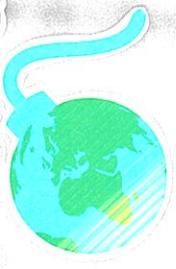


ZEIT Campus



Es gibt keinen Planeten B

WALD RETTEN!



JETZT HANDELN

Was kann ich tun?

66 Tipps: Wie jeder im Alltag die Umwelt schützen kann



Ein junger Politiker will die EU abschaffen

Leitartikel: ...
Belebung ...



»Mehr über Gefühle reden!«

Nils Koerber berät seit 15 Jahren Familien beim Generationenwechsel im Unternehmen. Er weiß, worauf es dabei ankommt

ZEIT CAMPUS: Herr Koerber, wer ruft bei Ihnen an und bittet Sie um Hilfe?

NILS KOERBER: Meistens sind es die Kinder oder die Mütter, die sich unterstützen lassen wollen. Ältere Männer gehen seltener davon aus, dass sie Hilfe brauchen. Sie sagen: »Ich habe die Firma nach dem Krieg aufgebaut und mein Leben lang die Ärmel hochgekrempt. Warum soll ich das jetzt, bitte schön, nicht schaffen?«

ZEIT CAMPUS: Und warum soll er das, bitte schön, nicht schaffen?

KOERBER: Es gibt zwei Seiten: die der Eltern und die der Kinder. Beide müssen ihre Wünsche und Erwartungen miteinander vereinbaren. Klingt banal, ist es aber nicht. Denn alle haben ein Grundbedürfnis: Sicherheit. Die Älteren möchten sicher sein, dass das Unternehmen gut fortgeführt wird. Und die Jungen wollen die Sicherheit haben, dass ihre Eltern hinter ihnen stehen. Und dass sie das Unternehmen so führen können, wie sie es für richtig halten. Da gibt es viel zu besprechen.

ZEIT CAMPUS: Was raten sie einer Tochter oder einem Sohn, der unsicher ist, ob er das Unternehmen seiner Eltern weiterführen möchte? Woran kann er merken, dass er nicht nur Erwartungen erfüllen will, sondern wirklich Lust hat auf den Job?

KOERBER: Das ist sehr subjektiv. Ich würde fragen: Bekommen Sie Bauchgrummeln beim Gedanken an die Verantwortung? Oder sind Sie aufgeregt vor Freude?

ZEIT CAMPUS: Sie kommen selbst aus einer Unternehmerfamilie, die Inneneinrichtungen verkauft hat. Wie war das bei Ihnen?

KOERBER: Für mich und meine Geschwister war früh klar, dass wir da mal einsteigen wollen. Wir haben alle die gleiche Ausbildung im Einzelhandel gemacht. Als es so weit war, rief mein Vater meinen ältesten Bruder zu sich. Sehr traditionell. Die beiden verstanden sich aber nicht, und mein Bruder verließ die Firma. So etwas wie Mediation kannten wir in den Achtzigerjahren noch nicht, falls es das in Deutschland überhaupt schon gab. Meine Schwester war die Nächstälteste, aber die sagte: »Nee, will ich doch nicht.« Ich blieb übrig. Ich weiß noch, wie ich in

Köln in meiner Studi-Bude saß und mein Vater anrief und sagte: »Nils, du musst das machen.«

ZEIT CAMPUS: Und, haben Sie?

»Wenn man kein gutes Verhältnis zu seinen Eltern hat, sollten die Alarmglocken klingeln«

KOERBER: Ja, letztendlich hat mein Ego über die Zweifel gesiegt: Ich war 24 und konnte Unternehmer werden. Wir haben übrigens ungefähr alle Fehler gemacht, die man da rechtlich, steuerlich, wirtschaftlich und emotional machen konnte. Ich habe zum Beispiel darauf bestanden, dass mein Vater sofort ausstieg, als ich kam. Das war für ihn nicht gesund, weil er von einem Tag auf den nächsten Hausmann war. Im Laufe der Jahre wurde ich immer unzufriedener. Ich hatte nie das Gefühl, dass das mein Unternehmen, meine Leidenschaft war. Mit Mitte 30 entschied ich mich, 55 Jahre Familientradition zu begraben. Ich löste das Unternehmen auf. Es war eine gute Entscheidung. Für meine Eltern war es nicht leicht, aber sie haben das ritterlich mitgetragen. Es ging um mein Leben, ihres war ja sozusagen schon vorbei.

ZEIT CAMPUS: Wann würden Sie jemandem davon abraten, ins Unternehmen der Eltern einzusteigen?

