

CHEFSACHE

LÖSUNGEN FÜR UNTERNEHMER

Ausgabe 01/2020



INNOVATIONEN

Zukunft gestalten – Ideen mit Strahlkraft

Warum Unternehmen sich immer wieder
erneuern müssen und wie es gelingt

CHEFKOLUMNE
Wissensmanagement –
das unterschätzte Risiko

MACHERIN IM GESPRÄCH
Unternehmerin Katja Kraus
über Empathie und Führung

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
Aktion

Gothaer vernetzt KMU mit lokalen Unterstützern.

7
Chef-Kolumne

Was tun, wenn der Chef ausfällt – und sein Wissen fehlt?

8
Macher im Gespräch

Wie ein guter Chef auch in der Krise Vertrauen schenkt.



Katja Kraus, früher Marketing-Vorstand beim Bundesligaclub HSV, jetzt Geschäftsführerin der Agentur Jung von Matt/sports.

Impressum

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

Herausgeber: Gothaer Allgemeine Versicherung AG, Arnoldiplatz 1, 50969 Köln.

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

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.

10**TITELSTORY****Zukunft gestalten – jetzt erst recht**

Erfolg hat nur, wer sich ständig verändert. Diese 100 Jahre alte These ist aktueller denn je.

18**GUT VERSICHERT****Laptop weg – Geld zurück**

Im entscheidenden Moment half eine Elektronik-Police.

20**Gründer:****Immer schön flexibel sein**

Wie Studenten die digitale Beratung revolutionieren.

22**Die beste Idee meines Lebens**

Schon als Kind wollte Joachim Rühle Unternehmer sein – dann ging ihm ein Licht auf.



Die Gothaer feiert 200-jähriges Jubiläum – von der Feuer- und Versicherungsbank zum traditionsreichen Großkonzern.

Gothaer Versicherung: 1820 – 2020

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wenn wir irgendwann überwunden haben, was unsere Welt in den vergangenen Wochen mit einer Vollbremsung zum Stillstand gebracht hat, wird nichts mehr so sein wie vorher. Nach der Krise wird sich Deutschland verändert haben. In der Wirtschaft, im Gesundheitswesen, in der Bildung und in der Gesellschaft insgesamt.

Es fällt vermutlich nicht ganz leicht, im Augenblick die positiven Aspekte dieser Situation zu sehen. Die neue Ausgabe der „Chefsache“ möchte aber genau das tun, denn es gibt sie: die kleinen Zeichen, dass selbst eine Krise wie diese die Welt ein bisschen besser machen kann.

Unsere Titelstory, lange vor Corona geplant, beschäftigt sich mit dem Thema „Innovationen“. Und jetzt sehen wir, dass es auch in schwierigen Zeiten wie diesen wichtig ist, neue Wege einzuschlagen, frische Ideen umzusetzen und neues Denken zuzulassen. Dass Führung dabei ganz besonders Chefsache ist, erklärt die ehemalige Fußball-Nationalspielerin und heutige Unternehmerin Katja Kraus im Interview: „Führung braucht Haltung.“

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

Was ist bei Ihnen absolut Chefsache?

Daniel von Stamm, 44, ist geschäftsführender Gesellschafter bei Jacob Jürgensen. Die Unternehmensgruppe handelt Forstprodukte, unter anderem Verpackungs-, Zeitungsdruck- und Kopierpapiere. Als Chef verantwortet von Stamm das Geschäft mit Papier und Zellstoff auf der ganzen Welt.

„Mir ist es als Chef wichtig, Werte zu vermitteln. Das heißt, ich begegne Mitarbeitern auf Augenhöhe, treffe Entscheidungen transparent und schätze ein vertrauensvolles Miteinander. Wir verstehen uns als Team, in dem jeder wichtig ist. Wir feiern gemeinsam Erfolge und halten zusammen, wenn es Probleme gibt. Das jeden Tag vorzuleben, ist für mich absolute Chefsache.“



Sein ganzes Berufsleben lang hat Daniel von Stamm mit Papier zu tun. Die ersten 20 Jahre arbeitete er für Hersteller in der Industrie, und seit 2018 ist er Händler bei Jacob Jürgensen.



Immer mehr deutsche Büros kommen auf den Hund und nehmen Vierbeiner in den Kollegenkreis auf. Dafür gibt es gute Gründe, wie Wissenschaftler Randolph T. Barker von der Virginia Commonwealth University herausfand. So senkt ein Hund im Büro das Herzinfarkt- und Schlaganfall-Risiko sowie die Burnout-Gefahr. Es gibt auch weniger Fehltag, was wiederum die Krankenkosten für den Arbeitgeber senkt. Auch im „War for Talents“ können Firmen sich einen „Hundebonus“ verschaffen, denn ein Tier fördert Teambuilding und Motivation.



GUTE TIPPS FÜR DIE ARBEIT IM HOMEOFFICE

Aufgrund der Corona-Pandemie sind schon ganze Unternehmen ins Homeoffice gewechselt. Doch wie geht das eigentlich? Ein kostenloser Guide der Website t3n.de liefert wichtige Infos – von der Einrichtung des Arbeitsplatzes über hilfreiche

Tools, Workflows, Kommunikationsregeln und – last not least – Hygienetipps. Einfach nebenstehenden QR-Code scannen und los geht's.



„In Deutschland haben wir ein sehr umfassendes Versicherungssystem. Das ist auch eine Form von Resilienz, sich ein Netzwerk aufzubauen, das einen im Notfall trägt.“

Marc Wallert, Krisenberater und Trainer für Resilienz. Der Unternehmensberater wurde vor 20 Jahren zusammen mit seinen Eltern im Tauchurlaub auf den Philippinen von Terroristen entführt.

5.000

Gleitzeit-Stunden

haben Gothaer Mitarbeiter bis Anfang April für Kollegen gespendet, die Kinder oder andere Angehörige in Corona-Zeiten daheim betreuen.



Magische Meetings

Auch aus der Ferne immer in Kontakt bleiben: MeetApp ist eine App für Events und Video-Meetings.



Das Buch zum Feierabend
Ein Panorama der Nachwendzeit – Gewinner des Preises der Leipziger Buchmesse 2020.

Lutz Seiler, Stern 111, Roman, Suhrkamp Verlag, 528 Seiten, 24 Euro.



Das Buch zum Nachdenken
Eine „Anleitung zum visionären Leben“ von einem der renommiertesten Zukunftsforscher in Europa.

Matthias Horx, 15 1/2 Regeln für die Zukunft, Ratgeber, Econ Verlag, 25 Euro.



Das Buch zum Business
Das Schlimmste kommt noch – politisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich. Ein aktuelles Zukunftsszenario.

Marc Friedrich/Matthias Weik, Der größte Crash aller Zeiten, Eichborn Verlag, 20 Euro.



Geschenke, die Steuern sparen

Steuerfreie Arbeitgeberleistungen können sowohl für den Chef als auch für Mitarbeiter finanzielle Vorteile bieten. Fünf für beide vorteilhafte Zuwendungen:

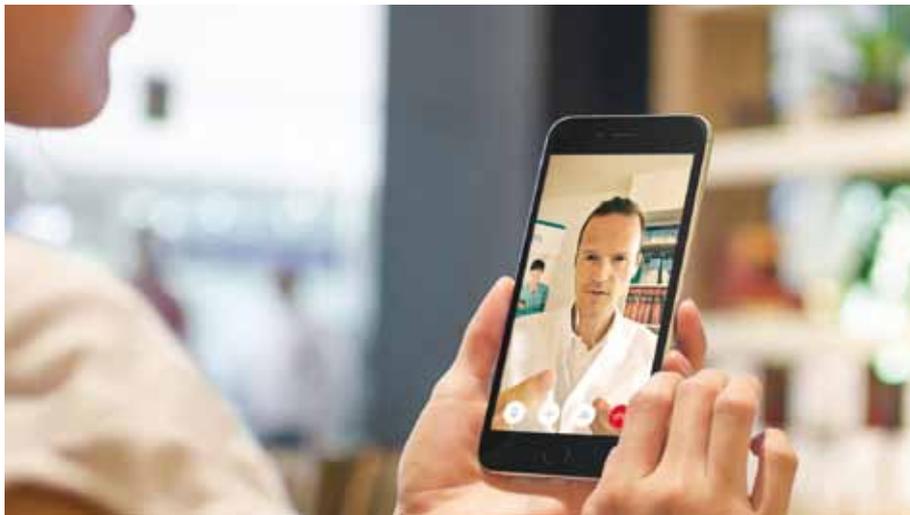
Gutscheine bleiben steuerfrei, sofern der Bruttobetrag von 44 Euro nicht überschritten wird und der Gutschein nicht in Geld umgetauscht werden kann. Besonders beliebt: Tankgutscheine.

