.de](http://www.sparkasse-hannover.de)) ist ausgezeichnet: Im Wettbewerb „ibi Website Rating Award“ belegte sie den zweiten Rang unter den Bankwebsites. Unter den deutschen Sparkassen liegt sie sogar auf Platz eins. Und auch im Bereich „Usability“ belegt die Seite der Sparkasse Hannover den ersten Platz. Das Forschungsinstitut ibi research an der Universität Regensburg GmbH vergleicht einmal jährlich die Internetauftritte von 150 Kreditinstituten in Deutschland, Österreich und der



Schweiz. Anhand von mehr als 230 Detailkriterien ermitteln die Forscher, inwieweit die Websites der Banken die Merkmale eines erfolgreichen Internetvertriebs umsetzen. „Damit gehört das ibi Website Rating zur umfangreichsten Evaluation von Bankauftritten im deutschsprachigen Raum“, sagt Professor Dr. Dieter Bartmann von ibi research. „Mit der Auszeichnung der Besten zeigen wir, wie ein erfolgreicher Internetvertrieb der Banken funktioniert.“ ←

**informationen**  
[www.ibi.de](http://www.ibi.de)

## Ein Kompass in der Krise

**Stabilitäts-Check hilft Mittelstand in schwierigen Situationen.**

→ Zurückgehende Auftragseingänge, Kurzarbeit, sich täglich verschlechternde Wirtschaftsprognosen und milliardenschwere Sanierungspläne: Die Welt befindet sich aktuell in einer Krise, die in ihrer Intensität und Schnelligkeit einmalig ist. Auch viele mittelständische Unternehmen sehen sich infolge der eingetrübten Markt- und Auftragslage einer verschlechterten Ergebnis- und Liquiditätsentwicklung ausgesetzt. Diese Entwicklung kann bei fehlender Kenntnis über Anpassungs- und Reaktionsmöglichkeiten zu einer existenzbedrohenden Situation führen. An dieser Stelle hilft der „Stabilitäts-Check für den Mittelstand“. Mit dem Stabilitäts-Check können Mittelständler kurzfristig und ohne großen Aufwand ihre Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit prüfen, um den Auswirkungen der Finanzkrise erfolgreich zu begegnen. Oberste Zielsetzung ist es, einen stabilen Cashflow sowie entsprechende Liquiditätsreserven sicherzustellen. Hierfür wird zunächst

die Substanz (Anlage- und Umlaufvermögen, Auftrags- und Kundenstruktur) geprüft und vorhandene Flexibilität in Bezug auf Kostenanpassungen festgestellt. Darüber hinaus wird das Controlling als funktionsfähiges Frühwarnsystem auf den Prüfstand gestellt. Anschließend werden individuell ausgerichtete Maßnahmenpakete entwickelt, über die erkannte Verbesserungspotenziale realisiert werden können. Die Unternehmer sind mit den Ergebnissen des Stabilitäts-Checks in der Lage, Risiken früh zu erkennen, präventiv Strategien zu entwickeln und sich somit professionell auf Gespräche mit Banken, Lieferanten und Kunden vorzubereiten. Denn: Wissen und Zeit sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Krise! ←

### informationen

**Den Stabilitäts-Check für den Mittelstand bietet ein Partner aus dem Corporate-Finance-Netzwerk der Sparkasse Hannover an. Interessierte Kunden melden sich bitte bei ihrem Berater.**



Foto: Heidi Kristensen/istock

### Impressum

**Herausgeber:** Sparkasse Hannover, Unternehmenskommunikation, Aegidientorplatz 1, 30159 Hannover, [www.sparkasse-hannover.de](http://www.sparkasse-hannover.de) **Ansprechpartnerin:** Andrea Wildhagen, Tel.: 0511 3000-1169, Fax: 0511 3000-951169, [andrea.wildhagen@sparkasse-hannover.de](mailto:andrea.wildhagen@sparkasse-hannover.de) **Realisation:** corps. Corporate Publishing Services GmbH, Kasernenstraße 69, 40213 Düsseldorf **Redaktion:** Daniel Ferling, Dorit Amelang (zikada) **Objektleitung:** Christiane Reiners **Druck:** Hahn-Druckerei GmbH & Co, Fränkische Str. 41, 30455 Hannover **Auflage:** 8 000  
Der unternehmerBrief ist ein kostenloser Service für Firmenkunden der Sparkasse Hannover.



