
CHEFSACHE

LÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMER

Ausgabe 02/2019

UNTERNEHMENSÜBERGABE

Chefsessel frei!

Bis 2022 müssen fast eine halbe Million Unternehmer einen Nachfolger finden. Wie kann das gehen?



MACHER IM GESPRÄCH
Holger Stanislawski – Fußball-Trainer wird Supermarktchef

DIE BESTE IDEE MEINES LEBENS
Was Unternehmer auf Erfolgskurs gebracht hat

mauser

möbel die mitdenken – seit 1896

Ihr Partner für ganzheitlichen Gestaltungsanspruch



mauser einrichtungssysteme ist einer der führenden Hersteller von Stahlmöbeln für Büro, Archiv, Betriebs- und Sozialeinrichtungen. mauser Möbel schaffen Raumstruktur, Ambiente, Ordnung und Sicherheit. Sie sind nachhaltig, funktional durchdacht, mit hohem Designanspruch bis ins Detail perfekt verarbeitet. Durch seine Einrichtungskompetenz hat sich mauser einen hervorragenden Ruf bei Kunden und Partnern erarbeitet. Diese Reputation wurde durch ein Qualitätssiegel bestätigt. mauser gehört zur Auswahl „Deutschlands Beste Büromöbel 2018“.



4

Wer? Wie? Was? Wo?

Das Magazin in der „Chefsache“.

6

Chef-Kolumne

Wie man jetzt schnell und schlau an Fördergelder kommt.

8

Macher im Gespräch

Holger Stanislawski über Chef sein in Sport und Betrieb.

SEITE

10**TITELSTORY****Wie man den richtigen Nachfolger findet**

Loslassen von der eigenen Firma fällt schwer. Experten helfen bei der Unternehmensnachfolge.



„Chefsache“-Podcast mit den Unternehmern Christoph Christoph (Foto) und Wolfram Birkel.

Impressum

„Chefsache“: Exklusives Magazin für Unternehmerkunden der Gothaer Versicherung.

Herausgeber: Gothaer Versicherungsbank VVaG, Arnoldiplatz 1, 50969 Köln.

Verantwortlich für den Herausgeber: Marcel Boßhammer; Astrid Hemmerbach-Mathen, Bogna Stoeckner.

Konzept und Umsetzung: AEMEDIA

Chefredaktion: Astrid Hemmersbach-Mathen (Gothaer Unternehmenskommunikation), Andreas Eckhoff (AEMEDIA).

Redaktion: Andreas Eckhoff, Oliver Hardt (Foto), Stephan Kuhlmann (Gestaltung), Malte Säger, Norbert Scheid, Achim Schneider, Nina Schwarz, Alexander Siebert.

Druck: Barz & Beienburg GmbH, Köln.

SEITE

18**GUT VERSICHERT**

Die

Magnesium-Falle

Wie Cyber-Kriminelle E-Mails abfischen und Geld abzocken.

20

Porträt:**Orbit Venture**

Apps und digitale Geschäftsmodelle als Dienstleistung.

22

Die beste Idee meines Lebens

Unternehmer erzählen, was sie zum Erfolg führte.



„Grundsätzlich geht es immer um Wertschätzung und um das Einbinden der Mitarbeiter.“

Holger Stanislawski, Ex-Fußballtrainer und Supermarkt-Chef

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

nirgendwo sonst bei wichtigen Entscheidungen geht es um so viel: Geld, Macht, Gefühle – das alles spielt beim Thema Unternehmensnachfolge eine Rolle. Oft geht es um das Lebenswerk, und die Trennung fällt schwer. Ebenso kompliziert kann es sein, den richtigen Zeitpunkt und Nachfolger zu finden. Dabei stehen in den kommenden zehn Jahren rund eine Million Firmenübergaben an. In unserer Titelgeschichte (S. 10) haben wir dem Thema wegen seiner Komplexität viel Raum gegeben. Experten erklären, was zu tun ist, damit der Übergang gelingt. Betroffene schildern, wie sie es geschafft haben. In unserer „Chef-Kolumne“ (S. 6) wiederum erklärt Detlev Kalischer, Leiter Geschäftsbereich Mittelstand und Privatkunden der Förderbank KfW, warum es eigentlich nicht so schwer ist, an Fördergelder zu gelangen – man muss es nur wollen. Und „Macher im Gespräch“ ist diesmal Holger Stanislawski, früher Fußball-Bundesligatrainer des FC St. Pauli und 1. FC Köln. Er hat den Schritt in die wirtschaftliche Selbstständigkeit gewagt und gewonnen. Wie, lesen Sie bitte ab Seite 8.

Viel Freude beim Lesen wünscht Ihnen
Ihr „Chefsache“-Team

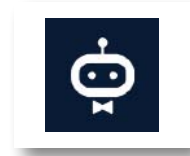
Was ist bei Ihnen absolut Chefsache?

Peter-Michael Thom, 68, ist Chef von Pharma Peter. Das Unternehmen produziert Nahrungsergänzungsmittel und Kosmetika und vertreibt Medizinprodukte. Zum Portfolio gehört auch die Marke Salmix. Der Salmiak-Lakritz wird nächstes Jahr 70 Jahre alt.

„Für mich ist die wichtigste Aufgabe die Pflege der beiden großen ‚M‘: der Menschen und der Marken. Beide brauchen Zuwendung und Zeit, sich zu entwickeln. Denn wie sagt man so schön: Gras wächst auch nicht schneller, wenn man dran zieht. Und auch das ist Chefsache: Wir haben bei uns eine kleine Küche. Dort koche ich manchmal für einige Mitarbeiter und für mich.“



Peter-Michael Thom war Geschäftsführer der Merck Group, ehe er Pharma Peter übernahm. Das Unternehmen ist seit mehr als 35 Jahren Kunde der Gothaer.



Digitale Stechuhr: Online-Tool awork

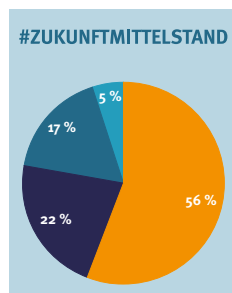
Die Arbeitszeiten der Mitarbeiter online erfassen und abrufen.

Kostenlos testen auf: www.awork.io

55

Millionen Deutsche haben im Jahr 2018 eine Reise unternommen. Das waren so viele wie noch nie.

„**Made in Germany**“ – was die Briten 1887 als Verkaufsinfo eingeführt haben, ist nach wie vor das wichtigste Merkmal für Sicherheit und Qualität. Das ergibt eine Mittelstands-Umfrage unter deutschen Unternehmern. So bewerten die meisten das Siegel weiterhin positiv (56 %). Und: Für fast jeden (84 %) steht der deutsche Mittelstand für Bodenständigkeit, Verlässlichkeit und Qualität.



Antworten auf die Frage: Wie stehen Sie zum Siegel „Made in Germany“?

- Bietet Sicherheit
- Nicht immer positiv
- So etwas hat sich überholt
- keine Angaben



Urban Gardening ist der Trend der Stunde. Eine riesige Dachfarm verbindet in Berlin die Zucht von Gemüse und Fisch. In Köln gibt es fast zwei Dutzend Projekte zum Mitmachen. Das Projekt „Stadtgemüse“ (Foto oben) betreibt in der Hafencity Hamburg 20 Hochbeete mit Gemüse, die gemeinsam von Hamburger Unternehmern und Flüchtlingen über die Stiftung „Was tun!“ gepflegt werden.

Akkus in Smartphones oder Laptops sind immer häufiger Ursache für Brände. Das liegt daran, dass mehr akkubetriebene Geräte verwendet werden, aber auch an der Sorglosigkeit der Benutzer. Beim Laden wird

der Strom aus der Steckdose in chemische Energie im Akku umgewandelt, die zehnmal mehr Power hat als elektrische. Die Energiedichte gleicht der des Sprengstoffs TNT. Vorsicht ist also geboten.



Willkommen an Bord!

Gutes Personal ist in Zeiten des Fachkräftemangels schwer zu finden. Umso wichtiger ist es, neue Mitarbeiter gut zu integrieren. **Onboarding** heißt der Prozess, der in der Regel mit der Unterschrift des **Arbeitsvertrages** beginnt und mindestens bis Ende der **Probezeit** dauert. Dabei sollten Unternehmen sogar schon vor dem ersten Arbeitstag den Kontakt zum neuen Mitarbeiter nicht abreißen lassen. Und ihn eng begleiten, wenn er dann tatsächlich an Bord kommt.

NUTZEN DURCH VR-BRILLE



Das virtuelle Haus heißt ein neues Angebot der Gothaer für Kunden der Hausrat-Versicherung. Mithilfe einer VR-Brille können sich Kunden Schadenquellen und Präventionsmaßnahmen zuhause lebensecht ansehen. Fragen Sie Ihren Berater.