Geschenke zu persönlichen Anlässen (Geburtstag, Hochzeit, Geburt des Kindes) sind steuerfrei, wenn sie die Grenze von 60 Euro nicht überschreiten.

Firmenwagen oder Dienstfahrrad sind für den Arbeitgeber steuerfrei, wenn sie ausschließlich betrieblich genutzt werden.

Telefonkosten im Homeoffice können ohne Einzelnachweis bis 20 % der Rechnung und maximal 20 Euro steuerfrei erstattet werden.

Betriebsfeiern zusammen mit den Mitarbeitern können zweimal im Jahr veranstaltet werden. Pro Mitarbeiter steht dem Arbeitgeber ein steuerfreier Betrag von 110 Euro zur Verfügung.



Corona: So geht schnelle Hilfe

Der erste Corona-Fall in Deutschland passierte Mitte Januar beim Autozulieferer und Gothaer-Kunden Webasto. Eine Mitarbeiterin aus China hatte mehrere Kollegen infiziert. Zum Glück hatte Webasto eine betriebliche Krankenversicherung bei der Gothaer abgeschlossen. Über das Gesundheitsmanagement des Versicherers koordinierte eine „schnelle Eingreiftruppe“ aus Webasto- und Gothaer-Experten das Krisenmanagement und erstellte ein Portal im Intranet mit drei Themenkomplexen: Fragen rund um das Virus, was tut das Unternehmen und medizinischer Support für die Belegschaft.

„Wichtig ist, dass die Mitarbeiter rund um die Uhr Fragen stellen können, bis hin zu einem telemedizinischen Zugang zu Ärzten“, sagt Gothaer-Vorstand Oliver Schoeller. So konnten die Webasto-Mitarbeiter über den Gothaer-Partner Teleclinic (Foto oben) eine Erstdiagnose stellen lassen. „Das beruhigt die Lage ungemein“, so Schoeller. Schon am 12. Februar lief der Betrieb bei Webasto wieder an.



#KraftDerGemeinschaft – Gothaer vernetzt KMU mit lokalen Unterstützern

Neue Online-Plattform der Gothaer bietet Unternehmern in Zeiten von Corona die Möglichkeit, für ihre Firma finanzielle Hilfe von Unterstützern einzusammeln. Die Gothaer steuert darüber hinaus einen Zuschuss bei.

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) sind besonders hart von der derzeitigen Situation getroffen. KMU tragen entscheidend zur Wirtschaftsleistung des gesamten Landes bei, gleichzeitig stellen sie eine der Kernzielgruppen der Gothaer dar. Als führender Partner des Mittelstandes möchte die Gothaer mit ihrem Markenkern „Kraft der Gemeinschaft“ den KMU in Deutschland in der Krise helfen. Deshalb hat das Unternehmen jetzt die Plattform #KraftDerGemeinschaft ins Leben gerufen, die dazu dient, KMU mit lokalen Unterstützern zu vernetzen.

▼

IN DREI SCHRITTEN ZUR SPENDE – SO MACHEN SIE MIT

1

Die Spendenplattform unter www.kraftdergemeinschaft.de aufrufen

2

Unternehmenspräsentation einstellen

3

Unternehmen online stellen

Die Gothaer unterstützt die Aktion mit einem Zuschuss. Die Idee ist ganz einfach: Auf der Spenden-Plattform www.kraftdergemeinschaft.de können Unternehmen sich präsentieren und so eine Chance auf finanzielle Soforthilfe aus ihrer Nachbarschaft generieren. Die Aktion kann zum Beispiel über Social Media geteilt werden, sodass Unterstützer angesprochen werden, die dann für das Unternehmen Beträge in beliebiger Höhe leisten können. Weil vielen Menschen Unternehmen in ihrer unmittelbaren Nähe besonders am Herzen liegen, kann die Suche in Frage kommender Unternehmen auch auf die lokale Ebene begrenzt werden.

Um zu zeigen, wie schnell Wissensmanagement wichtig werden kann, genügt ein einfaches, leider sehr aktuelles Beispiel: Ein Unternehmer liegt im Krankenhaus, nachdem er sich mit dem Coronavirus infiziert hat. Zwar stehen die Chancen gut, dass er wieder gesund wird, aber als Chef fällt er eine Zeit lang aus. Und schon stellen sich Fragen: Was ist jetzt zu tun, wo der Chef ausfällt? Und wie geht es weiter mit der Firma?

Viele Unternehmer können diese Fragen nicht beantworten, das beobachte ich als Beraterin immer wieder. Sie erkennen zwar, dass Wissensmanagement ein wichtiges Thema ist, aber unternehmen nichts, weil sie glauben, dass sich alles schon irgendwie regeln wird. Laut dem Deutschen Industrie- und Handelskammertag haben zwei von drei Firmen für Notsituationen nicht vorgesorgt. Das ist fahrlässig und kann eine Firma in eine existenzielle Krise stürzen.

Diese Krise beginnt schon mit ganz grundsätzlichen Dingen. Wenn keiner mehr Rechnungen schreibt, bleibt der Umsatz aus. Auf der anderen Seite bezahlt niemand mehr die Lieferanten. Langjährige Geschäftsbeziehungen gehen in die Brüche, weil niemand die Ansprechpartner kennt. Die Kunden laufen davon, weil sich keiner um sie kümmert. Und auch innerhalb des Unternehmens rumort es, weil niemand den Überblick über die Projekte behält. Dabei sind gerade diese organisatorischen Aspekte am einfachsten zu regeln. Zunächst bestimmt der Chef einen Kollegen, der ihn für die Zeit seines Ausfalls vertritt, und stellt ihm einen sogenannten Notfallkoffer zusammen. Darin befindet sich alles Notwendige, um die Geschäfte am Laufen zu halten: Vollmachten über Auftragsannahme und Bankkonten. Eine Liste mit Passwörtern, Pins oder Transaktionsnummern. Eine Aufstellung von wichtigen Kunden und Lieferanten sowie den dazugehörigen Vereinbarungen und Tätigkeiten.

DAS WISSEN EINER FIRMA IST WIE EIN EISBERG – NUR DIE SPITZE RAGT AUS DEM WASSER.



FINANZTIPP

Wissen wirksam verwalten

An dieser Stelle schreiben Führungskräfte über Recht, Steuern und Finanzen. Dieses Mal: Heike Minks (HA Berliner Nachfolgeplanung GmbH) über Wissensmanagement.

Ansprechpartner bei Kreditinstituten, Finanzamt, Steuerberater, Rechtsanwalt, Notar und Versicherung. Und eine Übersicht über wichtige Verträge, zum Beispiel mit Gesellschaftern oder Angestellten. Diese Notfallplanung aber ist nur ein erster Schritt hin zu einem guten Wissensmanagement, das Unternehmern häufiger nützt, als gedacht. Um das zu zeigen, hier noch ein Beispiel: Das Wissen einer Firma ist vergleichbar mit einem Eisberg – nur die Spitze ragt aus dem Wasser. Dieser kleine, sichtbare Teil ist das dokumentierte Wissen. Der größere Teil dagegen schwimmt unsichtbar unter der Oberfläche. Dieses Wissen ist der Schatz, der sich in den Köpfen der Mitarbeiter befindet. Und leider nur da. Wenn einer von ihnen – egal ob Chef,

DARÜBER SOLLTEN SIE MIT IHREM BERATER SPRECHEN

1

Mit einer Police für Personen in Schlüsselpositionen (Key-person) können Kosten aufgefangen werden, die bei einem Unfall einer Schlüsselkraft beim Arbeitgeber entstehen (z. B. Lohnfortzahlungskosten).

2

Bei einer Keyperson-Absicherung ist der Arbeitgeber Versicherungsnehmer, Beitragszahler und erhält die Zahlung im Leistungsfall.

3

Die Keyperson-Absicherung wird im Rahmen einer Gruppen-Unfallversicherung für Schlüsselkräfte abgeschlossen.

Führungskraft oder Angestellter – den Betrieb verlässt, weil die Nachfolge ansteht, er einen Unfall hatte oder in den Ruhestand wechselt, verschwindet auch das Wissen. Einer Studie des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung zur Folge gehen bis 2030 rund 2,1 Millionen Fachkräfte in Rente. Das Thema wird drängender.

Unternehmen können sich dafür in drei Schritten wappnen. Als erstes muss definiert werden, welches Wissen wirklich wichtig ist. Im zweiten Schritt wird geschaut, wer die wichtigen Personen im Unternehmen sind, die über das Wissen verfügen. In der Industrie ist das der Produktionsleiter, im Handel der Vertriebschef. Ist klar, welches Wissen wichtig ist und wer es besitzt, werden die Ergebnisse dokumentiert und gespeichert. Das ist ein schwieriger Prozess, den Unternehmen jedoch nicht allein bewerkstelligen müssen. Im Gegenteil ist es sogar ratsam, sich für das Wissensmanagement Expertise von außen zu holen. Dafür stellt der Sozialfonds der EU über sein Beratungsprogramm „unternehmensWert:Mensch“ sogar bis zu 10.000 Euro Fördergelder zur Verfügung.