## Krisenfest und sturmerprobt **Unternehmer**

**Wolfgang Germerott verfolgt gemeinsam mit seinen Mitarbeitern seine Firmenphilosophie – in guten wie in schlechten Zeiten.**

→ Entspannt sitzt Wolfgang Germerott, Geschäftsführer des gleichnamigen Innenausbauunternehmens aus Gehrden, im hohen Halbrund des lichtdurchfluteten Besprechungsraums. Zwei Meter von ihm entfernt prasseln Hagelkörner auf den raschelkurzen Rasen, Donner grollt. Auf die Frage, wie er als Unternehmer schlechten Zeiten begegnet, antwortet er gelassen: „Durch meine persönliche Bereitschaft zur Veränderung und die Einstellung, dass es keine Schwierigkeit, sondern eine Aufgabe ist.“ Eine pragmatische Erkenntnis, die einfach klingt und doch so schwierig umzusetzen ist. „Manche Unternehmer“, sagt Germerott, „verstehen gar nicht, dass sie sich zuerst ändern müssen.“ Das „sie“ betont er deutlich. Auch Germe-

rott selbst hat entscheidende Veränderungen hinter sich: Jahrelang sei er zu spät gekommen, habe Termine immer wieder verlegt. Seine Forderung an die Mitarbeiter nach sauber geführten Stundenzetteln und pünktlichem Arbeitsbeginn verhallte ungehört. Zusammen mit einem Coach hat er es schließlich geschafft. Termine hält er nun seit Jahren ein – „fast schon pedantisch“, wie er sagt. Eine Änderung mit Folgen. So vermerken seine Mitarbeiter nun zeitliche Lücken für Privates auf dem Stundenzettel. Ärger bekommt dafür keiner, im Gegenteil. Besonders Eltern gewinnen so mehr Flexibilität, um Job und Familie unter einen Hut zu bekommen. Wenn Überstunden anstehen, ziehen die Mitarbeiter mit und gleichen Fehlstunden aus.

### **Fokus liegt auf den Mitarbeitern**

Wolfgang Germerott verzieht ein wenig genervt die Stirn, als er auf die derzeitige Krise angesprochen wird. „Mehr als zehn Jahre“, entgegnet er, „ist die Baubranche von 1997 bis 2007 in der Krise gewesen.“ Da gebe es genügend Erfahrungen, um auch die derzeitige Situation ohne Schaden zu überstehen. Mitte der 1990er-Jahre geriet das Familienunternehmen unter Druck. Dafür gab es mehrere Gründe: großes Wachstum, hohe Außenstände, Nachfragerückgang, langwierige Entscheidungsfindungsprozesse bei Auftraggebern. Das Firmenkundencenter Gehrden der Sparkasse Hannover stand ihm damals zur Seite. Vergessen hat er das bis heute nicht. Statt bei den Kosten zu sparen, stellte Germerott die eigenen Mitarbeiter in den Fokus der Aufmerksamkeit. Und er fordert sie. Management by objectives – Führen durch Zielvereinbarung, offene Kommunikation und die Weiterbildung hat er seit Mitte der 1990er-Jahre konsequent eingeführt und mittlerweile etabliert. Jeder der rund 70 Mitarbeiter bereitet sich auf das jährliche Zielgespräch mit eigenen Wünschen und Erwartungen vor. Gemeinsam werden dann die Ziele individuell vereinbart. Zwischen 200 und 250 Stunden im Jahr wenden die Mitarbeiter in ihrer Freizeit für Weiterbildung auf. Ob Zeitmanagement, Computerführerschein, psychologische Themen, Konflikttraining, technisches Wissen, Personalentwicklung, Einzelcoachings oder Gruppengespräche: Das Unternehmen zahlt die Kurse. Auch Workshops, die klären, was die Vision des Unternehmens – Kun-

Sieht gelassen in die Zukunft: Unternehmer Wolfgang Germerott





den, Partner und Arbeitnehmer sind zufrieden und glücklich – für die tägliche Arbeit und jeden Einzelnen bedeutet. Rund 50.000 Euro gibt Germerott für die Weiterbildung pro Jahr aus. Eine maximal fünfstellige Erfolgsbeteiligung ist am Ende eines Jahres zudem für jeden Mitarbeiter möglich.