Seit kurzem prägen sie das Bild der Städte: **E-Scooter**. Doch die Roller sind umstritten. Eigentlich sollten sie dazu beitragen, den Autoverkehr zu reduzieren. Doch dieser Effekt konnte bislang nicht festgestellt werden. E-Scooter werden eher für Strecken eingesetzt, die man sonst zu Fuß zurückgelegt hätte. Darüber hinaus gelten E-Scooter als gefährlich. Deshalb sollte man sich um entsprechenden Versicherungsschutz kümmern.

www.gothaer.de/moped



Vielfalt – der Schlüssel zum Erfolg

Immer mehr Unternehmer entdecken die Effekte von Vielfalt auf Motivation, Produktivität und Wertschätzung von Arbeitnehmern – und rücken das Thema Diversity Management in den Fokus ihres Handels. Die Gothaer etwa hat jetzt die sogenannte Charta der Vielfalt unterzeichnet. „Vielfalt bringt Vorteile in Arbeitgeber-Attraktivität, Innovationskraft und im Nutzen der Potenziale der Mitarbeiter“, sagt der Gothaer-Vorstandsvorsitzende Kars-ten Eichmann.

LESETIPPS



Das Buch zum Feierabend

Jo Nesbo schickt wieder Harry Hole ins Rennen. Der Kultermittler im Kampf gegen den Mörder, der ihn schon seine ganze Karriere verfolgt hat.

Jo Nesbo; Messer; Ullstein; 24 Euro.



Das Buch zum Nachdenken

Hundertjährige antworten auf die Fragen des Lebens: Wie lebt man ein erfülltes Leben? Was können wir beeinflussen? Worauf sind wir am Ende stolz?

Klaus Brinkbäumer, Samiha Shafi; Das kluge, lustige, gesunde; S. Fischer; 22 Euro



Das Buch zum Business

Das Buch bringt in sieben Kapiteln auf den Punkt, was der Mittelstand von Startups lernen kann und warum sie für die Zukunft besser gerüstet sind.

Johannes Ellenberg, Der Startup Code; Status; 27,65 Euro

Das Gerücht hält sich hartnäckig: Fördermittel bekommen doch immer nur die anderen. Wir erleben das immer wieder. Auch deshalb können wir sagen: das stimmt nicht. Es gibt in Wahrheit deutschlandweit viele Möglichkeiten für Unternehmen, Investitionen fördern zu lassen – etwa durch die Länder, den Bund oder die Europäische Union. Nur bedeutet das auch, sich mit dem Thema intensiv zu beschäftigen. Wir sagen daher: Fördermittel bekommt, wer sich auch wirklich darum kümmert. Aber das ist gar nicht so kompliziert, wie alle sagen.

Zunächst gilt es zu unterscheiden, welche Möglichkeiten der Förderung es überhaupt gibt. Wir als KfW bieten beispielsweise zum einen Förderkredite und zum anderen Zuschüsse an; neben Steuervergünstigungen oder stillen Beteiligungen etwa durch die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften sind das die relevanten Förderwege. Beim Förderkredit können sich Unternehmen Geld zu günstigen Konditionen leihen, müssen es aber, wie es bei einem Kredit üblich ist, wieder zurückzahlen. Den Zuschuss gibt es dagegen geschenkt. Welcher Weg der richtige ist, entscheidet immer das unternehmerische Vorhaben. Es gibt viele gute Gründe für Unternehmen, Fördermittel zu beantragen. Was alle miteinander gemeinsam haben: es geht immer darum, eine Investition zu finanzieren – in neues Personal, neue Maschinen, neue Infrastruktur; kurzum: in die Zukunft der eigenen Firma. Fördermittel reduzieren als staatliche Subvention den betrieblichen Aufwand, was im Umkehrschluss dazu führt, dass Gewinn und Liquidität steigen, also Mittel für neue Investitionen entstehen. Am Anfang steht immer ein Investitionsvorhaben. Danach richtet sich die Wahl des Fördermittels. Wer eine große Investition plant und wenig Mittel zur

**FÖRDERMITTEL ERHÄLT
DERJENIGE, DER SICH
AUCH WIRKLICH DARUM
KÜMMERT.**



FINANZTIPP

Der Weg zum Fördergeld

An dieser Stelle schreiben Führungskräfte über Recht, Steuern und Finanzen. Dieses Mal: Detlev Kalischer, Leiter Geschäftsbereich Mittelstand und Privatkunden bei der KfW.

Verfügung hat, ist mit dem Förderkredit besser beraten, denn hier werden in der Regel bis zu 100 Prozent der Investitionskosten vorgestreckt. Beim Zuschuss hingegen werden nur bis zu 40 Prozent der förderfähigen Kosten übernommen, die aber müssen nicht zurückgezahlt werden.

Es gibt allerdings auch die Möglichkeit, beide Förderwege miteinander zu kombinieren. Dann könnte etwa die Anzahlung für die Investition über einen Zuschuss finanziert werden – die Kreditsumme würde geringer ausfallen. Einen ähnlichen Effekt bringt auch der sogenannte Tilgungszuschuss aus Steuermitteln, den Unternehmen mit Krediten kombinieren können und so

weniger zurückzahlen müssen, als sie geliehen haben.

Bleibt die Frage: Wie kommen Unternehmer an das günstige Geld? Es gibt dafür einen einfachen Weg. Wer einen Kredit beantragen möchte, muss mit seiner Bank oder Sparkasse sprechen und dort einen Förderantrag stellen – das ist das sogenannte Hausbankprinzip. Kleiner Tipp: Unternehmer sollten schon hier konkret nach der Förderung durch die KfW beziehungsweise nach der Förderung des jeweiligen Bundeslandes fragen. Im nächsten Schritt entscheiden Bank und Antragsteller gemeinsam über die Sicherheiten. Wem die fehlen, kann sich an eine Bürgschaftsbank wenden, die mit sogenannten Ausfallbürgschaften hilft, also eintritt, wenn der Kreditnehmer das geliehene Geld nicht zurückzahlen kann. Schließlich prüft die Bank die Bonität des Kunden, beurteilt die Erfolgsaussichten der geplanten Investition und entscheidet, ob sie eine Förderung bei der KfW beantragt.

Beim Zuschuss sieht das Vorgehen etwas anders aus. Zunächst geht es darum, das passende Förderprogramm zu finden. Dabei hilft zum Beispiel die Förderdatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums – oder die KfW. Wer das passende Programm gefunden hat, kann den Zuschuss dann über das Zuschussportal des jeweiligen Zuschussgebers beantragen. Die allerwichtigste Voraussetzung für einen positiven Bescheid für Kredit oder Zuschuss ist jedoch, dass die zu fördernde Investition noch nicht getätigt wurde. Heißt im Klartext: Erst das Geld beschaffen, dann das Geld ausgeben.

DAS IST DIE KfW

Die Abkürzung KfW steht für Kreditanstalt für Wiederaufbau.

Sie wurde 1948 als Anstalt öffentlichen Rechts gegründet.

Heute ist die KfW die weltweit größte nationale Förderbank und nach ihrer Bilanzsumme (485,8 Milliarden Euro) die drittgrößte Bank Deutschlands.



Wenn's um meine Rechte geht, weiß ich eins:

**MIR KANN
KEINER WAS!**



ROLAND Sicher im Recht.

roland-rechtsschutz.de



▼
ZUR PERSON

Holger Stanislawski, 50, ist Chef eines großen REWE-Supermarktes in Hamburg. Zusammen mit seinen Kompagnons Bernd Enge (Ex-HSV-Aufsichtsrat) und Alexander Laas (Ex-HSV-Profi) hat der ehemalige FC St. Pauli-Spieler und Trainer (St. Pauli, Hoffenheim, Köln) 125 Angestellte. Der Jahresumsatz beträgt 32 Millionen Euro.

„Einer muss den Weg vorgeben“

Jeder Chef ist ein Macher, und Holger Stanislawski ganz besonders. Erfolgreicher Fußballprofi, Bundesligatrainer und jetzt Ladenbesitzer. Die spannende Frage: Was unterscheidet den Coach einer Fußballmannschaft vom Chef eines Supermarktes?

Herr Stanislawski, Sie waren 20 Jahre im Profifußball tätig. Wie sind Sie zum Einzelhandel gekommen?

Holger Stanislawski: Als ich mich 2013 als Fußballtrainer zurückgezogen habe, wollte ich in meiner Heimatstadt Hamburg ein zweites Standbein aufbauen. Zusammen mit meinen jetzigen Kompagnons Bernd Enge und Alexander Laas hatten wir die Idee, einen größeren Supermarkt aufzumachen. Bernd hatte bereits Erfahrung aus seiner Zeit bei Edeka. Er ist seit Jahrzehnten im Supermarkt-Management tätig.

