



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*



Um die riesigen Datenmengen zu nutzen, die Industrie 4.0 erst möglich machen, kaufen Firmen jedes Jahr Software im Wert von 400 Milliarden Euro. Einer muss dieses Wachstum managen. „Das machen wir“, sagt Udo Strehl, Gründer und Mehrheitsaktionär der USU Software AG.

## Herr der Daten.

„Unsere Software weiß mehr über die IT der Käufer als diese selbst“, erklärt Udo Strehl. Noch stärkere Kundenbindung geht nicht.

## In Deckung gehen.

Das Risiko an den Kapitalmärkten nimmt zu. Anlagen sind gefragt, die Gewinne möglich machen und im Ernstfall Verluste begrenzen.

## Fahrzeuge mit Seele.

Die Goldenen Zwanziger brachten ein neues Lebensgefühl. Und faszinierende Autos, die heute im Originalzustand Millionen wert sind.

## Echte Macher.

Wenn Unternehmer etwas wollen, das es nicht gibt – dann bauen sie es selbst. Darum fertigt Stephan Schambach Hybrid-Bootsmotoren.



Die Hackeschen Höfe in Berlin – ausgestattet mit Fußbodenfliesen von Golem.



# *Der Wendige.*

**Scheitern als Chance.** Nach der Wiedervereinigung startete der ostdeutsche Keramiker Tomas Grzimek hoffnungsfroh in die Marktwirtschaft. Und ging erst einmal pleite. Heute verkauft Grzimek seine Jugendstilfliesen bis nach Hongkong und in die USA.

Behände läuft Tomas Grzimek die schmale Treppe hinauf. An den Wänden des Flurs hängen Radierungen des Grafikers Eberhard Grzimek, seines Vaters, sowie provokative Plakate aus den 1930er-Jahren – „per la liberta“, für die Freiheit. „Mein Vater war Kommunist“, lacht der Unternehmer, der Keramik und Bildhauerei an der Kunsthochschule in Berlin-Weißensee studiert hat und unter anderem bei der bedeutenden DDR-Keramikerin Hedwig Bollhagen ausgebildet worden ist.

Kommunist war Grzimek selbst nie. Nicht einmal Sozialist. Trotzdem fühlte er sich in DDR-Zeiten durchaus privilegiert. „Das war ein Schlaraffenland für jemanden, der etwas herstellte. Wir lebten ja in einer Mangelwirtschaft, da konnten Sie alles loswerden.“ Glücklicherweise war er dennoch nicht. „Dieses System

war zum Kotzen. Dett war nich mein Ding. Als junger Mensch will man ja Veränderungen sehen, und ick hab nur Stagnation erlebt.“

Der 66-Jährige, fusseliger grauer Bart, fröhliche blaue Augen, Jeans, weißes Hemd, braunes Jackett, berlinert heftig, wenn er von seinem langen Marsch in die Marktwirtschaft berichtet. Für das Unternehmertum habe er einfach schon immer ein Händchen gehabt, erzählt seine Frau Sabine Heller. „Als Jugendlicher radelte er über Land und suchte in den Haushalten nach sogenannten Bruchgläsern. Die Leute wussten gar nicht, welche Schätze sie in den hintersten Ecken ihrer Küchenschränke aufbewahrten.“ Beim Antiquitätenhändler waren die alten Gläser 50 Ostmark wert, der junge Grzimek kaufte für 50 Pfennig. Ganz offensichtlich sind diese kleinen

Anekdoten, die auf das Unternehmertum verweisen sollen, nicht an Grenzen oder Wirtschaftssysteme gebunden.

Die große Geschichte des Unternehmers Grzimek beginnt allerdings ganz anders als vergleichbare Erlebnisse – mit einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme im Jahr 1991: In Sieversdorf, eine Bahnstunde südöstlich von Berlin, gibt es satte Wiesen, blühende Hecken, Obstbäume und leer stehende Ziegeleien – ländliches Idyll und tote Hose zugleich. Einen Steinwurf weiter östlich markiert die mäandernde Oder die Grenze zu Polen. Hier soll ein Ziegelprojekt des Arbeitsamts Berlin starten. „20 unerfahrene Leute, darunter Viehpfleger und Gärtner, produzierten Ziegel. Und restaurierten gleich mal eine Kirchenruine.“

Das kleine Unternehmen lebt von der Hand in den Mund. Fertigt baukera- >



Tonmasse wird in eine eigens erstellte Form geschlagen, danach gebrannt, glasiert und schließlich noch einmal gebrannt.

mische Ersatzteile, die für Renovierungen historischer Baudenkmäler benötigt wurden. Entwickelt und erprobt neue Brennverfahren unter der Anleitung der erfahrenen Keramiker.