ZUR PERSON

Katja Kraus, 49, war Fußball-Nationalspieler*in und Olympiateilnehmer*in. Nach ihrem Germanistikstudium wurde sie Pressesprecherin bei Eintracht Frankfurt, später war sie acht Jahre im Vorstand des Hamburger SV. Sie ist geschäftsführende Gesellschafterin der Agentur Jung von Matt/sports und war fünf Jahre im Aufsichtsrat von adidas.

„Nach der Krise wird es eine andere Welt sein“

Jeder Chef und jede Chefin ist ein Macher, und Katja Kraus noch mehr als andere. Fußball-Nationalspieler*in, Bundesliga-Manager*in, Unternehmensgründer*in, Autorin. Im Interview erklärt sie, warum Führungskräfte in Krisensituationen besonders gefordert sind.

Frau Kraus, die Corona-Pandemie hat auch Deutschland fest im Griff. Verändert das die Anforderung an Führung?

Katja Kraus: Ja, das glaube ich ganz sicher. Wenngleich sich die Anforderungen an Führung auch vor dem Coronavirus schon radikal verändert haben. Hierarchien und Autoritäten verlieren zunehmend an Bedeutung, Globalisierung und Digitalisierung haben die Erwerbstätigkeit stark beeinflusst. Junge Menschen haben eine ganz eigene Vorstellung von ihren Berufsbiographien. Sie wollen demokratischer arbeiten, suchen einen Sinn in dem, was sie tun, und haben ein erhebliches Bedürfnis nach Feedback und Verortung. Zugleich ist Erwerbstätigkeit nicht mehr der Mittelpunkt der Lebensgestaltung, sondern einer von mehreren Aspekten. Viel Geld zu verdienen und schnell Karriere zu machen ist häufig nicht der wichtigste Antriebsfaktor für junge Menschen. All das verlangt nach einer neuen Form der Führung.

Was heißt das konkret? Wie muss Führung in Krisenzeiten aussehen?

Diese Krise, die wir gerade erleben, ist mit nichts vergleichbar. In Krisen gibt es oft den Reflex, vor allem auf Erfahrung zu setzen. Das ist ganz sicher ein wichtiger Wert, allerdings reagiert man aus der Erfahrung heraus zumeist mithilfe der bekannten und gelernten Instrumente. Die Komplexität der Probleme unserer Zeit erfordern neue Lösungswege. Deshalb ist es so wichtig im Kontext zu denken, verschiedene Perspektiven einzubringen, durch diverse Teams und die Lust an der Kooperation.

Was braucht eine Führungskraft denn jetzt?

Die Krise potenziert viele Eigenschaften, sowohl positive als auch negative. Für eine gute Führungskraft gilt dementsprechend das, was auch in anderen Zeiten Qualität ausmacht: Ein Bewusstsein für die eigene Rolle. Die Flexibilität, mit sich stetig verändernden Rahmenbedingungen umzugehen. Sich dabei selbst zu hinterfragen. Das Interesse daran, Menschen zu motivieren und zusammenzubringen, um neue Lösungen zu entwickeln. In einer Zeit, in der Loyalitäten sinken und es längst kein Wert mehr ist, die gesamte Berufslaufbahn bei einem Arbeitgeber oder auch in einem Beruf zu absolvieren, braucht es eine klare Haltung des Unternehmens und der Führungskräfte, um Identifikation zu ermöglichen. Vorbild zu sein ist wichtiger denn je. Und Glaubwürdigkeit, Offenheit und Vertrauen helfen enorm dabei, Menschen durch eine solche Krise zu führen.

Macht es einen Unterschied, ob ich Chef eines Start-ups bin oder eines Konzerns?

Führung ist unabhängig von der Größe eines Unternehmens eine Rolle, mit der man sich bewusst auseinandersetzen muss. Und die im schlechten Fall erheblichen Schaden anrichtet. Natürlich ist die Abfederung in einem kleinen Unternehmen geringer. Es gibt weniger Rücklagen und deshalb sind Krisen schnell existenzbedrohend, so, wie wir es gerade vielfach erleben. Die Chefs großer Unternehmen tragen eine große Verantwortung, für Mitarbeiter und auch für die wirtschaftliche Stabilität unseres Landes.

Experten prophezeien, es wird einen Quantensprung geben im Umgang mit der Digitalisierung?

Davon bin auch ich überzeugt. Dadurch, dass es derzeit nicht mehr möglich ist, persönlich miteinander zu arbeiten, werden Plattformen, auf denen man sich virtuell begegnet, immer wichtiger. Weniger Reisen, mehr Videokonferenzen, digitale Beratung. Die Arbeitswelt war längst dabei sich neu zu sortieren, das wird jetzt beschleunigt. Nach der Corona-Krise wird es in verschiedenen Dimensionen eine andere Welt sein.

Wie ist das bei Ihnen? Sind Sie auf den Wandel vorbereitet?

Ich weiß nicht, wohin sich alles wandelt und wage keine Prognose. Aber ich glaube, ich habe die Flexibilität, mich auf die Veränderungen einzulassen und nach angemessenen Reaktionen zu suchen.

Ist das auch eine Typfrage? Muss ich als Chef besondere Charaktermerkmale haben, die mich befähigen zu führen?

Führung muss man wollen. Entscheidungen treffen, gerade dann, wenn sie Auswirkungen in einem großen Radius haben, Verantwortung nehmen und tragen, das entspricht vielen Menschen nicht.

Wie ist das bei Ihnen?

Ich mag gern Entscheidungen treffen. Und sie auch verantworten. Ich mag es, Aufgabenstellungen aus den verschiedenen Perspektiven zu betrachten und die Prozesse zu moderieren. Ich war schon als Sportlerin gern Teil eines Teams, aber dann wiederum auch als Torhüterin in einer exponierten Rolle.

Sich an Leistungen messen zu lassen haben Sie im Sport gelernt. Was haben Sie noch ins Leben danach mitgenommen?

Ach, ganz viel Wertvolles. Ich neige nicht zum Problematisieren. Als Sportlerin war ich es gewohnt, mit Siegen und Niederlagen umzugehen. Mehr noch: Auf meiner Position musste ich damit klar kommen, dass meine Fehler für alle sichtbar waren und über Siege oder Niederlagen der Mannschaft entscheiden konnten. Fehler haben mich damals tagelang beschäftigt. Das hat mich sicher geprägt im Umgang mit Verantwortung.

Ihr Thema sind vor allem die fehlenden Frauen in Führungspositionen. Wie ist der Status Quo?

Wir stecken immer noch in festgefahrenen, männlich dominierten Strukturen. Es gibt Bereiche, die noch immer hermetisch sind, wie der Fußball zum Beispiel. Das ist nicht rational begründbar. Die Nachweise des Gewinns durch Frauen in Führung und diversen Teams sind hinlänglich erbracht. Die Entwicklung ist noch immer viel zu langsam, aber mit jeder Frau in verantwortungsvoller Position gibt es ein neues Vorbild für Frauen. Deshalb liegt es mir so sehr am Herzen auch die Frauen dafür zu gewinnen, andere Frauen zu feiern, sich gegenseitig Wege zu erleichtern und die Kraft wahrzunehmen, die daraus entsteht, wenn wir viele sind. Frauen sind hierzulande mehr als die Hälfte der Gesellschaft und wir sollten uns nicht mit weniger als 50 Prozent zufrieden geben.

MEINE TIPPS FÜR CHEFS

1

Humor: Selbstbedeutsamkeit verhindert oft den Blick auf Inhalte.

2

Flexibilität: Es ist wichtig, die eigenen Überzeugungen immer wieder zu hinterfragen.

3

Menschenliebe: Es ist so viel leichter zu führen, wenn man Menschen mag und Gutes in ihnen sieht.

4

Einordnungsfähigkeit: Man kommt zu besseren Lösungen, wenn man Dinge im Kontext betrachtet und immer wieder verortet. Und es führt zurück zu Punkt 1: Auch mal über die Dinge und über sich selbst zu lachen.

*Inspirierende Erleuchtung
beim Innovations-Meeting:
Oft entstehen die besten
Ideen beim Austausch mit
Menschen – egal ob Kunde,
Konkurrent oder Kollege.*



Mensch, da geht ein Licht auf

Erfolg hat nur, wer sich ständig verändert: Die Theorie des Ökonomen Joseph Schumpeter ist mehr als 100 Jahre alt – und aktueller denn je. Denn wer Erfolg haben will, muss jetzt innovativ sein. Wie Unternehmen das gelingt.