**Ängste nehmen, Konflikte austragen**

Gerüchte, Halbwahrheiten, Mutmaßungen – der informellen Kommunikation unter den Beschäftigten hat Wolfgang Germerott nach etlichen schlechten Erfahrungen den Garaus gemacht. „Ängste der Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz blockieren die Arbeit. Sie haben dann kein Vertrauen mehr in ihre Vorgesetzten und die Unternehmensführung. Eine Sache, die man ernst nehmen und ändern sollte.“ Bei Germerott gibt es einmal im Monat einen festen Termin, an dem alle Mitarbeiter verständliche und ehrliche Zahlen zur aktuellen Geschäftslage und den Entwicklungen der kommenden Monate erhalten. „Die Führungskräfte schauen dabei nicht durch eine rosarote Brille in die Zukunft“, versichert Wolfgang Germerott. Unzufriedenheit mit Entscheidungen wird direkt mit dem Vorgesetzten

geklärt. Wird dieser übergangen und die Geschäftsleitung von Mitarbeitern angesprochen, treffen sich alle Beteiligten, um eine Lösung zu finden.

**Kleine Schritte statt großer Sprünge**

Außer den Mitarbeitern bezog die Geschäftsführung bei der Neuaufstellung des Unternehmens auch die Kunden als Basis des Geschäfts mit ein. Architekten, Eigenheimbesitzer und Unternehmer wurden zu Kundenabenden eingeladen, um neue Ideen im Trockenbau oder die Möglichkeiten des historischen Stuckhandwerks zu diskutieren. Denn speziell die Tradition dieses Handwerks erfüllt Germerott mit Leben. Auszubildende erlernen jedes Jahr von geschulten Meistern das Ziehen und Befestigen der Leisten und Elemente aus Gips. Für einen reibungslosen Ablauf und detailgenaues Bauen vor Ort gibt es bei Germerott seit einigen Jahren eine eigene Halle für die Vorfertigung. Hier lassen sich bis zu 1.000 Einzelteile oder Baugruppen vorfertigen und modular auf der Baustelle zusammensetzen. Das spart Zeit und garantiert Qualität zum guten Preis. Doch letztlich sind es neben all den kleinen einzelnen Schritten die wesent-

**Wichtiges Kapital: Wolfgang Germerott investiert in seine Mitarbeiter – und die danken es ihm, etwa durch Fortbildungen in ihrer Freizeit.**

lichen Tugenden des Unternehmerdaseins, die Germerott krisenfest und sturmerprobt machen: die Eigenkapitalquote über 50 Prozent festigen, Ertrag und Kosten immer im Auge behalten, den Markt beobachten, Mitarbeiter motivieren, vernünftig investieren und planen, die Mitarbeiter für die unternehmerische Entwicklung sensibilisieren und verantwortlich ins Boot holen. So fühlen sie sich auch in Krisenzeiten nicht als Ballast, sondern als Kompetenzträger. „Ich würde in einer solchen Situation Geld in die Hand nehmen und investieren – natürlich in die Mitarbeiter. Doch aufgrund der soliden Finanzen kommen wir auch ohne Schaden durch den Sturm“, sagt Wolfgang Germerott und geht gelassen aus dem Raum. Pünktlich zum nächsten Termin.