Nach zwei Jahren ist die ABM vorbei. Grzimek nimmt Kontakt zu den Trägern auf. „Man kann doch die Leute nicht alle zwei Jahre an die Luft setzen.“ Gemeinsam mit einem Freund, Ulrich Schumann, gründet er die Golem Formziegel GbR, kauft das Gebäude und bildet die angelernten Kräfte zu Keramikexperten aus.

„Wir haben 1,6 Millionen Mark Kredit aufgenommen, tilgungsfrei für fünf Jahre, bis 1998. Geld bekam man damals hinterhergeschmissen.“ Die KfW habe die Sicherheit gestellt, Grzimek muss allerdings persönlich haften. Anfangs macht ihm dies wenig Kopfschmerzen. Golem wächst, es gibt einen großen Bedarf an Restaurierung und „die Sache machte enormen Spaß“.

Grzimek spezialisiert sich auf das Thema Restaurierung, auf Sonderanfertigungen für die Denkmalpflege. Er stattet zum Beispiel die berühmten Hackeschen Höfe in Berlin mit Fußbodenfliesen aus. Rund 40 Prozent der spektakulären Jugendstilfassade erhalten zudem glasierte Verblendziegeln aus Sieversdorf. „Rückblickend war diese Fokussierung auf Auftragsarbeit allerdings ein Fehler. Wir hatten kein eigenes Produkt, das die

Umsätze stabilisieren konnte. Es ging immer auf und ab – je nachdem, ob wir gerade einen Auftrag hatten oder nicht.“ Als Ende der 1990er-Jahre mit monatlich 17 000 Mark die Tilgung für die Kredite begann, wurde es „finanziell sehr eng“. Grzimek verhandelte mit der Sparkasse in Frankfurt/Oder über eine Umschuldung. Deren klares Nein war richtig, sagt er heute. „Das war wahrscheinlich auch nicht zu schaffen.“ Ein Großauftrag über eine Million Mark könnte die Rettung bringen. Eine komplette Fassade mit glasierten Teilen. „Doch dett war eine Nummer zu groß für uns“, räumt der Keramiker heute ein. Offensichtlich haben auch Preis und

Qualitätsversprechen in der Angebotserstellung nicht zusammengepasst. Neun Monate kann Golem keine anderen Aufträge annehmen, arbeitet ausschließlich an diesem Projekt und schließt es dann plus/minus null ab. „Viele der Architekten, unsere Hauptauftraggeber damals, haben sich in diesen neun Monaten anderen Herstellern zugewandt.“

Kurze Zeit später kann er den 28 Angestellten keine Löhne mehr bezahlen. Beim zuständigen Gericht bittet er „um einen Insolvenzverwalter, der nicht alles zerschlägt, sondern hilft, etwas Neues aufzubauen“. Denn Golem hat ja Aufträge, die Firma arbeitet damals zum Beispiel an sehr anspruchsvollen Terrakotten für die Bauakademie am Berliner Schlossplatz. Nur sind es eben viel zu wenige Aufträge.

Dem zuständigen Insolvenzrichter gefällt Grzimeks Story. „Sie kriegen die Beste“, sagt er. Die Beste heißt Susanne Müller und meint: „Sie müssen weitermachen, das ist toll, was Sie hier auf die Beine stellen.“ „Wir haben keine müde Mark mehr“, kontert der Unternehmer. „Gründen Sie eine Auffanggesellschaft, eine GmbH.“

Spezialanfertigung von Formziegeln für den Lohse-Park der Hamburger Hafencity.



Grzimek gründet. Die notwendigen 25 000 Mark leiht er sich von Freunden. Da er sich als persönlich haftender Gesellschafter der alten Gesellschaft in der Insolvenz befindet, zeichnet seine Frau gemeinsam mit einem Freund für die Golem Bau- und Fliesenkeramik GmbH verantwortlich. Grzimek selbst wird Geschäftsführer, mit einem Gehalt von zunächst 1400 Mark. Acht Jahre lang wird sich das Insolvenzverfahren noch hinziehen, am Ende steht ein Einigung mit der KfW. „Ein Kompromiss, über den Stillschweigen vereinbart wurde.“ Heute sind Grzimek und seine Frau alleinige Eigner von Golem. Und eine Insolvenz, ist Grzimek sicher, könne nie wieder passieren: „Ich habe meine Lektion gelernt.“