M

Markus Essing hat eine Vision – und er wird nicht müde, sie zu erzählen. „Wir haben die Vorstellung von einer rauchfreien Zukunft“, sagt der Geschäftsführer von Philip Morris in Deutschland immer dann, wenn er die Gelegenheit dazu bekommt. Das ist zunächst nicht sonderlich überraschend, wo doch Gesundheit zum Lifestyle geworden und die Zigarette nachweislich gesundheitsschädlich ist. Aber dass es ausgerechnet der weltweit größte Hersteller von Tabakprodukten ist, der das Ende des Glimmstängels verkündet – das verwundert durchaus.

Philip Morris, das ist der Konzern hinter den Marken Marlboro, L&M oder Chesterfield. Er hat Zigaretten in mehr als 180

Länder verkauft und damit 15,5 Prozent Anteil am Weltmarkt. In Deutschland ist der Marktanteil mit 37 Prozent mehr als doppelt so groß. 2,3 Milliarden Zigaretten verkauft der Konzern hierzulande – im Monat. Schon bald soll es keine einzige mehr sein. „Unser Ziel ist es, eines Tages keine Zigaretten mehr zu verkaufen“, sagt Essing.

Warum zerschlägt der Weltmarktführer ein Geschäft, womit er noch immer erfolgreich ist? Die Antwort lautet IQOS und ist eine Innovation auf dem Zigarettenmarkt. Der Tabakerhitzer ist laut Philip Morris eine weniger schädliche Alternative zur Zigarette. Denn in dem Gerät wird der Tabak nur noch erhitzt und nicht mehr verbrannt, wodurch weniger Schadstoffe entstehen. Seit 2008 hat der Konzern rund sechs Milliarden Dollar in die Entwicklung investiert.

Mehr als 100 Jahre lang hat Philip Morris weltweit Milliarden mit Zigaretten verdient. Jetzt investiert der Konzern in eine Innovation, die dieses Geschäft zerstört. Was skurril klingt, ist jedoch —————>

▼
Von 2,3 Milliarden Zigaretten im Monat auf null – die Vision von Philip Morris.

Das Prinzip der kreativen Zerstörung: Innovativ sein ist alles.



Markus Essing, Geschäftsführer von Philip Morris in Deutschland

„UNSER ZIEL IST ES, EINES TAGES KEINE ZIGARETTEN MEHR ZU VERKAUFEN.“

Die größte Innovation der Gothaer ist die Gothaer selbst. Denn Ernst Wilhelm Arnoldi hat mit ihrer Gründung das deutsche Versicherungswesen erschaffen. In seinen „Vorschlägen zu Errichtung einer Feuerversicherungsbank für kaufmännische Warenlager, Kaufmannshäuser und Mobiliare derselben“ erklärt er das Prinzip der Gegenseitigkeit: Die Gemeinschaft trägt die Last des Einzelnen, Versicherte haften gegenseitig für alle. Am 2. Juli 1820 wurde die Feuerbank gegründet, heute ist daraus der Gothaer Konzern mit mehr als 5.500 Mitarbeitern und einem Umsatz von fast viereinhalb Milliarden Euro geworden. Wenn ein Unternehmen 200 Jahre lang so erfolgreich am Markt besteht, kann es gar nicht anders, als innovativ zu sein. Hier sind einige Meilensteine:



1. Mathematik fürs Leben

Bereits drei Jahre nach Gründung der Feuerbank plante Arnoldi auch eine Lebensversicherung nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Am 9. Juli 1827 wurde die „Lebensversicherungsbank für Deutschland“ schließlich gegründet – die heutige Gothaer Lebensversicherung. Knapp fünfzig Jahre später sorgte Johannes Karup für eine Innovation in der Lebensversicherungsbranche. Er war Leiter des mathematischen Dienstes und erschuf die ersten deutschen Sterbetafeln. Noch heute sind diese eine wichtige Hilfe bei der Kalkulation von Tarifen.



2. Hausrat – alle Risiken in einer Police

Die Hausratversicherung war schon vor 100 Jahren ein wichtiges Standbein der Gothaer.

1935 baute sie den Schutz aus und vereinte verschiedene Versicherungszweige wie Feuer, Einbruchdiebstahl und Leitungswasser. Dreißig Jahre später wurde daraus die Familienversicherung, die um die Glas- und Sturmversicherung erweitert wurde und eine Privathaftpflicht-, Elektro- und Gasgeräte sowie eine Unfallversicherung für Familien enthielt. Erstmals waren Ehepartner und Kinder in den Schutz eingeschlossen. Seit 1994 deckt die Hausratversicherung auch



200 JAHRE INNOVATION

Meilensteine in der Gothaer Welt



**„Du lebst für Dich,
wenn Du für andere
lebst“**

Ernst Wilhelm Arnoldi (1778–1841) gilt als „Vater des deutschen Versicherungswesens“. Er gründete 1820 die Feuerversicherungsbank.

Elementarschäden ab und bietet einen Home-Service: Im Schadenfall schickt sie Handwerker.



3. Altersvorsorge: Die Rente ist sicher

Auch beim Thema Altersvorsorge ist die Gothaer Vorreiter. 2002 gründete sie die erste überbetriebliche Pensionskasse in Deutschland. Seitdem sind Unternehmen verpflichtet, ihren Mitarbeitern eine betriebliche Altersvorsorge anzubieten. Neben der klassischen Rentenversicherung bot die Gothaer Pensionskasse erstmals auch Varianten auf Basis von Investmentfonds.



4. Energiewende im Zeichen der Gothaer

Die Energiewende begann für die Gothaer Anfang der Neunziger. Seit 1999 versichert sie den Windpark Klettwitz. Fünf Jahre später kam die erste Nearshore-Anlage in Deutschland im Emdener Hafen hinzu. Die Enercon E-112 war die größte Windkraftanlage der Welt und lieferte Strom für 4.200 Haushalte. Heute versichert die Gothaer mehr als 17.000 Windenergie- und 12.000 Photovoltaikanlagen. Die Gothaer legt auch Geld in Wind- und Solarparks sowie Wasserkraftwerken an. So wurde sie 2014 Partner des Solar- und Windparkbetreibers Capital Stage AG und stellt ihr über einen Zeitraum von 20 Jahren 150 Millionen Euro zur Verfügung. 2018 investierte sie eine Milliarde Euro in Erneuerbare Energien.



5. Digitalisierung – die Zukunft begann 1962

Bereits 1962 speicherte die Gothaer den Bestand der Feuerversicherung auf dem Großrechner IBM 1401 und läutete damit den Beginn der elektronischen Datenverarbeitung ein. 1969 führte der Konzern als erster Kompositversicherer ein Zentralinkasso ein. 1975 bauten fünf Programmierer der Gothaer die erste Datenfernverarbeitung für das Rechnungswesen. Heute nutzt die Gothaer das Internet für moderne Angebote, etwa für das Kundenportal „Meine Gothaer“. Die Gothaer schützt ihre Kunden aber auch vor Schäden durch Cyberattacken – und ist damit erneut Vorreiter.



Philip-Morris-Innovation IQOS: Mit den sogenannten „Heets“ im Tabakerhitzer atmen Raucher bis zu 90 Prozent weniger Schadstoff ein.

→ ein bekanntes Prinzip: das der kreativen Zerstörung. Joseph Schumpeter, seiner Zeit österreichischer Ökonom, Autor und Politiker, kannte dieses Prinzip schon vor mehr als 100 Jahren. Er sagt, ein dynamisches Durcheinander sei viel mehr Charaktereigenschaft einer gesunden Volkswirtschaft als stetiges Gleichgewicht oder Stillstand. Mit anderen Worten: Erfolg hat, wer sich verändert. Und nur, wer sich permanent hinterfragt, bleibt erfolgreich.

Jahrzehnte später ist Joseph Schumpeter aktueller denn je. „Das liegt an der Digitalisierung“, erklärt Dr. Henning Vöpel, Leiter des Hamburger Weltwirtschaftsinstitutes. Weil sich die Welt durch den digitalen Wandel immer schneller verändere, seien auch Unternehmen viel mehr als früher dazu gezwungen, sich anzupassen, erklärt der promovierte Volkswirt. Wer überleben will, muss den Wandel rechtzeitig erkennen – und sich anpassen. Ganz so wie es Schumpeters Theorie schon vor 100 Jahren prophezeite. Nur wurde sie in eine moderne Sprache übersetzt. Heute ist es für Unternehmen besonders wichtig, innovativ zu sein und Innovationen zu entwickeln.

IN CORONA-ZEITEN: DREI INNOVATIONEN, DIE AUS KRISEN ENTSTANDEN

1

Kurzarbeit rettete in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 viele Arbeitsplätze. Die Idee soll auch jetzt helfen.

2

Die Reaktorkatastrophe in Fukushima 2011, die aktuelle Klimakrise: In Deutschland wird die Entwicklung Erneuerbarer Energien immer stärker vorangetrieben.