Wie haben Sie sich in die Thematik eingearbeitet?

Alexander Laas und ich waren absolut artfremd. Außer, dass wir gerne essen, kochen und einkaufen gehen, hatten wir mit Lebensmitteln nichts zu tun. Wir haben uns ein ganzes Jahr Zeit genommen und uns mit dem Thema auseinandergesetzt. 2013 sind wir in unserem Markt in die hinteren Büroräume gezogen und in die Lehre gegangen. Wir haben ehrenamtlich gearbeitet: Warengespräche geführt, Umbauten geplant, Schulungen besucht und uns mit der REWE auseinandergesetzt. Erst dann, im Oktober 2014, haben wir eröffnet.

Das heißt, Sie feiern Fünfjähriges. Wie ist das Fazit bisher?

Gut. Wir sind recht erfolgreich. Außerdem ist es immer noch spannend, weil es ständig neue Herausforderungen gibt. Aktuell beispielsweise die Plastikdiskussion. In zwei Jahren werden wir das gleiche Thema beim Papier haben. Oder die Entwicklungen vegan, vegetarisch oder doch Fleisch. Das aber in guter Qualität.

Sehen Sie sich als Unternehmer?

Absolut. Wenn du 125 Angestellte hast, einen Laden mit 7500 Quadratmetern bewirtschaftest und einen Umsatz von 32 Millionen Euro im Jahr machst, da kannst du dich schon als Unternehmer fühlen.

Gibt es grundsätzlich so etwas wie das Unternehmer-Gen?

Ja. Ich glaube, viele Menschen haben Ideen und können sich auch vorstellen, in der Selbstständigkeit zu arbeiten, eventuell eine kleine Firma zu gründen. Allerdings scheuen die meisten das Risiko, das natürlich immer da ist. Als Unternehmer muss man eine Vision haben und diese umsetzen. Aber kein Mensch garantiert dir, dass du erfolgreich bist.

REWE ist ein Franchise-Modell. Wieviel Eigenes steckt in Ihrem Markt?

Ganz viel. Generell ist es so: 80 Prozent halten wir, 20 Prozent die REWE, die immer als strategischer Partner mit dabei ist. Es ist aber schon untypisch, dass wir hier so viel anders machen. Wir konnten gewisse Dinge ausprobieren, wie zum Beispiel

unsere kleine Fußballarena, die Sitzmöglichkeiten für Ältere und den Kaffeeautomaten, an dem man einen Cappuccino für 50 Cent bekommt. Da waren wir für die großen Center die Vorreiter, mal ein anderes Konzept zu spielen. Vielleicht können die anderen nun von unseren Erfahrungswerten profitieren. Der Austausch mit der REWE ist gut und intensiv.

Wie ist die Aufgabenverteilung in Ihrem Führungstrio?

Bernd Enge ist hauptsächlich für die Ware zuständig, Alexander Laas macht vorrangig Personal und interne Kommunikation, auch mit der REWE. Und ich bin zuständig für Öffentlichkeitsarbeit, Umbauten und Veranstaltungsplanung. Wir haben unsere eigene Struktur aufgebaut. Aber grundsätzlich reden wir über alles und jedes Detail.

Was konnten Sie aus Ihrer Erfahrung als Profifußball-Trainer mitnehmen?

Grundsätzlich geht es immer ums Team, um die Person Mensch. Das finde ich ganz wichtig. Die Mitarbeiter sind unser Team, das habe ich im Fußball ebenso gehalten. Auch wenn es dort alles etwas kleiner, familiärer war. Hier ist alles ein bisschen weiträumiger, die Mannschaft ist größer. Aber grundsätzlich geht es immer um Wertschätzung und ums Einbinden. Mal muss man streicheln, manchmal aber auch auf die Füße treten. Es geht um klare Ansagen, ums Involvieren nicht nur Informieren. All diese Themen haben wir im Fußball auch. Außerdem gibt es in jedem Team viele unterschiedliche Bedürfnisse, die alle befriedigt werden wollen.

Was ist die wichtigste Aufgabe als Chef?

Den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie Teil dieses Konstruktes sind. Ihnen zu vermitteln, dass jeder mit jeder Sache zu uns kommen kann – mit Ideen, Problemen, Anmerkungen. Wir machen das über Einzelgespräche oder in Grüppchen. Ich sage ihnen dann: Wenn sie, die Mitarbeiter, nicht da sind, kann ich kein Chef sein. Und wenn ich nicht die richtige Richtung vorgebe, in die wir arbeiten wollen, wird es auch nichts werden. So war es auch im Fußball. Einer muss den Weg vorgeben, sonst rennen alle in die falsche Richtung. Als Chefs müssen wir uns viele Meinungen vom Fachpersonal einholen, damit wir oben auf unserer Ebene die richtigen Entscheidungen treffen können. Wichtig ist aber auch, dass die Mitarbeiter wissen: Wenn es brennt, sind die Chefs vor Ort.

Pflegen Sie die Duz-Kultur?

Ja. Ob mich jemand Herr Stanislawski nennt, Stani, Chef oder Boss – das ist mir relativ egal. Das war mir schon als Trainer egal. Wie man mich auch nennt, es ändert nichts an meiner Autorität.



MEINE FÜNF TIPPS FÜR CHEFS

1

Innovativ denken. Auch mal in andere Branchen gucken und sich dort Ideen holen.

2

Beharrlich bleiben und Ruhe bewahren bei allen Dingen, die man tut.

3

Nicht aus der Emotion heraus Entscheidungen treffen. Immer eine Nacht darüber schlafen.

4

Sich viel Input von den Mitarbeitern an der Front holen. Ich werde nie so viel über Käse wissen, wie meine Käsefachkraft.

5

Als Chef authentisch und für die Mitarbeiter greifbar bleiben.

*Letzte „Amtshandlung“:
Mit der symbolischen
Schlüsselübergabe wird
die Firmenübergabe
perfekt gemacht.*



Fertig zur Übergabe

Innerhalb der kommenden zehn Jahre müssen eine Million Unternehmer einen Nachfolger für ihre Firma finden. Das Angebot ist groß, die Nachfrage wird immer geringer. Wie der Stabwechsel dennoch gelingt.

W

Werner Vogel hat es mehrfach versucht, aber er kann und will einfach nicht ohne – Arbeit. Dabei hätte er das nötige Alter längst erreicht, um das Berufsleben ein für alle mal hinter sich zu lassen. Auch wenn er nicht genau verraten möchte, wie alt er wirklich ist. „Knapp über 70“, sagt er nur und lacht. Das passiert ihm häufiger, wenn er über sich, sein Leben und seine liebgelebte Arbeit spricht. Ihm macht Spaß, was er tut. Ans Aufhören denkt er nicht.

Während die meisten seiner Altersgenossen den Ruhestand genießen, will es Werner Vogel noch einmal wissen. Vor fünf Jahren hat er sich erneut selbstständig gemacht – zum dritten Mal in seinem Leben. Nach einer privaten Schule für betriebliche

Weiterbildung, die er Anfang der Achtziger mit einer Partnerin gegründet und 1997 verkauft hat, und einer Agentur, mit der er sich um das gekündigte Personal kriselnder Firmen gekümmert hat, hat er sich nun für eine ganz spezielle Art der Unternehmensberatung entschieden. Vogel hilft als Nachfolgeberater Unternehmern, ihre Firma zu verkaufen. Er hat viel zu tun.

Den richtigen Weg für die Nachfolge zu finden, ist aktuell ein drängendes Thema. „In den kommenden zehn Jahren stellt sich diese Frage für rund eine Million Firmeninhaber“, sagt Dr. Marc Evers, Referatsleiter Mittelstand, Existenzgründung und Unternehmensnachfolge beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Die Kreditanstalt für Wiederaufbau prognostiziert, fast ein Viertel dieser Übergaben stünde bereits bis Ende 2020 an. Viele Unternehmer hatten die guten Voraussetzungen nach der Wende genutzt und sich im Alter zwischen 30 und 35 Jahren selbstständig gemacht. Diese „Babyboomer“-Jahrgänge haben jetzt das Alter erreicht, in dem sie das Arbeitsleben →

▼
**Jeder zehnte
Unternehmer wird
bei der Übergabe
seiner Firma fast
80 Jahre alt sein**

—
**36 Prozent aller
Unternehmer
können sich
nicht von ihrer
Firma trennen**



Werner Vogel, Unternehmensberater

**VOR FÜNF JAHREN
HAT ER SICH SELBST-
STÄNDIG GEMACHT –
ZUM DRITTEN MAL.**

→ hinter sich lassen und ihre Firmen übergeben wollen. Schon jetzt sind 1,4 Millionen und damit mehr als ein Drittel aller Selbstständigen in Deutschland 55 Jahre oder älter. Jeder Vierte wird zum Übergabezeitpunkt mindestens 70, jeder Zehnte fast 80 Jahre alt sein.