# „Man darf nicht aufhören, sich zu verbessern.“

Rainer Binder, CEO des Online-Reifenhändlers Delticom AG, über die Chancen und Herausforderungen eines stark wachsenden Unternehmens des E-Commerce

**unternehmerBrief:** *Delticom ist seit seiner Gründung vor fast 10 Jahren rasant gewachsen. Welche kniffligen Situationen gab es in dieser Zeit zu meistern?*

Als wir im Jahr 1999 mit Delticom und dann wenig später mit unserem ersten Onlineshop ReifenDirekt.de gestartet sind, war es ganz und gar nicht selbstverständlich, Reifen über das Internet zu verkaufen. Doch die positive Resonanz der Verbraucher ließ nicht lange auf sich warten. Bereits früh haben wir uns um die Frage unserer Kunden „Wie kommen denn jetzt die Reifen auf mein Fahrzeug?“ gekümmert. Wir haben ein Netzwerk von Montagewerkstätten geschaffen, die online ausgesucht werden können. Aktuell verfügen wir über ein Servicepartner-Netzwerk von mehr als 24.000 professionellen Montagewerkstätten weltweit; allein in Deutschland stehen den Kunden mehr als 6.000 Servicepartner zur Verfügung. Damit vereinfachte sich der Kauf für die Kunden weiter, weil die Reifen direkt zu diesen Partnern geschickt werden konnten. Zwei Jahre später verzeichnete das Unternehmen bereits Zugriffe aus 47 Ländern und bis Ende März 2001 sogar Bestellungen aus 15 Ländern.

**unternehmerBrief:** *Es gab doch sicher auch technische Herausforderungen, die gelöst werden mussten?*

Ja, denn der Teufel steckt bekanntlich im Detail. Es waren die Zollabwicklung und die damit verbundenen Lieferzeiten. Ziel war es, die Käufer so schnell wie möglich zu beliefern. Kontinuierliche Prozessoptimierungen, die sich leicht in der Software abbilden ließen, verringerten die Lieferzeit in Deutschland von anfangs fünf auf nur noch zwei Tage, und in vielen Fällen sogar nur noch auf einen Tag.

**unternehmerBrief:** *Heute sind Sie mit 102 Onlineshops in 35 Ländern präsent. Wie hat Delticom das geschafft?*

Diese internationale Präsenz musste zunächst durch eine Softwarearchitektur geschaffen werden. Damit können neue Webshops mit identischen Inhalten in allen Sprachen einfach und kostengünstig gelauncht und gepflegt werden. Zum anderen existiert eine „Shoplogik“ im Hintergrund, die bei allen Shops gleich ist. So haben wir kürzlich ein frisches Design und benutzerfreundlichere, teils neue Funktionen für alle unsere Reifenshops etabliert...

Gut bereift:  
Delticom verkauft  
Pneus in  
35 Länder





Starkes Team:  
Delticom-Vorstand  
Phillip von Grolman,  
Rainer Binder und  
Frank Schuhardt (v.l.)

**unternehmerBrief:**... beispielsweise?

Die Kunden können ihre Produktauswahl aus 100 Reifenmarken und 25.000 Reifentypen schneller treffen. Auch Kunden, die nur einen einzigen Reifen brauchen, können diesen bei uns bestellen.

**unternehmerBrief:** Stichwort Kunden.

Wie prüft Delticom die Solvenz und Zuverlässigkeit der Neukunden, deren Zahl allein im Jahr 2008 700.000 betrug?

In unserem Onlineshop ReifenDirekt.de bieten wir genau so viele Zahlungsmöglichkeiten an, wie ein traditioneller Händler – unter anderem auch auf Rechnung. Bei Rechnung und Lastschrift wird eine Bonitätsprüfung vom Kunden eingeholt. Außerdem wenden wir bei Kreditkarten das 3-D-Secure-System und Fraud Prevention an. Dieses Authentifizierungsverfahren stellt sicher, dass der rechtmäßige Karteninhaber und der rechtmäßige Online-Händler an einer Transaktion teilnehmen. So lassen sich Betrugsrisiken wirksam minimieren.

**unternehmerBrief:** Wer hilft Ihnen persönlich bei schwierigen Entscheidungen?

Meine Vorstandskollegen Philip von Grolman, Frank Schuhardt und ich werden vom Aufsichtsrat sowie externen Experten beraten. Und uns stehen – das möchte ich gerne betonen – unsere kompetenten Mitarbeiter zur Verfügung.

**unternehmerBrief:** Was empfehlen Sie anderen E-Commerce-Unternehmen als Risikovorsorge oder Werkzeuge in einer Schwächephase?