3

Noch vor der Klima- war die Ölkrise Mitte der 2000er. Anlass für viele Autokonzerne, E-Motoren zu entwickeln.

Aber was bedeutet das überhaupt – innovativ sein? Neue Produkte entwickeln, würden viele Unternehmer antworten. Aber das ist nur die halbe Wahrheit. „Dass man nur dann innovativ ist, wenn man ein neues Produkt in den Markt bringt – das ist ein Irrglaube“, sagt Sebastian Theopold, Gründer der Strategieberatung Munich Strategy. Er hat für die Studie Innovations-Champions 2018 mehr als 3.500 Unternehmen in Deutschland untersucht und sagt: „Viele der Unternehmen, die innovativ und erfolgreich sind, haben es geschafft, entweder um ihre Produkte zusätzliche Serviceleistungen anzubieten, oder sie haben ihre Geschäftsmodelle angepasst.“ Während sich also die einen, wie beispielsweise Philip Morris, auf ihre Produkte stützen, hinterfragen andere, wie zum Beispiel die Otto-Gruppe, ihre Modelle. Vor mehr als 20 Jahren, sagt der frühere Vorstand und mittlerweile Aufsichtsratschef Michael Otto, habe er erkannt, dass er sein Handelsgeschäft ins Internet verlagern müsse. Mit dieser Anpassung hat er vermutlich selbst das Ende seines Kataloges eingeleitet, der im Dezember 2018 tatsächlich zum letzten Mal →



Musik aus dem iPod: Die Innovationen des US-Konzerns Apple verdrängten den Sony Walkman vom Markt.

→ verschickt wurde. Aber das Geschäft seiner Firma hat er zukunftsfähig gemacht. Mittlerweile gehören mehrere Onlineshops und Versandhändler zur Firmengruppe.

Was jedoch mit Unternehmen passiert, die den Wandel verschlafen, zeigt das Beispiel Sony. Anfang der 80er-Jahre brachten die Japaner mit dem Walkman eine Weltneuheit auf den Markt. Sie

dominierten das Geschäft mit dem tragbaren Kassettenrekorder fast zwei Jahrzehnte lang. Doch statt die eigene Innovation irgendwann auf den Prüfstand zu stellen, unterschätzte der Konzern die Bedrohung aus dem Silicon Valley. Während der Verkauf des tragbaren Kassettenrecorders einbrach, meldete das Unternehmen Apple schon 2007: 100 Millionen iPods verkauft. Das Produkt wurde als der Walkman des 21. Jahrhunderts gefeiert.

Insgesamt unterscheidet Unternehmensberater Theopold vier verschiedene Arten von Innovationen: Produktinnovationen, Verfahrensinnovationen, Organisationsinnovationen und Strategieinnovationen. Ihm zufolge beginnt jede dieser Neuerungen mit einem Produkt. Derjenige, der es entwickelt, ist vermutlich eine Zeit lang Marktführer, so wie es Sony damals mit dem Walkman war. Aber irgendwann zieht die Konkurrenz nach. Dann besteht derjenige am Markt, der es schafft, das Herstellungsverfahren

„Denk bunt!“ – Ideen aus dem Pool

Die Firma Jansen ist seit fast 100 Jahren Gothaer Kunde. Dass sie so lange erfolgreich ist, liegt an ihrer Innovationskraft.

Es ist nicht lange her, da stand die Firma Jansen am Scheideweg. „Wir hatten ein dreiviertel Jahrhundert Geld mit einem Spachtel verdient und fast verschlafen, uns um andere Bereiche zu kümmern“, sagt Peter Jansen, Geschäftsführer des Unternehmens, das Lacke und Isolierstoffe herstellt. Pünktlich zum 75. Jubiläum dieses Ahrweilit-Spachtel

tels Ende der Neunziger stellte sich die Frage: „Wie geht es weiter? Geben wir die Marke auf oder gestalten wir sie neu?“, sagt Jansen. „Wir haben uns für Variante zwei entschieden.“

Ende der 2000er investierte das Unternehmen umfangreich in die eigenen Strukturen. Der erste Schritt war eine neue Abteilung, die sich um das Marketing und die Produktentwicklung kümmerte.

„Diese Abteilung fand die Wünsche des Handels und der Verbraucher heraus, sprach mit unseren Lieferanten und ließ diese Erkenntnisse in neue Produktideen einfließen“, erklärt Jansen. Darüber hinaus gibt es seitdem einen „Ideen-Pool“, in dem alle Ideen gesammelt und durch die neue Abteilung bewertet werden. Erst im vergangenen Jahr hat es mit dem Isolierspray „Sprint 5“ eine Idee aus dem Pool wie-

der auf den Markt geschafft. Seinen Namen verdient sich das Spray dadurch, dass es binnen fünf Minuten und damit besonders schnell trocknet. „Damit haben wir ein konkretes Zeit-Problem gelöst“, sagt Jansen.

Dieser Ansatz trifft das neue Markenleitbild der 142 Jahre alten Firma auf den Kopf: Denk bunt! „„Denk“ steht für die sachorientierte Herangehensweise, dass wir konkrete Probleme lösen“, erzählt Jansen. „Und ‚bunt‘ sind wir als Hersteller von Lacken und Isoliermitteln sowieso.“ Mit dem neuen Markenleitbild hat sich das Traditionsunternehmen zudem ein ambitioniertes Ziel gesetzt: 20 Prozent des Umsatzes will die Firma jedes Jahr mit Produkten machen, die nicht älter als drei Jahre sind. So zwingt sich das Unternehmen immer wieder selbst, innovativ zu sein. Und eine Geschichte wie mit dem Ahrweilit-Spachtel kann sich eigentlich nicht mehr wiederholen.



Geschäftsführer
Peter Jansen



Denk bunt!: Von den Mitarbeitern in der Produktion oder im Vertrieb bis zum Geschäftsführer kann bei der Firma Jansen jeder Ideen einbringen.

zu verbessern, um etwa Produktionskosten zu sparen. Das ist die sogenannte Verfahrensinnovation. Im nächsten Schritt steht die Organisation auf dem Prüfstand, zum Beispiel die Logistik. Was bringt es Sony, den Walkman in Japan zu fertigen, wenn er in Deutschland verkauft werden soll? Also könnte beispielsweise ein Produzent in Deutschland gefunden werden, damit die Ware schneller beim Händler ist. Der kniffligste Schritt jedoch ist die Strategieinnovation. Denn hier geht es darum, die Nutzung zu ändern – während Produkt, Verfahren und Logistik unangetastet bleiben. Der Walkman etwa könnte einen Bluetooth-Sensor erhalten. Dann hätte der Nutzer die Möglichkeit, seine kabellosen Kopfhörer oder einen externen Lautsprecher mit dem Gerät zu verbinden. Als Marktführer hatte Sony diese Entwicklung damals jedoch fast vollständig verschlafen. Der Walkman ist heute nahezu komplett vom Markt verschwunden.

Damit Innovationen aber überhaupt erst entstehen, gibt es verschiedene Ansätze. Die kreative Zerstörung, mit deren Kraft das Unternehmen Philip Morris den Tabakerhitzer IQOS entwickelt hat, ist eine davon. Eine weitere Möglichkeit ist es, die Firma für Ideen von außen zu öffnen, durch sogenannte Open Innovation. „Wer Open Innovation googelt, wird Hunderte Erklärungen finden“, sagt Prof. Dr. Ove Jensen, der an der WHU – Otto Beisheim School of Management in Koblenz Vertriebsmanagement und B2B-Marketing unterrichtet. Er erklärt den Begriff mit einem alten Marketing-Grundsatz: „Der Köder muss dem Fisch schmecken – nicht dem Angler.“ Statt allein auf die Mitarbeiter, setzen Firmen bei Open Innovation auf Ideen aus dem Umfeld, von Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern. Sei es durch Reklamationen, Bewertungen oder gezielte Aktionen wie Umfragen oder Produkttests.

Durch diese Art der Kommunikation wird der Draht zwischen Unternehmen und ihren Kunden immer kürzer. Viele Firmen haben eine eigene Facebook-Seite, auf der sie sich präsentieren und auch mit ihren Fans in Kontakt treten. Das dänische Unternehmen Lego, der größte Spielzeughersteller der Welt, geht noch einen Schritt weiter und hat mit Lego Ideas eine ganz neue, eigene Community gegründet. Der Name ist Programm – und das Prinzip simpel: Lego-Fans können dort ihre Ideen für Bausätze hochladen und die Community darüber abstimmen



Der Kunde als Entwickler: Über die Plattform Lego Ideas füttern Nutzer den Konzern mit Ideen für Produkte.

lassen. Wer mehr als 10.000 Stimmen erhält, sogenannte Likes, dessen Idee wird von Entwicklern geprüft und im besten Fall weiterentwickelt und produziert. Am Ende landen die Produkte im Handel.