Während die Zahl der Unternehmen, die übergeben werden sollen, immer weiter steigt, werden die potenziellen Nachfolger immer weniger. Schuld daran ist vor allem die seit Jahren boomende Konjunktur in der deutschen Wirtschaft, wie Experte Evers erklärt: „Die Gründungszahlen steigen oft als Folge einer schlechten Konjunktur und hoher Arbeitslosenzahlen.“ Weil die deutsche Wirtschaft aber seit fast zehn Jahren boomt, entscheiden sich viele potenzielle Gründer gegen die Selbstständigkeit und für den vermeintlich sicheren Job als Angestellter. Während es kurz nach der Jahrtausendwende noch 1,5 Millionen Existenzgründungen gab, waren es 2017 rund zwei Drittel weniger. Die

NACHFOLGE – WAS SIE MIT IHREM BERATER BESPRECHEN SOLLTEN

1

Haben Sie Maßnahmen für die eigene Altersversorgung ergriffen – unabhängig vom Verkauf der Firma?

2

Gibt es eine betriebliche Notfallvorsorge, um eine ungeplante Firmenübergabe (im Falle von Krankheit oder Tod) zu vermeiden?

3

Haben Sie Mitarbeiter, deren Ausfall oder Verlust die Firma schwer treffen würde?

Zahl der sogenannten Übernahmegründer, die sich also durch eine Nachfolge selbstständig gemacht haben, sank im selben Zeitraum von rund 150.000 auf 57.500. Die Folgen sind gravierend: „Drei von vier Unternehmen, die innerhalb der nächsten zehn Jahre einen Nachfolger suchen, stehen vor sehr großen Herausforderungen“, sagt Evers.

Ein Problem, vielleicht sogar das größte, ist, dass viele Unternehmer gar nicht wirklich suchen – weil sie es zum einen nicht können oder zum anderen gar nicht wollen. „Unternehmensnachfolge ist ein sehr emotionales Thema“, weiß Matthias Wittenburg, Gründer und Geschäftsführer der Firma Companylinks (siehe auch Bericht auf Seite 13). „Viele Unternehmer tun sich schwer damit, schieben das Thema beiseite und kümmern sich schlussendlich einfach viel zu spät darum.“ Der 51-Jährige erlebt ein solches Szenario immer wieder. Sein bisher härtester Fall: Ein Unternehmer, 92 Jahre alt und schwer herzkrank, war der Meinung, er müsse sich immer →



Immer auf dem neuesten Stand der Technik: Wer an Investitionen spart, mindert den Wert seiner Firma.



HINTERGRUND

Das Match im Netz: Algorithmus bringt Verkäufer und Käufer zusammen

Es gibt eine einfache Erklärung, warum uns die besten Ideen oft unter der Dusche einfallen: Entspannung. „Entspannung ist wichtig für kreatives Denken. Und die Dusche, wo der Geist frei wandert, unterstützt dieses Denken“, sagt Scott Barry Kaufman. 72 Prozent der Menschen, so der US-Psychologe, sei es schon einmal so ergangen. Einer von ihnen ist Matthias Wittenburg.

Es war der 27. Dezember 2017, erinnert er sich. Am Morgen hatte Wittenburg in der ersten F.A.Z. nach Weihnachten ein Zitat von Eric Schweitzer gelesen, dem Präsidenten des Deutschen Industrie und Handelskammertages, der sagte, dass in dem ablaufenden Jahr wieder Tausende Unternehmer einen Nachfolger für ihre Firma gesucht hätten. „Da habe ich mich gefragt: Wie kann es sein, dass es auf der einen Seite so viele Verkäufer gibt, auf der anderen Seite auch Interessenten existieren, beide aber nicht zusammenfinden“, sagt er. Im März 2018 gründete der 51-Jährige deshalb Companylinks, die Antwort auf seine Frage.

Diese Antwort lag näher, als man denkt. Parship für die Liebe, AutoScout24 für Autos oder Holiday-Check für die nächste Urlaubsreise: „Wir nutzen für so vieles im Leben Plattformen, warum nicht auch für die Unternehmensnachfolge“, fragte sich der Gründer und hat genau das erschaffen: Eine Plattform, auf der er Verkäufer und Käufer von Firmen zusammenbringt, oder „matcht“, wie Wittenburg es ausdrückt.

Der Kern seiner digitalen Geschäftsidee besteht aus einer Datenbank, in die er und seine 25 Mitarbeiter Kaufgesuche einstellen. Mehr als 7.000 Anfragen hat Companylinks seit Beginn der Geschäftstätigkeit vor einem Jahr gesammelt. „Anders als bei Parship, wo es in etwa so viele Männer wie Frauen gibt, haben wir ganz bewusst einen deutlichen Überschuss auf der Seite der Käufer“, sagt er.

Das Prinzip der Plattform funktioniert so: Wittenburg und sein Team erfragen bei den Kaufinteressenten Kriterien wie Größe und Alter der gesuchten Firma, die Branche, in der sie sich bewegen soll oder auch die Art des Investments, ob sich also Interessenten nur beteiligen oder eine Firma komplett kaufen wollen. Sobald ein Unternehmer seinen Be-

trieb anbietet, gleicht Companylinks dessen Daten per Algorithmus mit der Datenbank der potenziellen Käufer ab. Binnen Sekunden liegt das Ergebnis vor und der passende Investor ist gefunden. Um auf Nummer sicher zu gehen, bietet Companylinks eine händische Qualitätssicherung: Jedes Match wird von einem Mitarbeiter noch mal genau überprüft.

Was unter der Dusche entstand, bezeichnet Wittenburg als „Start-up für Erwachsene“ und meint die mehr als 600 Jahre Berufserfahrung, die er und sein Team mitbringen. Das besteht unter anderem aus Partnern wie Helmut Oliver, der mehr als 30 Jahre bei JP Morgan, der Schweizer Investmentbank Credit Suisse First Boston sowie für Lehman Brothers in New York, London und Frankfurt gearbeitet hat, oder Hans-Jörg Schmidt-Trenz, der mehr als 20 Jahre Hauptgeschäftsführer der Handelskammer Hamburg war.

Wittenburg selbst wollte sich nach mehr als 25 Jahren im Bankgeschäft – die letzten vier davon als Vorstand der HSH Nordbank – eigentlich eine Auszeit gönnen. Dann kam ihm die Idee zu Companylinks. „Wir haben geschaut, ob es solche Plattformen schon gibt und wenn ja, warum sie nicht funktionieren“, erklärt er. Diese Marktforschung habe gezeigt, dass ein Matching-Tool wichtige Kriterien erfüllen muss: Diskretion, Relevanz der Daten, Qualitätssicherung durch das eigene Expertenteam. Diskretion bedeutet, dass es auf der Plattform keine öffentlichen Profile gibt; jeder Auftrag wird vertraulich behandelt und kann nur von wenigen Companylinks-Mitarbeitern eingesehen werden. Relevanz der Daten ist wichtig, damit die Ergebnisse auch wirklich übereinstimmen. Je genauer die Informationen über ein Kaufgesuch sind, desto passendere Verkaufsangebote kann die Datenbank matchen.

Etwa 50 Matchings seien zur Zeit in Arbeit. „Auf Sicht wollen wir einen Verkauf pro Tag schaffen“, sagt Wittenburg. Denn eine Provision für seine Dienstleistung wird nur im Erfolgsfall fällig. Und schließlich soll sein Start-up auch eine vernünftige Rendite abwerfen. Denn das ist nicht nur aus Sicht eines früheren Bankers am Ende das Wichtigste einer guten Idee. Egal, wo sie entstanden ist.



„Wir nutzen so viele Plattformen – warum nicht auch für Nachfolge“

Matthias Wittenburg, Gründer und Geschäftsführer von Companylinks.

→ noch selbst um die Nachfolge kümmern. Wittenburg: „Dann drückt natürlich die Zeit.“

Mehr als ein Drittel aller Unternehmer kann sich emotional nicht von der eigenen Firma trennen. Das hat eine Studie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages ergeben. Meike Siemen weiß, woran das liegt. Mit ihrer Agentur „Hebwerk“ hilft die Unternehmerin anderen Unternehmern dabei, den vielleicht schwierigsten aller Schritte zu tun: loszulassen. „Die eigene Firma, das gesamte Lebenswerk, abzugeben, fühlt sich für viele so an, als würde ihnen das eigene Kind weggenommen“, sagt die Expertin. Dabei hingen die Unternehmer nicht nur aus egoistischen Gründen an ihrem Lebenswerk, sondern verspürten auch ein großes Verantwortungsgefühl ihren Mitarbeitern gegenüber.