Die Lehre, die Tomas Grzimek aus seiner Insolvenz zieht, klingt so einfach: vorausdenken und alles besser im Griff haben. Dahinter steckt allerdings ein ganz neues unternehmerisches Denken. „Das eigentliche Problem war ja der Mangel an eigenen Produkten. Wir hatten zwar schon viele Jahre Jugendstilhausfliesen für Hausflure für unsere Auftragsarbeiten hergestellt, aber wir hatten keine eigene Kollektion. Und wir waren nicht bekannt.“

Tomas Grzimek ging mit einem Betrieb ohne eigenes Sortiment pleite. Heute bietet Golem eines der umfassendsten Sortimente an Jugendstilfliesen an, die in der Technologie der Jahre um 1900 hergestellt werden.

Neben der Neupositionierung der Firma kümmert sich der Keramiker auch um neue Finanzierungskonzepte. Zufällig erfährt er, dass eine Förderinstitution des Wirtschaftsministeriums Gelder für Entwicklungsprojekte vergibt. Ist nicht das Verfahren, alte Fliesen mit neuer Technologie herzustellen, auch eine Neuentwicklung? Zunächst ist das Wirtschaftsministerium skeptisch. Doch der

Keramiker aus Sieversdorf leistet „inhaltliche Aufklärungsarbeit“ – zugleich hemdsärmelig und pfiffig, wie er eben alle seine Projekte angeht. Und bekommt die Gelder.

Das alles hilft allerdings noch nicht, den zweiten Mangel zu beheben – den geringen Bekanntheitsgrad. Grzimek fährt zwar auf Messen. Doch die Resonanz ist gleich null. Dann kommt „Edwards“. Edwards? „Add words, bei Google“, dolmetscht die im gleichen Raum arbeitende Mitarbeiterin.

Er habe sich da „reingefuchst“, als einer der Ersten in seiner Branche. Wurden

die Schlüsselbegriffe „Ziegel“ und „Jugendstil“ in die Suchmaschine eingegeben, schnellte die kleine Firma aus der Mark an die erste Stelle. Damals habe ihn das nur 40 Euro pro Tag gekostet, ein Schnäppchen. Heute müsse man 200 Euro dafür hinlegen.

Nächste Idee: ein eigenes Geschäft. Dort, wo Touristen sind. 2005 eröffnet Grzimek in den Hackeschen Höfen seinen ersten eigenen Laden. Nicht ohne vorher einen Verkaufsfest gemacht zu haben. Er bittet darum, im Schaufenster eines benachbarten Geschäfts einige Fliesen zur Probe ausstellen zu dürfen. >

## Scheitern als Chance?

Familienunternehmen sind der Nährboden einer funktionierenden sozialen Marktwirtschaft. Die in den letzten Jahren zunehmende „Glorifizierung“ von Familienunternehmen stehe allerdings im Widerspruch zu den großen Pleiten, die sich in diesem Unternehmenssegment in allen Branchen ergeben haben“, meint Professor Norbert Wieselhuber, Gründer der Unternehmensberatung Wieselhuber & Partner: „Es trifft nicht nur die ‚alten‘ Familienunternehmen, sondern auch junge Unternehmen. Offensichtlich hat das mit der Fehlerkultur in Deutschland und dem Typ Familienunternehmen zu tun – schließlich gelten die Gesetze der Betriebswirtschaft und des Marktes für alle gleich.“

Was sind typische Fehler der Unternehmer? Norbert Wieselhuber zählt auf:

// 01. Nachlassende Wettbewerbsfähigkeit, zunehmende Ertragserosion und stetiger Renditeverfall – am Anfang ist das keine akute, lebensbedrohende Erkrankung, aber eine gefährliche, „schleichende Vergiftung“.

// 02. Erfolge der Vergangenheit sind keine Garantie für die Zukunft – auch ein erfolgreicher Unternehmer kann nicht alles.

// 03. Kapitalbesitz und hierarchische Macht begründen keine Führungsautorität.

// 04. „Weiche Faktoren“ sind der Nährboden für die „harten Zahlen“. Nicht alles, was in der Bilanz und GuV steht, macht den nachhaltigen Erfolg und den Wert des Unternehmens, seine Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter aus.