Ideas zeigt die Stärke unserer Fangemeinde“, sagte Marketing-Chefin Julia Goldin anlässlich dieses Jubiläums: „In den vergangenen zehn Jahren sind unsere Fans mit den unglaublichsten Ideen zu uns gekommen, die zu beliebten Sets geworden sind.“ Jedes Jahr erreichen im Schnitt 25 Ideen die Schwelle von 10.000 Likes. Daraus sind bisher 23 Produkte entstanden. Positiver (Marketing-)Nebeneffekt: Neben guten Ideen erhält Lego so auch intensiven Kontakt zu seinen Kunden. Und kann sich relativ sicher sein, dass die Produkte gefallen.

Einen kleinen Haken hat die Open Innovation allerdings. „Lego bindet mit seiner Community nur eine sehr ausgewählte Gruppe ein, nämlich Fans“, sagt Alexander Peter. Tatsächlich aber sei ein offener Innovationsprozess gerade dann erfolgreich, wenn der Blick von außen auf das Projekt, Produkt oder Unternehmen gerichtet werde. Für dieses

„DER KÖDER MUSS DEM FISCH SCHMECKEN – NICHT DEM ANGLER.“



Prof. Dr. Ove Jensen, WHU – Otto Beisheim School of Management

Bereits vor zwei Jahren feierte die Plattform ihr zehnjähriges Bestehen – zusammen mit fast einer Million Nutzern. „Lego

Innovationsschmiede im dritten Obergeschoss

Die Bauplaner der Firma zarinfar haben einen eigenen Raum geschaffen, in dem Innovationen entstehen.

Auf der Suche nach Innovation begibt sich Turadj Zarinfar als erstes in den Fahrstuhl – und fährt ins dritte Obergeschoss seines Kölner Büros. „Dort haben wir einen Raum für Innovationen geschaffen“, sagt der Gründer der zarinfar GmbH.

Als Planungsbüro für Bauprojekte ist das Unternehmen in einem sehr traditionellen Gewerbe zu Hause – und erfindet sich dennoch immer wieder neu. Auch dank der Ideen aus der Innovationsschmiede. Der Raum ist nach den Prinzipien der neuen Arbeitswelt eingerichtet: modern, offen und kreativ. „Auf 250 Quadratmetern können sich die Mitarbeiter entfalten. Sie können sich zurückziehen zum Denken oder mit Kollegen treffen und austauschen“, sagt Zarinfar.

Auch Besprechungen oder Workshops finden dort statt, etwa mit Zukunftsforschern. „In einem dieser Workshops haben wir uns gefragt, wie wir das Wissen von Menschen, die uns in die Rente verlassen, dennoch in der Firma halten können“, erzählt der Geschäftsführer. Daraus

sei am Ende eine neue Dienstleistung entstanden: die des Sachverständigers. „So können wir auch ältere Kollegen weiterhin im Unternehmen einsetzen.“

Seine Firma hat Zarinfar 2002 als Einzelkämpfer gegründet. Nach vier Jahren hatte er jedoch so viel zu tun, dass er Mitarbeiter einstellen musste. Heute beschäftigt Zarinfar mehr als 60 Angestellte.

Sein Unternehmen kümmert sich in erster Linie um öffentliche Projekte wie das Opern- und Schauspielhaus „Bühne Köln“ oder das „Domhotel“. Auch diverse Polizeiwachen hat die Firma schon geplant und realisiert.

„Hier haben wir Expertise“, sagt Zarinfar. Gerade bei öffentlichen Projekten sei es wichtig, sich an Zeit- und Kostenpläne zu halten. Deshalb setzt Zarinfar auf ein innovatives

Projektmanagement. „Wir setzen uns zu Beginn mit allen Partnern zusammen und legen die Ziele fest. Daraus entsteht eine maßgeschneiderte Projektorganisation, die wir auch durchziehen“, erklärt der Unternehmer. Die Idee für dieses sogenannte Lean Management ist auch im dritten Obergeschoss entstanden.



Einmal Gothaer, immer Gothaer: „Privat bin ich hier schon immer versichert“, sagt Turadj Zarinfar. Seit 2002 gilt das auch für seine Firma.

→ Problem bietet Peter selbst die Lösung: 2014 gründete er mit Mirko Bendig die Agentur Phantominds. Ihr Spezialgebiet ist das sogenannte Crowdsourcing. Ein weiterer Ansatz für Innovationen in Unternehmen.

Beim Crowdsourcing wird eine Gruppe an Menschen aufgefordert, Ideen abzugeben – in der Regel für Produkte. Peter stellt Kunden dafür seine 25.000 Phantominds-User zur Verfügung oder hilft ihnen, eine eigene Community aufzubauen. „Tchibo etwa hat mit unserer Hilfe ein Innovationsprojekt zum Thema Kundenbindung durchgeführt“, sagt er. Daraus ist eine Community entstanden, in der Tchibo-Fans Produkte testen und sich mit dem Unternehmen austauschen können. Immer wieder schafft es eine Idee zum Produkt, wie der ergonomische Eisportionierer von Simon Michel oder die variable Tortenhauhe von Tobias Kotulla.

Wer jedoch weder sein Geschäftsmodell zerschlagen noch Impulse von außen will, kann beim Thema Innovationen auf

sogenannte Closed Innovation setzen. „Closed Innovation gab es immer und wird es immer geben – nämlich dort, wo ein Ingenieur-Genius eine Idee hat“, sagt WHU-Professor Jensen. Hierbei entstehen

CROWDSOURCING: PRODUKT-IDEEN VON EINER GRUPPE MENSCHEN

Alexander Peter, Gründer Phantominds



Innovationen im klassischen Stil: aus der Produktentwicklung der Unternehmen heraus. Auch dieser Prozess kann durch bestimmte Maßnahmen verstärkt werden, die in erster Linie mit den Methoden der neuen Arbeitswelt einhergehen. Einer dieser Ansätze ist zum Beispiel Design Thinking.

Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen arbeiten an einem Projekt. Folglich hat auch jeder einzelne eine eigene Sicht auf die Aufgabe – etwa die eines Juristen, eines Entwicklers oder eines Designers. Experten sprechen hierbei von der Innovationskraft interdisziplinärer Teams. Bei der Telekom-Tochter t-systems, der Hamburger Otto-Group oder auch bei der Gothaer wird bereits in diesem Stil gearbeitet.

Auch beim Tabakhersteller Philip Morris verändert sich die Arbeit. Ende vergangenen Jahres hat der US-Konzern mit dem Standort in Berlin die erste seiner zwei deutschen Produktionen geschlossen. Das Ende der Zigarette ist eingeläutet. 95 Prozent des Etats steckt Philip Morris nun in den Aufbau der Marke IQOS – in Pop-up-Stores, Plakatwerbung und Onlinemarketing. Der Aufwand zahlt sich aus. Knapp 20 Prozent des Jahresgewinns resultieren bereits aus dem neuen Geschäft. Mit anderen Worten: Ein Fünftel der Strecke hat der Konzern auf seinem Weg in eine rauchfreie Zukunft bereits zurückgelegt.



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

**MIR KANN
KEINER WAS!**



ROLAND Sicher im Recht.

roland-rechtsschutz.de

Laptop weg – Geld zurück

Beim Abbau einer Veranstaltung wurde der Confusion Event Company ein Laptop mit teurer Software gestohlen. Zum Glück hatte Inhaber Bernhard Gelking, seit mehr als 20 Jahren Kunde bei der Gothaer, kurz zuvor eine Elektronikversicherung abgeschlossen.

Der Rausch der Partynacht war kaum verfliegen, da traf Bernhard Gelking der Kater mit voller Wucht. Nur hatte der Inhaber der Veranstaltungsfirma Confusion Event Company weder gefeiert noch zu tief ins Glas geschaut. Es war ein Verlust, der ihm Kopfschmerzen bereitete.

Als er mit seiner Firma gerade die Spuren der „Ab in die Achtziger“, einer der größten Mottopartys der Region auf der Rennbahn in Krefeld, beseitigte, muss es passiert sein: „Beim Verladen der Technik in den frühen Morgenstunden wurde ein Laptop gestohlen“, berichtet Gelking. Erst ein hal-

bes Jahr zuvor hatte er das Gerät für 3.000 Euro gekauft. Zudem waren teure Konstruktions- und Videosoftware sowie eine Datenbank mit allen seinen Referenzen auf dem Gerät installiert. „Allein die Arbeitsstunden für die Referenzprojekte kann ich gar nicht abschätzen“, sagt er. Das Problem zudem:



Empfang, Jubiläum, Firmenfeier: Die Confusion Event Company organisiert seit mehr als 20 Jahren Events mit bis zu 5.000 Teilnehmern.



Eigentlich ist Bernhard Gelking Tischler – und hat sich als DJ die Meisterschule finanziert. Weil erst die Musikanlage und dann die Nachfrage immer größer wurde, entschied sich der 51-Jährige schließlich für seine Eventfirma.