Vielen geht es also nicht nur darum zu sehen, dass der eigene Firmenname weitergetragen wird, sondern vielmehr darum, die Zukunft der Angestellten weiterhin zu

sichern. „Die erfolgreiche Staffelübergabe ist in aller Regel ein einmaliges Ereignis“, sagt Siemen. Ohne Hilfe von außen ist das selten zu schaffen. Ein externer Berater kann die Lösung sein. Er hat keine emotionale Nähe zum Unternehmer, kann den Fall deshalb rational betrachten und den Prozess sachlich lenken. Was dabei hilft: Das Unternehmen nicht als Ganzes zu betrachten. Wer seine Firma gedanklich in viele Einzelteile zerlegt – die Entwicklung, die Geschichte, das Personal, die Produkte und Dienstleistungen, die Geschäftskontakte – und jede dieser Facetten einzeln bewertet, dem fällt die Trennung leichter.

Auch persönliche Aspekte sollten bei der Übergabe eines Unternehmens nicht

unterschätzt werden. „Wer 30 Jahre lang ein Unternehmen geführt hat, hat neben der Arbeit wenig Zeit für Privatleben und Hobbys gehabt“, sagt Beraterin Siemen.

„Meist sind private Kontakte verkümmert, für Hobbys war bei all der Arbeit keine Zeit. Und wenn dann plötzlich der bisherige Lebensinhalt Job wegbriecht, fallen viele in ein psychisches Loch.“ Darum sei es

gerade für Unternehmer wichtig, den Ausstieg vorzubereiten. Einige Inhaber wechseln in Aufsichts- oder Beiräte, andere engagieren sich in Verbänden. Wieder andere intensivieren ihr Hobby. So kaufte sich der Hamburger Unternehmer Wolfram Birkel, nachdem er sein Unternehmen an Sohn Christoph übergeben hatte, ein großes Schiff und segelte einmal um die Welt: „Mit dem Kreuzfahrtschiff bin ich schon in New York gewesen. Jetzt wollte ich auch mal mit dem eigenen Schiff an der Freiheitsstatue vorbeisegeln.“

Selbstverständlich ist auch Geld ein Thema beim Verkauf einer Firma. „Und einer der größten Stolpersteine im gesamten Prozess“, sagt Nils Koerber. Er muss es wissen, schließlich war der 55-Jährige selbst einmal Unternehmensnachfolger. „Ich habe 15 Jahre lang unsere eigene Familienunternehmung im Handel und Handwerk geleitet“, sagt er. Als Jüngster von drei Geschwistern habe er eigentlich keine Wahl gehabt. Doch nach mehr als 50 Jahren brach Koerber mit der Familientradition, verkaufte die Unternehmensgruppe und gründete KERN. „Diese Firma ist meine Lebensgeschichte“, sagt er, denn mit KERN hilft der Gründer heute Kunden, ihre Firmen zu verkaufen.

„Der Streit ums liebe Geld“, sagt der Experte, treibe viele Nachfolgen an den Rand des Scheiterns. Und das liege in erster Linie an den Verkäufern. „Die meisten Inhaber bewerten ihre Unternehmen viel zu hoch“, sagt Koerber. Das ist nachvollziehbar, schließlich haben sie jahrelang viel Zeit, Geld und Arbeit in den Betrieb investiert. Dem Käufer aber ist das egal, denn der interessiert sich nur für das Hier und Jetzt – für den aktuellen Wert des

„WENN PLÖTZLICH DER LEBENSINHALT WEGBRICHT, FALLEN VIELE IN EIN LOCH“

Meike Siemen, Nachfolge-Expertin



Auf der Suche nach der idealen Lösung: Nachfolgeexperte Nils Koerber (3.v.l.) bietet Nachfolgeberatung an 23 Standorten an.

Wie Nachfolge auch in einer Notlage gelingen kann

Wegen der Krankheit seines Vaters musste Daniel Friedrich die Firma früher übernehmen als geplant.

Was die Unternehmensnachfolge innerhalb des Familienbetriebes anging, hatten Daniel Friedrich und sein Vater klare Pläne. „Ich habe zunächst eine Lehre zum Schlosser gemacht und sollte dann, so war es verabredet, in unsere Spedition einsteigen und mich um den Fuhrpark kümmern“, sagt Daniel Friedrich. Aber dann kam alles anders. Weil Friedrich Senior 1998 schwer erkrankte, musste sein Sohn sich statt nur um den Fuhrpark plötzlich um die komplette Firma kümmern – und das mit gerade einmal 25 Jahren. Was langfristig geplant war, sollte auf einmal ganz schnell gehen. Innerhalb von vier Wochen hatte Daniel Friedrich eine neue GmbH gegründet und die Angestellten seines Vaters in diese neue Firma mitgenommen. „Mein Vater hat mir natürlich sehr dabei geholfen und auch in den ersten Jahren nach der Übergabe noch sehr viel mitgearbeitet“, sagt er. „Aber am Ende ging das dann leider nicht mehr.“ Vor zwei Jahren sei der Senior dann schließlich gestorben.

Hilfe bekommt Daniel Friedrich stattdessen von seiner Mutter, die ihm die Buchhaltung abnimmt. Und auch sein Bruder Tino ist vor etwas mehr als zehn Jahren mit in die Firma eingestiegen. Während sich Daniel um die Geschäftsführung kümmert, zum Beispiel das Personal plant und die Budgets im Auge behält, erledigt Tino die Disposition, also die Planung der Touren oder die Besetzung der Lastwagen: das Tagesgeschäft der Spedition. Trotz der traurigen Umstände, die zur verfrühten Übergabe geführt haben, hat sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren sehr gut entwickelt. Statt wie Ende der Neunziger nur zwei fährt die Spedition heute mehr als 30 regelmäßige Touren, von zwölf ist die Firma auf insgesamt 250 Mitarbei-

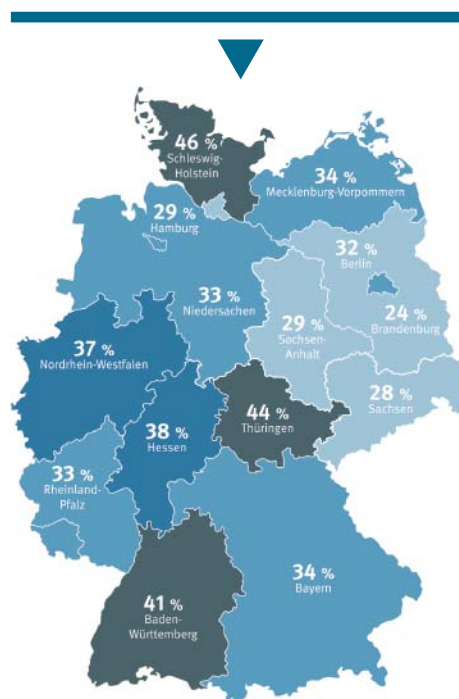
ter gewachsen. Nicht zu unrecht ist Daniel Friedrich, der sich über die Selbstständigkeit hinaus auch noch im Beirat der Gothaer Mitgliedervertreter-Versammlung für die Interessen der Gothaer-Geschäftskunden einsetzt, stolz auf diese Leistung. Und sein Vater, sagt er, wäre das ganz sicher auch.



Daniel Friedrich (2.v.l.) und seine Unternehmerfamilie – seit zehn Jahren Gothaer Kunden.

Unternehmens. Also stellt sich die Frage: Wie schafft es der Inhaber, seine Firma so gut aufzustellen, dass er sie möglichst teuer verkaufen kann? Berater Nils Koerber hilft bei der Beantwortung. „Wir schauen als erstes, ob ein Unternehmen wirklich verkaufsfähig ist“, sagt er. Das heißt: Wie ist der aktuelle Stand? Wie hoch sind die Margen der Produkte? Wie modern wird produziert? Wie ist die Digitalisierung umgesetzt? Muss gegebenenfalls noch investiert werden? Denn wer im Vorfeld spart, zahlt beim Verkauf die Rechnung. Veraltete Maschinen oder überholte Technik drücken den Preis. Auch das Thema Wissensmanagement kommt an dieser Stelle ins Spiel. Gibt der Inhaber seine Firma ab und nimmt alles Wissen mit, verschlechtert sich die Verhandlungsposition. Hat er aber vorgesorgt und sein Know-how über Mitarbeiter oder durch einen Übergabeprozess weitergegeben, wirkt sich das positiv auf den Verkaufspreis aus.

Grundsätzlich gibt es für eine Unternehmensnachfolge zwei Möglichkeiten:



Prozentualer Anteil der Unternehmer über 55: Insgesamt jeder Dritte in ganz Deutschland.

eine interne oder eine externe Lösung. Intern bedeutet, dass die Firma innerhalb der Familie weitergegeben wird. Rund 40 Prozent der Inhaber wählen diesen Weg. Wenn es aber keine Kinder gibt oder diese nicht übernehmen wollen oder können, muss eine externe Lösung her. Das kann der Verkauf an einen Investor, einen Mitbewerber, aber auch an einen oder mehrere Mitarbeiter sein. „Das Procedere ist bei diesen Wegen immer anders“, weiß Experte Koerber.