„Wir alle“, verdeutlicht der Berater, „machen Fehler, auch Unternehmer. Aber: Wer weniger Fehler macht und schneller aus ihnen lernt, ist langfristig der Erfolgreichere. Deshalb ist auch die in deutschen Unternehmenskulturen weitverbreitete Null-Fehler-Attitüde falsch, denn sie erstickt Kreativität und Initiative und damit Impulskraft.“

Unternehmer müsse man eben sein, Management dagegen könne man lernen, erklärt Wieselhuber: „Die Kombination der positiven Ausprägungen des Unternehmertums in Familienunternehmen mit professionellem Management und dessen Methoden führt zu strategisch überlegenen und operativ exzellenten Unternehmen, die auch im zwischenzeitlichen Scheitern Chancen erkennen und diese ergreifen.“



Tomas Grzimek und seine Sammlung historischer Bodenfliesen aus Feinsteinzeug.

Zwei Tage später ruft der Ladenbesitzer an: Habe alle Fliesen verkauft.

„Der Laden läuft wie verrückt, wir generieren dort auch sehr, sehr viele Aufträge.“ Um die internationale Klientel bedienen zu können, müssen die Angestellten Englisch und Französisch sprechen. Da aber die echten Berliner nicht in die Hackeschen Höfe gehen, gibt es heute auch noch einen weiteren Laden abseits der Touristenströme. Dazu je einen in Hamburg und Bielefeld. Auch hier hilft „Edwards“. Bei der Analyse der Klickraten liegt Berlin ganz vorn, dann kommt Hamburg, danach Bielefeld. Der nächste Laden ist in Essen geplant.

Das Geschäft floriert. Und der Keramiker hat immer noch großen Spaß an der Sache. Eines der interessantesten Projekte für ihn persönlich ist das Neue Museum in Berlin – wiederaufgebaut vom britischen Architekten David Chipperfield. „Bis zur Wende war das eine Ruine. Wir haben dafür eine Unmenge an zwei mal zwei Zentimeter großen Mosaikteilchen in unendlich vielen Farbvarianten hergestellt.“

Zwischen 2011 und 2014 verdoppelt sich der Umsatz auf vier Millionen Euro. Die Gewinnmarge steigt auf zehn Prozent, dieses Jahr sollen es 20 Prozent werden, wünscht sich zumindest der

Unternehmer. Größter Umsatzbringer sind Wandfliesen, handbemalt, auch einfarbig glasiert. Eine handbemalte Fliese kostet zwischen 15 und 25 Euro. Bei den einfarbig glasierten gibt es den Quadratmeter für rund 140 Euro.

Zudem macht die Firma „jede Art von Sonderanfertigung“, nicht nur Jugendstil, sondern auch Mittelalter oder Barock. Und Terrakotten, wie für die Außenfassade von Harrods in London. Oder Formziegel. Dafür werden spezielle Holzformen hergestellt, in denen für den jeweiligen Auftrag Ziegel gebrannt werden. Zurzeit arbeitet Golem an einem Zaun aus durchbrochenen Ziegeln, der im Lohse-Park der Hamburger Hafencity aufgestellt werden soll.

Das Gros der Aufträge kommt jedoch mittlerweile von Privatpersonen. So lässt sich eine vermögende Kundin aus Baden-Württemberg derzeit jedes ihrer Häuser mit Golem-Jugendstilfliesen aus-

statten. Und ein osteuropäischer Kenner verschönert damit die Kochzeilen seiner Yacht. „Die Aufträge rollen nur so herein“, sagt Grzimek zufrieden. Die wichtigsten Märkte seien Deutschland und Frankreich, dann kämen die Schweiz, Österreich, die USA und Hongkong. Einen Umsatzanstieg innerhalb der nächsten Jahre auf fünf Millionen Euro könne er sich durchaus vorstellen. Mehr nicht, denn „Golem ist ja ein Handwerksbetrieb, da können wir nicht ohne Ende expandieren“.

Auch für die Zeit, in der er selbst Golem nicht mehr täglich leiten kann oder will, hat Grzimek vorgesorgt. Bereits jetzt werden die einzelnen Divisionen Fliesen, Terrakotten und Ziegel von Angestellten unabhängig geleitet. „Ich lebe eben meine Besessenheit nicht nur im Bau von Brennöfen oder neuen Ziegeln aus, sondern auch darin, wie es mit der Firma weitergehen soll.“ Der Unternehmer will noch so lange dabeibleiben, bis ein „vollkommen Keramikfremder“ Golem leiten könne. Bis dahin hat Tomas Grzimek allerdings noch so einiges vor. Zum Beispiel den Umbau eines kürzlich gekauften neuen Produktionsgebäudes. Oder Läden in Paris und New York, „dett mache ich auch noch. Klar.“ Per la liberta – auf zu neuen Ufern. □

Autorin: Mariella Bauer-Hallberg

**Herstellung glasierter Formziegel (li). Mit einem Malhörnchen werden die Flächen mit Farbglasuren ausgefüllt.**