„Die Zugangsdaten, mit denen sich Nutzer für die kostspieligen Programme anmelden können, waren ebenfalls in der dazugehörigen Tasche“, sagt der Chef. „Wenn man einmal Pech hat, dann aber auch so richtig.“ Hardware, Software, Datenbank – insgesamt rechnete er einen Schaden von rund 12.000 Euro aus.

Angefangen hat Bernhard Gelking als DJ. Seit Anfang der 80er-Jahre dann organisierte der 51-Jährige Veranstaltungen. Irgendwann war die Firma so groß, dass sich der gelernte Tischlermeister entscheiden musste. Handwerk oder Events? Heute führt Gelking eine der größten Veranstaltungsfirmen im Münsterland. Mehr als 100 Aufträge im Jahr stemmt er mit seiner Frau, fünf Mitarbeitern und einem Pool aus fast 100 Aushilfen für Technik und Service.

Das Angebot des Unternehmens umfasst drei große Themenfelder: Messen, Firmenevents und Revivalpartys. Leistungsstarke Computer und die auf ihnen installierte, zum Teil sehr spezielle Software, sind dabei unentbehrlich. Für die virtuelle Planung eines Messestandes beispielsweise bietet das Programm, das selbstverständlich auch auf dem gestohlenen Rechner installiert war, mehr als 30.000 Bauteile. Darüber hinaus bietet die Software die Möglichkeit, einen Stand aus mehreren Perspektiven abzubilden. Auch



die Location-Flächen für Firmenfeiern, Jubiläen oder Empfänge mit bis zu 5.000 Teilnehmern werden mit einer besonders leistungsstarken Software geplant. „Wir zeigen den Kunden dann beispielsweise, wie wir ihre Lagerhalle in ein Festsaal verwandeln“, sagt er. Neben der Feier selbst entwickelt Gelking auch gestalterische Elemente. Wird etwa ein

Jubiläum gefeiert, schneidet er aus historischen Bildern einen Film und unterlegt ihn mit Musik. Eine Schnittsoftware, die auch auf dem verlorengegangenen Rechner eingerichtet war, leistet dabei wertvolle Dienste. Und schließlich sind selbst seine Revivalpartys abhängig von den Daten, die der Unternehmer auf seinem Rechner gespeichert hat. Die dabei eingesetzten Videowände auf den Bühnen bespielt er beispielsweise mit Videos, die er auf seinem Rechner geschnitten hat. „Selbst die Lasershow wird darauf programmiert“,

SELBST DIE REVIVALPARTYS SIND ABHÄNGIG VON DEN DATEN, DIE AUF DEM RECHNER SIND

GOTHAER GEWERBEPROTECT: ÜBER DIESE VORTEILE ERFAHREN SIE BEI IHREM BERATER MEHR

1

Die Gothaer GewerbeProtect setzt sich aus frei kombinierbaren Bausteinen zusammen, die Sie bedarfsgerecht anpassen können.

2

Wenn sich zum Beispiel nächsten Monat Ihr Bedarf ändert, können einzelne Bausteine problemlos angepasst werden.

3

Auch die Elektronikversicherung ist Teil des Bausteinsystems. Mit ihr schützt man sich gegen finanzielle Schäden, beispielsweise bei Abhandenkommen durch Diebstahl oder Einbruchdiebstahl.

sagt er. Auch die Feier auf der Krefelder Rennbahn war eine Revivalparty. Der Laptop blieb ein für alle Mal verschwunden. Zum Glück hatte Gelking erst wenige Wochen zuvor seine Betriebsversicherung, die er bei der Gothaer hat, um den Baustein Elektronikversicherung erweitert. Dieser bietet auch Versicherungsschutz bei Diebstahl der versicherten Sachen. „Früher hatte ich schon mal eine Elektronikversicherung, danach aber jahrelang darauf verzichtet“, sagt er. Nach einem Gespräch Anfang des Jahres entschied er sich jedoch erneut für den Diebstahlschutz. Alles richtig gemacht. Nach dem Vorfall in Krefeld meldete Gelking den Schaden und bekam ihn von der Gothaer zu großen Teilen ersetzt. Schon bald war das Geld auf seinem Konto. „Da war die Gothaer schneller als die Polizei“, sagt Gelking, der den Diebstahl unmittelbar nach der Tat angezeigt hatte. Ergebnis: Die Gothaer hat überwiesen, die Polizei das Verfahren eingestellt.



Aus dem Provisorium im Dachgeschoss ist ein schickes Büro geworden. Flexperto-Gründer (v. l.) Marcel Schmid, Tobias Krauß, Felix Anthonj und Caspar Bauer.

Flexible Experten

Vor acht Jahren gründeten vier junge Studenten eine Online-Plattform für Expertenwissen und nannten sie Flexperto. Heute ist daraus eines der innovativsten Tools für digitale Kundenberatung geworden – von der Terminvereinbarung bis zum Vertragsabschluss.

Wie so viele Geschichten über Start-ups, beginnt auch diese mit einem Problem und der Suche nach einer Lösung dafür. „Was macht man, wenn man als Student eine Hausarbeit schreiben muss?“, fragt Tobias Krauß und liefert die Antwort gleich selbst: „Man geht ins Internet und sucht sich seine Quellen aufwendig zusammen.“ Krauß spricht aus Erfahrung, schließlich hat er selbst studiert und die eine oder andere Hausarbeit schreiben müssen. Die Quellensuche war immer sein größtes Problem. Die Lösung hat er dann selbst ausgetüfelt: Flexperto, eine Platt-

form für Experten und Ratsuchende – wie beispielsweise Studenten – im Internet. An dieser Stelle wären die meisten Geschichten über Start-ups am Ziel: Idee gehabt, Produkt entwickelt, Geschäftsmodell etabliert. Die von Flexperto aber geht jetzt erst richtig los. Denn was vor acht Jahren als Wissensplattform begann, ist heute eines der innovativsten und erfolgreichsten Tools für digitale Beratung. „Wir haben diese Dienstleistung ins Internet gebracht“, sagt Krauß. Von der Terminvereinbarung über

die Beratung bis zum Vertragsabschluss können Nutzer über Flexperto sämtliche Schritte online erledigen. Einige Versicherungen und Banken nutzen den Service bereits; die Gothaer testet Flexperto gerade im Beratungsalltag. Bisher ist die junge Firma in der Finanz- und Versicherungswirtschaft unterwegs. Grundsätzlich könnten aber alle Branchen und Firmen, die ihre Kunden beraten, von der Technologie profitieren. Angefangen hat die digitale Revolution der Flexperto-Erfinder übrigens auf Bierzelt-



bänken im Saarland. „Im Dachgeschoss von Felix' Elternhaus hatten wir unser erstes Büro“, erzählt Krauß. Felix – das ist Felix Anthonj, ein Studienkollege und heutiger Geschäftsführer von Flexperto, der die Firma 2012 gegründet hat und gemeinsam mit Krauß, Marcel Schmid und Caspar Bauer führt. Die drei ersten kannten sich von der Uni Reutlingen, wo sie „International Management“ studierten; Bauer lernten sie über einen Bekannten kennen. Ihre Idee – eigentlich genial: Experten bieten ihr Wissen auf einer Plattform an, Ratsuchende können darauf zugreifen. War der Kontakt einmal hergestellt, lief das Gespräch per Videochat. Für jeden Chat kassierten die Gründer eine Provision. So entstand auch der Name Flexperto: „Flexible Experten“. Weil die Themen aber zu breit gefächert waren, kamen weniger Kontakte zustande als geplant – auch der Umsatz blieb hinter den Erwartungen zurück. „Das Thema war zu komplex, das Geschäftsmodell zu klein“, sagt Krauß. Gleichwohl hatten die Gründer bemerkt, dass in der Idee einer Wissensplattform ein ganz anderes Potential schlummerte. Also gaben sie die Geschäftsidee auf, an

der Technologie aber hielten sie fest. Und fassten durch einen Zufall Fuß in der Versicherungsbranche. „Zwei duale Studenten hatten uns für eine Facharbeit über Online-Beratung für Versicherungen kontaktiert“, sagt Krauß. „Der eine arbeitete für die Alte Leipziger, der andere für die Ergo – das waren dann unsere ersten Kunden.“ Neben der Gothaer ist seitdem etwa die Hälfte der 20 größten deutschen Versicherer hinzugekommen.

VON DER BIERZELTBANK ZUM SCHICKEN BÜRO IN BERLIN MITTE – EIN START-UP ETABLIERT SICH

Ihnen allen erleichtert Flexperto die Beratung enorm. „Viele haben auch vorher schon digital beraten“, sagt Krauß, „nur etwas ungeordnet.“ So wurde hier mit Programmen wie Skype for Business per Video gepochtet, und dort mit Teamviewer der Bildschirm geteilt oder über den Messengerdienst WhatsApp geschrieben. Flexperto dagegen vereint diese Tools zu einer Lösung – und das datenschutzkonform und ohne, dass die Kunden extra dafür eine Software installieren müssten.