Auf die Lösung solcher Probleme hat sich Werner Vogel spezialisiert. Der erfahrene Unternehmer und Berater unterscheidet bei einem Nachfolgeprozess drei Phasen: Vorphase, Verkaufsprozess und Postmerger, die Zeit nach der Übergabe. „In der Vorphase reift die Kaufentscheidung“, erklärt Vogel. Meist beginnt schon an dieser Stelle seine oder die Hilfe anderer externer Berater. „Die Firma verkaufsfertig machen“, nennt Vogel diesen Prozess, der meist nicht ganz unkompliziert ist. „Warum soll —>

→ ich noch investieren, wenn ich die Firma sowieso verkaufen will“, fragen ihn Kunden. Dann erklärt Vogel, dass jedes einzelne von vielen Problemen, die eine Firma haben kann, den Verkauf bereits gefährdet: verkrustete Strukturen, veraltetes Personal oder eben Investitionsstau.

Ist der erste Schritt getan, werden die Erkenntnisse in einem Exposé zusammengetragen – die Käufersuche beginnt. Neben seinem beruflichen und privaten Netzwerk nutzt Vogel auch Online-Tools wie die Deutsche Unternehmerbörse (DUB) oder nexxt-Change, auf der jedes Jahr mehr als 1.000 Kontakte zwischen Anbieter und möglichem Käufer geknüpft werden. Auch mit der Vermittler-Plattform Companylinks hat Vogel eine Kooperation. Die Postmerger genannte, dritte Phase beschließt den Nachfolgeprozess. „Hier werden das Wissen und auch die Mitarbeiter übergeben“, sagt Vogel: „Danach gibt es kein Zurück mehr.“

Fünf solcher Prozesse hat Werner Vogel in seinen fast vier Jahren als Nachfolgeberater abgeschlossen, zehn bearbeitet er aktuell. Etwa drei bis vier Jahre dauert es, bis alle drei Phasen eines Verkaufes durchlaufen sind: etwa ein Jahr für Phase eins, ein Jahr für Phase zwei und ein Jahr für die dritte Phase. Eine Zeit lang muss Senior Werner Vogel also noch weitermachen. Aber so langsam, sagt er, müsse er auch mal an die eigene Nachfolge denken. Aber wirklich nur so langsam.

Frischer Wind fürs Traditionsunternehmen

Perspektivwechsel: Maler Wissner wechselt in die dritte Generation

Mit dem Thema Unternehmensnachfolge konnte sich Manfred Wissner bereits aus. 1985 hatte er den Malerbetrieb seines Vaters gemeinsam mit seinem Bruder übernommen und mehr als 30 Jahre lang geführt. Es sei eine Nachfolge aus dem Lehrbuch gewesen, sagt er heute. Wissner hatte zunächst eine kaufmännische Ausbildung absolviert und dann das Malerhandwerk gelernt. „Damit ich sowohl rechnen als auch arbeiten konnte“, sagt er und lacht. Nach der Meisterschule habe er dann in der Firma seines Vaters, die dieser bereits 1947 gegründet hatte, mehr und mehr Verantwortung übernommen – bis zur letztendlichen Übergabe.

Nun war es Manfred Wissner, der die Firma übergeben musste. Doch die Umstände waren schwieriger. Weil sein Bruder gestorben war, führte er den Betrieb sechs Jahre allein. Die Nachfolger waren noch nicht bereit. „Da hingen wir ganz schön in den Seilen“, sagt Wissner.

Seit 2017 aber leiten sein Sohn Frank und seine Nichte Sandra Wissner den Betrieb in dritter Generation. Wie ihr Vater und Onkel haben auch die Nachfolger zunächst eine Ausbildung gemacht und dann die Meisterschule absolviert. Rund zwei Jahre lang habe dann die eigentliche Übergabe gedauert, bis sich schließlich alles eingependelt hatte. Aber am Ende steht ein Erfolg: „Diese Nachfolge ist das Beste, was mir

passieren konnte“, sagt Manfred, der die Firma damals schon, als er sie mit seinem Bruder übernahm, vom Einzelunternehmen seines Vaters in eine GmbH umgewandelt hat. Diese GmbH wiederum haben Frank und Sandra Wissner gekauft, neu gegründet und mächtig Schwung in den Betrieb gebracht. „Die Digitalisierung hat Einzugs erhalten“, sagt Sohn Frank. So werden Angebote und Rechnungen mittlerweile digital erstellt und abgelegt, was die Büroarbeit enorm beschleunigt. Außerdem wurden neue Fahrzeuge gekauft und die Belegschaft aufgestockt: Statt fünf Mitarbeitern arbeiten nun fünf Gesellen und drei Azubis für die Firma. Auch Manfred hat am Anfang noch mitgeholfen, kann sich nun aber beruhigt zurücklehnen, wie er selber sagt: „Die beiden machen das – und sie machen das richtig gut.“



Manfred (l.) mit Frank und Sandra Wissner – Gothaer Kunden seit „mindestens“ 2009.

DER CHEFSACHE-PODCAST

Christoph Birkel: „Mein Vater ist modern und progressiv“



Im „Chefsache“-Podcast sprechen wir mit Unternehmern über Themen aus der Chefetage. Teil zwei: Christoph (Foto oben) und Wolfram Birkel. Beide tragen einen großen Namen deutscher Unternehmensgeschichte: Birkel – der Nudelhersteller. Mittlerweile betreibt die Familie mit dem

hit-Technopark Hamburg einen der größten Technologieparks Deutschlands und investiert in Start-ups. „Er ist modern und progressiv“, sagt Christoph Birkel über seinen Vater, den er als Geschäftsführer abgelöst hat. Der Senior erfüllte sich nach der Übergabe einen Traum: Er segelte um die Welt.



bit.ly/chefsache-podcast-teil-2



Der beste Nachwuchs kommt aus den eigenen Reihen!



Entscheiden Sie sich für die Zusammenarbeit mit einer der größten **privaten Hochschulen** mit Präsenzlehre in Deutschland:

- Duale Bachelorstudiengänge
- Berufsbegleitende Masterstudiengänge
- Zertifikats- und Special-Topic-Kurse
- Berufsbegleitendes Promotionsprogramm

Die Magnesium-Falle

Erst als Kriminelle sie über einen gehackten E-Mail-Account um 40.000 Dollar erleichterten, erinnerten sich die Manager der Magnesia GmbH an den Rat ihres Gothaer Beraters, doch eine Cyber-Police abzuschließen.

Der IT-Krimi ohne Happy End begann mit Gesprächen auf einer Ausstellung in China. Ein neuer Produzent von Magnesiumoxid und Magnesiumcarbonat aus Shanghai stellte sich den Ein-

käufern der Magnesia GmbH vor. Schnell kam es zu einer Übereinkunft und ersten Geschäften. „Es klappte alles perfekt und problemlos. Die Ware war gut, und wir bezahlten wie verabredet“, sagt Managing

Director Markus Cording. „Der chinesische Hersteller war ja keine kleine Bude.“ Nach mehreren erfolgreichen Lieferungen bestellte das Unternehmen aus dem niedersächsischen Lüneburg eine weitere



Magnesium-Lieferung angekommen, Geld weg – dieses Horrorszenario aufgrund eines Hackerangriffs erlebte eine Lüneburger Firma.

Tranche Magnesium. Auftragsvolumen: rund 80.000 US-Dollar.

Das Geschäft mit den Chinesen lief ab wie immer. Die Anzahlung über 40 Prozent wurde nach Shanghai überwiesen. Der Lieferant begann mit der Produktion. „Als die Ware auf dem Weg war, zahlten wir auf dem üblichen Bankweg den Restbetrag“, sagt Cording. „Alles schien regulär abgelaufen.“

Dass dem nicht so war, bemerkten die deutschen Manager erst nach drei Tagen, als der chinesische Geschäftspartner die bereits bezahlte Rechnung anmahnte. Eine sofortige Überprüfung durch die Bank blieb erfolglos. Das Geld war verschwunden. Wie sich herausstellte, war es auf ein falsches Konto überwiesen worden.

Mit einer neuen Masche, genannt „Man in the Middle“, hatten Cyber-Kriminelle das Lüneburger Unternehmen betrogen und rund 40.000 US-Dollar abgezockt. Sie hatten sich als unsichtbarer „Mann in der Mitte“ in die Mail-Kommunikation zwischen der Magnesia-Mitarbeiterin und dem chinesischen Produzenten eingeschlichen und die Überweisung auf ein neues Konto in Hongkong manipuliert. Das bisherige Konto stünde wegen einer Steuerprüfung aktuell nicht zur Verfügung, hieß es zur Begründung in der Mail von der bekannten Adresse.