Ein gutes Geschäftsmodell und ausreichend Kapital sind ebenso wie fundierte Markt- und Produktkenntnisse die Grundpfeiler eines Erfolges – auch im Internet. Tägliches Monitoring der Geschäftsentwicklung und eine konsequente Marktbeobachtung helfen uns, eventuelle Irritationen oder ein rückläufiges Geschäft frühzeitig zu erkennen.

**unternehmerBrief:** Die Zahlen für 2008 sprechen für sich. Doch wie sehen die Herausforderungen für die Zukunft aus?

Aktuell herrscht unter Wirtschaftsexperten noch immer keine hinreichende Klarheit darüber, mit welchem Gegenwind die Unternehmen in den nächsten Monaten rechnen müssen. Wir sind aufgrund unserer stabilen Ertrags- und Finanzlage gut aufgestellt und können weiter wachsen. Trotz der für den Reifenhandel vergleichsweise schlechten

Wetterbedingungen in den europäischen Hauptmärkten im Jahr 2008 hat sich das Geschäft in den ersten drei Monaten des laufenden Jahres positiv entwickelt. Wir vom Vorstand sind vorsichtig optimistisch und planen mit einem Umsatzanstieg von zehn Prozent gegenüber dem Vorjahr und einer EBIT-Marge über sechs Prozent. Im Verlauf einer Rezession könnten sich vermehrt Absatzchancen zu etwas geringeren Margen ergeben. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kaufen Verbraucher ihre Produkte häufig dort ein, wo sie eine große Auswahl zu günstigen Preisen finden. Bei ReifenDirekt.de erzielen die Kunden immerhin im Schnitt einen Preisvorteil in Höhe von 25 Prozent – nicht nur in Deutschland, sondern europaweit. Wir werden unsere Position als führender Reifenhändler im Internet weiter ausbauen. ←

**Delticom AG in Zahlen 2008**

- 102 Onlineshops in 35 Ländern
- In Deutschland: ReifenDirekt.de
- 100 Reifenmarken und über 25.000 Reifentypen
- 2,6 Mio. Kunden
- Servicepartner-Netzwerk von mehr als 24.000 Montagewerkstätten
- Umsatz: 259,0 Mio. Euro (+20 Prozent)
- EBIT: 16,4 Mio. Euro (+34 Prozent), EBIT-Marge 6,4 Prozent
- Ergebnis: 11,7 Mio. Euro, 2,97 Euro je Aktie (+41 Prozent)
- Dividendenvorschlag: 3,00 Euro je Aktie (+50 Prozent)
- Operativer Cashflow: auf 16,7 Mio. Euro (6,6 Mio. Euro)
- Nettoliiquidität 31.12.2008: 42,9 Mio. Euro (+ 24,3 Prozent)

(Zahlen im Vergleich zum Jahr 2007)

# „Hundespielplätze statt Verkehrsinfrastruktur“

## Professor Stefan Homburg über die Rezession in Deutschland, sinnlosen Aktionismus und böse Überraschungen nach der Bundestagswahl

**unternehmerBrief:** Herr Professor Homburg, kürzlich haben Sie in einem Interview gesagt, Sie sehen keine Krise. Bilden sich die Unternehmen ihre Absatzeinbrüche also nur ein?

**Homburg:** Nein, wir befinden uns in einer Rezession. Anspielungen auf die Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre halte ich aber für Panikmache. Umgerechnet auf die heutige Erwerbspersonenzahl waren damals in Deutschland rund 14 Millionen Menschen arbeitslos. Davon sind wir meilenweit entfernt.

**unternehmerBrief:** Trotzdem bekommen zahlreiche Unternehmen Probleme, weil Kunden abspringen oder ihr Auftragsvolumen zurückfahren. Wie können sie gegensteuern?

**Homburg:** Die unternehmerischen Herausforderungen haben sich nicht verändert: Unternehmen müssen auf Änderungen reagieren, Chancen sehen und nutzen. Das gilt im Abschwung genauso wie im Aufschwung. Übrigens geht es nicht allen Unternehmen schlecht, und im Aufschwung ging es nicht allen Unternehmen gut. Mancher wird die sogenannte Krise auch als Chance begreifen und davon auf Dauer profitieren.