Eine Session, wie Krauß die Beratung mit Flexperto nennt, beginnt immer mit einer Mail. Mit dieser erhält der Kunde einen Link, der individuell erzeugt wurde. „Das schützt uns vor Hackerattacken“, erklärt er.



PROGNOSE FÜR DIE KOMMENDEN FÜNF JAHRE IN EINER WOCHE ERFÜLLT

„Unsere Wirtschaft wird sich nach der Krise noch stärker digitalisieren. Was wir derzeit an Wachstum im E-Commerce erleben, hat die Prognose für die kommenden fünf Jahre innerhalb einer Woche erfüllt. Telefonkonferenzen, Homeoffice und manches andere sind in einer Weise intensiviert worden, wie es erst im nächsten Jahrzehnt zu erwarten war.“

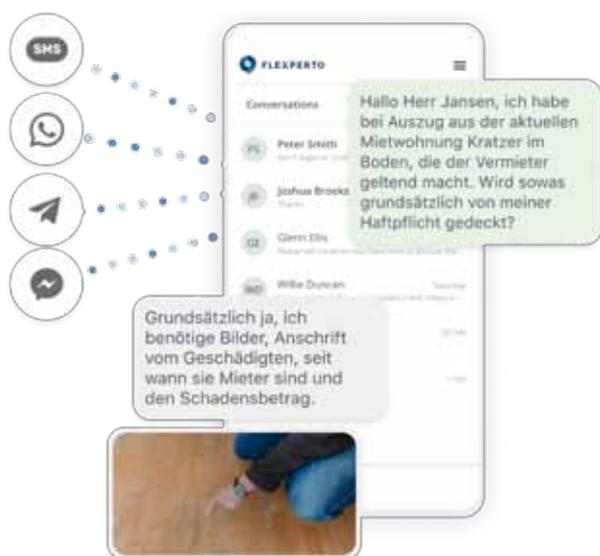
Detlef Gürtler, Politologe, Ex-Chefredakteur des Zukunftsmagazins GDI Impuls des Schweizer Gottlieb Duttweiler Forschungsinstituts und Autor zahlreicher Fachbücher, in einem Interview mit der Münchner Abendzeitung.

Per Klick auf den Link gelangt der Kunde in einen sogenannten „Besprechungsraum“. Hier kann der Berater nun über Video mit seinem Kunden sprechen, ihm seinen Bildschirm zeigen oder Nachrichten senden. Selbst der am Ende der Beratung im Idealfall zu schließende Vertrag kann mithilfe von Flexperto unterschrieben werden. Die Funktion dazu heißt „eSignatur“, und Flexperto war mit ihr 2016 Vorreiter. Der Kunde erhält ganz einfach eine SMS mit einem Link; den klickt er an und unterzeichnet via Touch auf dem Smartphone.

Mit Innovationen wie dieser hat sich Flexperto vom Start-up zum etablierten Unternehmen entwickelt. Die Zeit auf der Bierbank im Dachgeschoss ist lange vorbei. Mittlerweile sitzen die vier Gründer und ihre rund 25 Mitarbeiter im Büro in der Berliner Innenstadt. Im deutschsprachigen Raum hat sich das Geschäft etabliert, jetzt soll es auch international durchstarten. „Wir haben von Beginn an groß gedacht“, sagt Krauß. „Egal welche Sprache, Flexperto wird immer gleich gesprochen.“ Der Erfolgsgeschichte sind also keine Grenzen gesetzt.

WHATS APP?!

Als erstes Unternehmen bietet Flexperto eine datensichere Chat-Funktion über WhatsApp. Weil der Chat webbasiert und nicht über die App stattfindet, werden auch keine Kundendaten an die WhatsApp-Mutter Facebook übermittelt – wie es die AGBs des Anbieters eigentlich vorsehen.



Beratung, Verkaufsgespräch oder Schadenfall: Über WhatsApp können sowohl Berater als auch Unternehmer schnell den Kontakt aufnehmen.

Die beste Idee meines Lebens

Auf dieser Seite schreibt in jeder Ausgabe ein Unternehmer über die Entscheidung, die ihn auf Erfolgskurs gebracht hat. Diesmal: Joachim Rühle, Gründer von @LED.

Wenn ich ehrlich bin, kann ich gar nicht genau sagen, ob die beste Idee meines Lebens tatsächlich die beste Idee meines Lebens ist. Geht man davon aus, dass dieser eine Geistesblitz Millionen Euro in die Geschäftskassen spülen soll, muss ich feststellen: Das ist noch nicht passiert. Und trotzdem bin ich mir sicher, dass aus dem, was ich vor zwei Jahren begonnen habe, am Ende ein Unternehmen mit 100 oder 300 Mitarbeitern werden kann. An diese Vision glaube ich. Sie ist meine Lebensaufgabe. Aber der Reihe nach.

Ich würde mich als einen Vollbluttechniker bezeichnen. Schon als Kind habe ich alles auseinandergebaut, was ich in die Hände bekommen habe. Kleine Anekdote dazu: Meine Schwester hat als Kind immer viele Bücher gelesen. Ich nicht, ich habe sie auseinandergepflückt, um zu sehen, wie sie hergestellt worden sind. Wenn Sie mir ein Getriebe geben, kann ich es in nullkommanichts auseinander- und wieder zusammenbauen. Und noch nach Jahren weiß ich, an welcher Stelle welche Schraube sitzen muss. Und neben dem Spaß am Tüfteln bin ich auch der Typ, der gern Schulbänke mag. Ich habe so ziemlich alles gemacht, was man an technischen Lehrgängen absolvieren kann.

Nun aber zur besten Idee meines Lebens. Ich bin seit 2007 selbstständig. Meine Firma ist eine Handelsgesellschaft für Industrieteile, kurz gesagt: Wir bauen für unsere Kunden aus Einzelteilen, die wir einkaufen, individuelle, industrielle Anlagen. Und irgendwann ging mir ein Licht auf: Wir bauen LED-Leuchten! Angefangen hat es damit, dass wir einige der Einzelteile, die in eine solche Leuchte gehören, sowieso in unserer Firma vorrätig hatten. Dann haben wir so eine Leuchte kon-

„SCHON ALS KIND HABE ICH ALLES AUSEINANDER GEBAUT, WAS ICH IN DIE HÄNDE BEKAM“



ZUR PERSON

Joachim Rühle, 43, gründete 2007 die best technology GmbH. Aus dem Unternehmen ging 2018 die Marke @LED hervor, die mit der Herstellung von LED-Leuchten einen Umsatz von rund 2,5 Millionen Euro erwirtschaftet. Rühle ist Gothaer Kunde.

struiert, die fehlenden Einzelteile besorgt und unseren ersten Prototypen zusammengebaut. Etwa hundert Einzelteile werden in einer LED-Leuchte verbaut, die Einzelheiten erspare ich Ihnen an dieser Stelle. Nur dieses: LED-Leuchten gibt es viele, aber eine richtig gute zu bauen, ist nicht ganz so leicht.

Den Prototypen haben wir ersten möglichen Kunden vorgestellt, und die waren begeistert. „Dann baut uns doch mal 40 solcher Prototypen“, sagte einer. „Mal schauen, ob die Qualität dann immer noch so gut ist.“ Also haben wir uns ans Werk gemacht und in wenigen Wochen 40 LED-Leuchten gebaut – alle genauso gut wie die erste. So kamen wir an unseren ersten Auftrag. Und dann folgte

der zweite, und dann der dritte, und wenn ich mehr Talent zum Verkaufen hätte, wäre die Zahl unserer Kunden sicher schon viel größer. Denn eines muss ich gestehen: Ich bin als Techniker deutlich talentierter denn als Vertriebler – ist einfach so.

Und warum sind diese LED-Leuchten nun die beste Idee meines Lebens? Sie sind es, weil sie mir genau das ermöglichen, was ich immer wollte. Zum einen habe ich mir meinen Traum erfüllt, ein eigenes Unternehmen zu führen, zum anderen besteht meine Arbeit darin, technische Dinge zu konstruieren. Nicht mehr und nicht weniger habe ich mir für mein Berufsleben immer erträumt. Eine bessere Idee als diese kann es also doch gar nicht geben.

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
meine Wünsche
verwirklichen.**

**Vertrauen Sie dabei auf 200 Jahre
Erfahrung und die Kraft der Gothaer
Gemeinschaft.**

**Fragen
Sie nach
Ihrem Bündel-
Vorteil!**

**200 Jahre Tradition und Innovation.
Wir sind für Sie da.**

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

Gothaer
Kraft der Gemeinschaft