Die Buchhaltung bei Magnesia ahnte nichts von dem Betrugsversuch. Nachfragen wurden professionell beantwortet. Sogar eine neue Rechnung mit dem geänderten Konto in Hongkong wurde geliefert. Die IT-Gangster hatten ihre Mails einfach in den aktuellen Korrespondenz-Verkehr zwischen Magnesia und dem echten Produzenten aus China hineingemogelt. Managing Director Cording: „Da wir zur Klärung mehrere Male hin und her kommuniziert hatten und auch der Rattenschwanz dieser Mails immer wieder am Ende aufgeführt wurde, erkannten wir den betrügerischen Angriff nicht.“

Diese neue Dimension der Cyber-Kriminalität haben wir nicht erwartet.“ Die Geschäftsführung von Magnesia versuchte alles, um die Cyber-Diebe zu finden.



Nach dem Schaden haben Markus Cording (links) und Johann Studtmann, die Geschäftsführer der Magnesia GmbH, eine Cyber-Versicherung bei ihrem langjährigen Gothaer Berater abgeschlossen.



Sie stellte Strafanzeige bei der Polizei. Aber die Staatsanwaltschaft stellte den Fall nach kurzer Zeit ein: Der Täter sei nicht zu ermitteln. Auch die Bank war bei der Aufklärung keine Hilfe. Begründung: Sie könne nur dann Auskunft geben, wenn der Empfänger in Hongkong damit einverstanden sei. Da waren die Cyber-Kriminellen mit dem ergaunerten Geld längst auf und davon.

Für die Magnesia GmbH ein Albtraum, im Business aber keine Ausnahme mehr. Fast jedes vierte kleine oder mittelständische Unternehmen in Deutschland ist schon einmal Opfer einer Hacker-Attacke geworden, wie die Forsa-Umfrage „Cyber-Risiken im Mittelstand 2019“ ergeben hat. Laut Gothaer KMU-Studie fürchten 43 Prozent aller Betriebe einen Hackerangriff auf ihr Unternehmen.

Im Fall der Lüneburger Firma hatten die Geschädigten Glück im Unglück: Der chinesische Geschäftspartner übernahm aus Kulanz und zur Weiterführung der guten Zusammenarbeit mit den Deutschen die Hälfte des Schadens.

Ein weiteres Mal wird der Mineralspezialist ohnehin nicht mehr in die Magnesium-Falle tappen. Inzwischen hat das Unternehmen eine Cyber-Police bei der Gothaer abgeschlossen.

JEDE VIERTE KLEINE ODER MITTELSTÄNDISCHE FIRMA WURDE BEREITS OPFER EINES HACKERANGRIFFS



CYBER-KRIMINALITÄT: ÜBER DIESE THEMEN SOLLTEN SIE MIT IHREM BERATER REDEN

1

Die Digitalisierung bietet Angriffspunkte für IT-Kriminalität. Schäden durch Cyber-Attacken können existenzbedrohende Folgen haben.

2

Die eigenen IT-Sicherheitsmaßnahmen und Betriebsversicherungen sollten durch eine Cyber-Versicherung ergänzt werden. Die Gothaer bietet mit ihrer Police einen umfassenden Schutz. Durch die Zusammenarbeit mit IT-Servicepartnern wird der Aufwand im Schadenfall erheblich reduziert.

3

Die Prävention von Cyberschäden nimmt in Firmen einen immer größeren Stellenwert ein. Die Gothaer bietet Kunden ein umfassendes Maßnahmen-Paket.

Lösungen aus dem Orbit

Mit Orbit Ventures hat sich Sven Külper einen Ort erschaffen, an dem er digitale Geschäftsmodelle für sich und seine Kunden entwickelt. Dabei glaubt der MyTaxi-Gründer nicht an Ideen, wie er sagt, sondern „an Lösungen“.

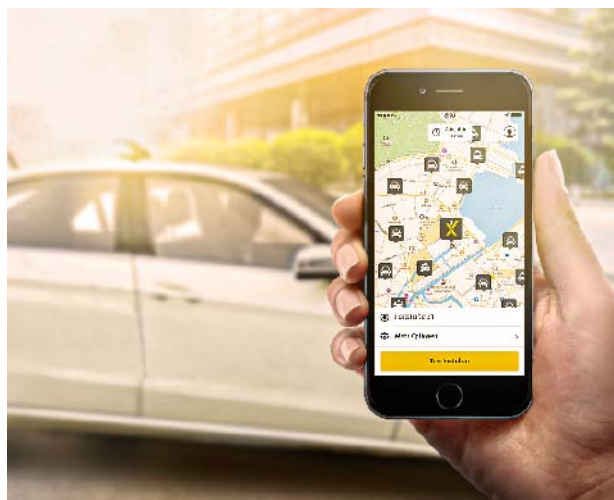
Wenn Sven Külper über seine Firma spricht, redet er nicht so, als wäre sie ein Unternehmen, sondern viel mehr ein Ort, an dem man sich aufhalten kann. Er sagt dann Sätze wie: „Das Orbit ist unser digitales Zuhause, wo unsere Satelliten kreisen.“ Da ist es durchaus ein lustiges Detail, dass er sein Büro im sogenannten „Mindspace“ in Hamburg gemietet hat, einer der modernen Bürogemeinschaften, Coworking-Space genannt. Külpers digitale Heimat, die er vor drei Jahren gegründet hat, heißt vollständig Orbit Ventures GmbH. Dazu passend bezeichnet der 40-Jährige seine Projekte als Satelliten, die er und sein Team, bestehend aus rund 40 Mitarbeitern, für namhafte Kunden wie die Deutsche Bahn, Tchibo oder die Gothaer entwickeln. Vereinfacht dargestellt berät und hilft Orbit Unternehmen bei der Entwicklung von digitalen Innovationen, die vielleicht schon bestehende Technologien ersetzen und im besten Fall vom Markt verdrängen. „Uns treibt maßgeblich das Thema Impact, also Wirkung an“, erklärt Külper. „Es macht uns viel Spaß mit unseren Lösungen Veränderungen hervorzurufen. Gerade wenn man die Substanz etablierter Unternehmen nimmt und dort die Digitalisierungsspritze ansetzt, können tolle Dinge entstehen.“ Inzwischen profitieren rund 20 Millionen aktive Nutzer weltweit von den Tools; der messbare Impact, von dem Külper spricht und über den er den Erfolg eines Projektes erkennen kann.



Aus seinem persönlichen Erfolgsrezept macht der Gründer kein Geheimnis: „Oft kommen Unternehmen mit einer Idee zu uns und wollen, dass wir eine App oder einen Shop bauen“, erzählt er. „Aber wir glauben nicht an Ideen, wir glauben an Lösungen.“ Klar könne er die App oder den Shop entwickeln. „Aber die Frage ist doch: Macht das überhaupt Sinn?“ Um das herauszufinden, suche Orbit erst das Problem – und finde dann die Lösung.

Prominentestes Beispiel für diese Herangehensweise ist MyTaxi, eine App für Smart-

phones und Tablets, über die Nutzer eine Taxifahrt buchen und bezahlen können. Külper hat diese Firma vor zehn Jahren mit seinem Cousin gegründet und 2014 an Daimler verkauft. Wer die MyTaxi-Geschichte kennt, wird den Ansatz von Orbit besser verstehen. „Wir haben von Taxi-Kunden erfahren, dass es ein Problem ist, nicht zu wissen, wie viel Zeit zwischen Bestellen und Eintreffen eines Taxis vergeht“, sagt Külper. „Ein Kunde hat sich erkältet, weil er eine Stunde im Regen warten musste; ein anderer wurde beim Duschen überrascht, weil das Taxi schon da war.“ Um dieses Problem zu lösen, entwickelte der Betriebswirt



Per Klick ins Taxi: die MyTaxi-App vermittelt nicht mehr nur Einzelfahrten, sondern bringt auch Nutzer zusammen, die in dieselbe Richtung wollen.



ÜBERHOLSPUR

Mehr als 40 Millionen Taxifahrten, und damit so viele wie noch nie, wurden 2018 über die MyTaxi-App vermittelt. Der Service wird mittlerweile in rund 100 Städten weltweit angeboten – seit kurzem auch in Neapel, Oxford, Edinburgh und Porto.



Gründer im Orbit: Mit seiner Firma befindet sich Sven Külper auf Wachstumskurs und wird seinen Co-Working-Arbeitsplatz im „Mindspace“ bald verlassen.

mit seinem Partner eine Art Google Maps, auf der sich zwei Punkte langsam aufeinander zubewegen: der Kunde und das Taxi. Es kamen Funktionen wie ein Bezahlssystem und ein Bewertungstool hinzu.