**unternehmerBrief:** Den Effekt der Konjunkturpakete der Bundesregierung bezeichnen Sie als „bestenfalls neutral“. Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung?

**Homburg:** Kreditfinanzierte Staatsausgaben verdrängen private Ausgaben. Denn wenn der Staat die Kredite nicht aufnimmt, liegen die Gelder keineswegs zinslos im Bankensystem herum. Gerade heute, wo viele Anleger nach Sicherheit streben, ist diese Verdrängung evident: Ohne die immense Staatsverschuldung würden Unternehmen weniger Zinsen zahlen. Hinzu kommt, dass keynesianisch inspirierte Ausgaben tendenziell in ineffiziente Projekte fließen, weil der Staat gar nicht in der Lage ist, die Riesensummen schlagartig sinnvoll auszugeben. Also Hundespielplätze statt Verkehrsinfrastruktur.

**unternehmerBrief:** Viele Politiker und auch Bürger sehen das anders. Woran könnte das liegen?

**Homburg:** Etliche Kommunal- und Landespolitiker sehen ihr Tun durchaus selbstkritisch, sagen das aber nicht öffentlich, weil sie den Vorwurf fürchten, Geschenke des Bundes unge-



### Zur Person

Prof. Dr. Stefan Homburg, Steuerberater, ist Direktor des Instituts für Öffentliche Finanzen der Leibniz Universität Hannover. Homburg, 48, war Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen, des Rates für nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung sowie der Föderalismuskommission I.

Foto: privat

nutzt zu lassen. Und die Mehrheit der Bürger steht dem Verschuldungstreiben der Großen Koalition ebenfalls skeptisch gegenüber – anders ist der rasante Zuwachs der FDP kaum zu erklären. Überhaupt scheint mir die Öffentlichkeit momentan klüger zu sein als Medien und Politik. Insbesondere Unternehmer, aber auch viele Arbeitnehmer sehen die Dinge meinem Eindruck nach gelassener und realistischer, als die Schlagzeilen vermuten lassen.

**unternehmerBrief:** Welche Spätfolgen der aktuellen Konjunkturpolitik erwarten Sie?

**Homburg:** Staatsverschuldung hat immer dieselben Folgen: In den nächsten Jahren sind Zinsen und Tilgungen aufzubringen. Zu diesem Zweck wird der Staat die Steuern erhöhen oder öffentliche Ausgaben kürzen. Denkbare sind eine erneute Mehrwertsteuererhöhung, eine Pkw-Maut, weitere Zuschläge zur Einkommensteuer oder Einschnitte bei Infrastruktur- und Bildungsausgaben. Bis zur Bundestagswahl wird man davon wenig hören, aber ich gehe davon aus, dass die Ministerien schon jetzt an entsprechenden Planungen arbeiten. Die öffentliche Enttäuschung wird groß sein, wenn diese dann nach der Wahl aus der Schublade geholt werden.

**unternehmerBrief:** Abwrackprämie und Schulsanierung halten Sie also für die falschen Instrumente, um der Wirtschaft auf die Beine zu helfen. Welche Alternativen schlagen Sie vor?

**Homburg:** Der Mensch hat die Angewohnheit, auf alle Widrigkeiten irgendwie reagieren zu wollen, oft ohne vorherige nüchterne Abwägung. Wer anerkennt, dass keynesianisches „deficit spending“ zur Verschwendung öffentlicher Gelder führt, wird ein ruhigeres Herangehen und Abwarten dem jetzigen Aktionismus vorziehen. Die diversen Konjunkturpakete und Rettungsmaßnahmen bergen die Gefahr, dass künftig Geld für sinnvolle Projekte fehlt, weil die Mittel im momentanen Ausgabenrausch verprasst werden. Schulsanierungen halte ich übrigens durchaus für vernünftig, aber nur dann, wenn die Maßnahmen sorgfältig geplant und ordentlich ausgeschrieben werden. Der Verzicht auf Planung und die Anhebung der Ausschreibungsgrenzen bewirken letztlich, dass Schüler und Lehrer für eine gegebene Geldsumme weniger Qualität erhalten als möglich.