„Die App hat die Art, ein Taxi zu bestellen, komplett verändert“, sagt Sven Külper. Von dieser Erfahrung profitiert der Gründer noch immer. „Wir haben damals überlegt, wie wir digitale Geschäftsmodelle als Dienstleistung anbieten können“, sagt er. „Daraus ist eine Art Blaupause für die erfolgreiche Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle entstanden, die wir im Orbit auf sämtliche Projekte anwenden können.“ Sein Team aus festangestellten Entwicklern, Designern, Programmierern und manchmal Freelancern hilft ihm dabei.

MYTAXI ALS BLAUPAUSE: VOM PROBLEM ÜBER DIE LÖSUNG ZUM DIGITALEN GESCHÄFTSMODELL

Die Methode ist immer gleich: Erst geht es darum, das Problem zu finden. Dafür analysiert Orbit die komplette Wertschöpfungskette des Kunden. „80 Prozent der Arbeit findet im Problemraum statt“, sagt Külper. Ist das Problem identifiziert, wird nach der Lösung gesucht, die konzipiert, validiert, entwickelt, getestet, weiterentwickelt – und wieder getestet wird.

Fertig ist der Auftrag allerdings erst, wenn die digitale Lösung in ein Erlebnis verpackt wurde, die sogenannte Journey. Ein Beispiel dafür ist openspots, eine Art Airbnb-Privatvermietung für Camper. Das Problem: „Wer ein Wohnmobil kauft, will emotionale Freiheit“, sagt Külper. „Ein Campingplatz aber ist das genaue Gegenteil von Freiheit: Er ist umzäunt, davor steht eine Schranke, jeder hat seine eigene Parzelle.“ Die Lösung: Auf openspots können Grundeigentümer Stellplätze anbieten – auf Bauernhöfen, an Weinbergen, Windmühlen oder Leuchttürmen direkt am Meer. „Die digitale Lösung ist das Buchungstool, die Journey ist die Freiheit.“ Ob aus diesem Projekt auch einmal ein Milliardenmodell wird, will Külper nicht mutmaßen. Bei fünf weiteren Modellen sehe er aber großes Potenzial. Die allerdings kreisen aktuell noch als Satelliten durch das Orbit.



DIGITALER KAPITALPLANER ZUR LEBENSVERSICHERUNG: DARÜBER SOLLTEN SIE MIT IHREM BERATER SPRECHEN

Nur wenige Klicks: Der digitale Kapitalplaner, den Orbit Ventures für die Gothaer entwickelt hat, bringt Unternehmerkunden große Vorteile. Der Berater gibt die Daten des Kunden online ein: Wieviel Kapital ist vorhanden? Welche Pläne hat der Kunde? Wieviel Geld soll angelegt werden? Der Kapitalplaner liefert in kürzester Zeit das Angebot für eine individuell gestaltete Vermögensaufteilung.

Die beste Idee meines Lebens

Auf dieser Seite schreibt in jeder Ausgabe ein Unternehmer über die Entscheidung, die ihn auf Erfolgskurs gebracht hat. Diesmal: Christian Weiten, Gründer von „Xucker“.

Lassen Sie mich mit einem Geständnis beginnen, das an dieser Stelle womöglich etwas überraschend kommt: Wenn ich etwas nicht bin, dann ein Unternehmer-Typ. Ich glaube auch nicht, dass ich ein Unternehmer-Gen in mir habe. Und dennoch führe ich meine Firma seit zehn Jahren sehr erfolgreich. Wie geht das? Mein Unternehmen „Xucker“ ist, und das ist vielleicht schon die Antwort, eine Herzensangelegenheit. Was wir tun, ist einfach zu beschreiben: Wir stellen süße Sachen her, ohne Zucker, aber auch ohne die chemischen Süßstoffe aus den bekannten Light-Produkten im Supermarkt. Das gelingt uns, indem wir unsere Produkte mit Xylit süßen, einem Stoff, der aus Birken- oder Buchenholz gewonnen wird, also komplett natürlich ist.

Es kamen ein paar Dinge zusammen, die dazu führten, dass ich mein berufliches Leben umkrepelte und auf „Xucker“ setzte. Zunächst einmal bin ich das, was man im Volksmund eine Naschkatze nennt. Ich liebe alle süßen Sachen, und es fiel mir immer unglaublich schwer, auf Nachtische, Kuchen und andere süße Sachen zu verzichten. Da muss es doch etwas anderes geben als den Krankmacher Zucker, habe ich mir gesagt. Und dann gab es tatsächlich etwas. Ich komme eigentlich aus der Werbebranche. Früher hatte ich eine eigene Agentur. Eines Tages hatten wir die Aufgabe, für einen unserer Auftraggeber ein süßes Giveaway zu besorgen, also so ein kleines Geschenk, das man seinen Kunden schickt oder gibt. Voraussetzung: Gesund sollte es sein. Ich machte mich also auf die Suche, und dabei entdeckte ich Xylit. Mich faszinierte die Idee, dass man damit gesunde,

„ICH BIN EINE NASCHKATZE UND SAGTE MIR: DA MUSS ES DOCH ETWAS ANDERES GEBEN ALS ZUCKER.“



ZUR PERSON

Christian Weiten, 48, gründete „Xucker“ im Mai 2010 und schreibt seitdem eine Erfolgsgeschichte. Das Berliner Unternehmen bietet 40 Produkte an und erzielt einen Umsatz von zwölf Millionen Euro im Jahr. Seit 2011 ist „Xucker“ Kunde der Gothaer.

süße Sachen herstellen konnte. Und im Nachhinein war das die beste Idee meines Lebens: Süße Sachen ohne Zucker herzustellen, die wirklich gesund sind. Ich fing ganz klein an. Kaufte 100 Kilogramm Xylit und verkaufte es auf Ebay weiter. Es funktionierte. Also kaufte ich 500 Kilogramm und verkaufte es weiter. Es funktionierte. Ich kaufte 2.000 Kilogramm, und es funktionierte immer noch. Während dieser Zeit hatte ich beim Kochen und Backen mit Xylit experimentiert. Ich war begeistert. Als nächstes ließ ich mir einen Markennamen und ein Logo entwickeln. Das Ergebnis: „Xucker“ mit „X“. Ich hielt die Idee zunächst für eine Schnapsidee, schlief eine Nacht

drüber, und fand sie am nächsten Morgen genial. Mittlerweile bieten wir bei „Xucker“ nicht nur Xylit an, sondern ganz viele Produkte: Marmelade, Schokolade, Ketchup – alles wunderbar süß und ohne Zucker. Angefangen habe ich vor zehn Jahren zusammen mit meiner Schwester und einer Freundin, heute sind wir 34 Leute. Ich möchte nichts anderes tun als das, was ich gerade tue. Mein Vater war ein Vollblutunternehmer in der Getränkeindustrie. Habe ich vielleicht doch das Unternehmer-Gen in den Adern? Ich weiß es nicht. Was ich aber genau weiß ist, dass wir noch große Pläne haben. „Xucker“ war ganz bestimmt die beste Idee meines Lebens.

Tagen, wo andere Urlaub machen



Raus aus dem Alltag – rein ins Grüne. Das Hofgut Georgenthal im Herzen von Deutschland ist ruhig gelegen und aus den Metropolen Frankfurt, Köln und Wiesbaden schnell zu erreichen. Inmitten unberührter Natur sind die Gedanken frei – beste Voraussetzungen für konzentriertes Arbeiten und erfolgreiche Teambuilding-Events. Ausgestattet mit moderner Technik, bietet das Tagungshotel für jedes Format den passenden Rahmen – vom kleinen Meeting ab drei Personen über die Konferenz mit 140 Teilnehmern bis hin zum spannenden Outdoor-Incentive. Kleiner Tipp: Nennen Sie bei der Buchung das Wort „Chefsache“ und Sie erhalten eine Überraschung.



Gastgeber unter den Gästen:

Egal ob Empfang, Firmenfeier oder Jubiläum: Hofgut Georgenthal ist der ideale Ort für Ihr Firmenevent. Wir kümmern uns um die Feier – Sie sich allein um das Wichtigste: Ihre Gäste.

Hofgut Georgenthal • Georgenthal 1 – 65329 Hohenstein
Telefon 06128 / 943-0 • www.hofgut-georgenthal.de • info@hofgut-georgenthal.de





Ich werde
zufriedene Mitarbeiter
haben.

Mit den betrieblichen Vorsorge-
lösungen Ihrer Gothaer Gemeinschaft
binden Sie Ihre Fachkräfte.

Steuer-
vorteil

Gothaer
Betriebliche Altersvorsorge

Mehr auf gothaer.de oder beim
Gothaer Berater in Ihrer Nähe.

Gothaer
Kraft der Gemeinschaft