KOERBER: Wenn man kein gutes Verhältnis zu seinen Eltern hat, sollten die Alarmglocken klingeln. Wie soll ich dann mit ihnen zusammenarbeiten? Das knifflige an Familienunternehmen ist, dass permanent ein Rollentausch stattfindet. Manchmal spricht man als Sohn oder Tochter, manchmal als Nachfolger. Das muss ich auseinanderhalten. Ich muss wissen, ob mein Vater gerade als Geschäftsführer spricht oder als Vater. Von seinen Eltern lässt man sich nicht gerne Dinge vorschreiben, da reagieren viele patzig. Und dann kann es eskalieren.

ZEIT CAMPUS: Reden Familienunternehmer mehr über Gefühle als andere Chefs?

KOERBER: Leider nein. Sie sollten mehr über Gefühle reden. In Familienunternehmen wird vieles nebenbei besprochen. Einem leitenden Mitarbeiter würde ich nicht mal eben in der Dönerbude sagen: »Übrigens, wir machen das jetzt so und so.« Ich sage meinen Kunden: »Treffs euch,

schaltet die Handys aus, und besprecht in Ruhe alles, was ihr zu besprechen habt. Überlegt vorher, was ihr wollt.«

ZEIT CAMPUS: Hatten Sie Fälle, in denen das Familienverhältnis schlechter geworden ist, als die Kinder eingestiegen sind?

KOERBER: Natürlich. Es gibt teilweise heftige Verwerfungen, Enttäuschungen, Verletzungen. Ich betreue zum Beispiel einen Vater und einen Sohn, die seit zehn Jahren versuchen, die Nachfolge zu regeln. Und sie kriegen es nicht hin. Mittlerweile reden sie schon nicht mehr miteinander. Sie schreiben sich nur noch Briefe oder E-Mails.

ZEIT CAMPUS: Wie passiert so etwas?

KOERBER: Aus Überforderung und Unbedarftheit. Die Nachfolgefrage berührt einen Unternehmer in seinen Grundängsten, weil ihm seine Endlichkeit bewusst wird. Da endet sein Lebenswerk. Ein Lagerfeuer, das ihn über Jahrzehnte gewärmt hat, ihm Anerkennung gebracht und ihn mit Menschen verbunden hat. Da ist der Abschied schmerzhaft.

ZEIT CAMPUS: Ist Kindern bewusst, was ihre Eltern durchmachen?

KOERBER: Selten. Die Eltern sprechen aber auch nicht über ihre Ängste. Mein Job ist es, sie zum Reden zu bringen. Und dann zu übersetzen.

ZEIT CAMPUS: Das klingt nach Therapie.

KOERBER: Oft ist es nah dran. Da fließen Tränen, es wird laut. Aber wir ziehen Grenzen: Wenn jemand unfähig ist, sich zu reflektieren, und nur schreit, brechen wir ab.

ZEIT CAMPUS: Es gibt eine Menge bekannter Familienunternehmen in Deutschland, die sich irgendwann einmal zerstritten haben: Haribo, Tchibo, Aldi, Bahlsen.

KOERBER: Das ist faszinierend: Gerade diese großen Unternehmen haben eigentlich alle finanziellen Möglichkeiten, um einen Übergang gut hinzukriegen. Dass ▶

sie oft scheitern, überrascht mich trotzdem nicht: Der Mensch spielt eben eine Rolle.

ZEIT CAMPUS: Übernehmen manchmal auch unqualifizierte Kinder?

KOERBER: Ja. Wenn wir das Gefühl haben, dass es so ist, sprechen wir das an. Das sagen wir auch dem Kind. Es kam vor, dass jemand die Beratung daraufhin abgebrochen hat. Aber die meisten Eltern sind sogar dankbar. Wir reden dann über Weiterbildungen oder Ähnliches, wenn wir das Gefühl haben, das Kind muss sich noch entwickeln. Kinder müssen sich die Nachfolge verdienen, sie müssen sich im besten Fall vorher in der Firma beweisen.

ZEIT CAMPUS: Eine Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen kam zu dem Schluss, dass Unternehmerkinder vor allem Nachfolger werden wollen, weil sie wenig Leistungsdruck und viel Rendite erwarten.

KOERBER: Das ist eine deprimierende Perspektive. Keine Basis, um ein Unternehmen langfristig durch unsere komplexe Wirtschaft zu führen.

ZEIT CAMPUS: In den kommenden Jahren werden besonders viele Familienunternehmen Nachfolger suchen, weil die Babyboomer in Rente gehen. Was sind die Folgen?

KOERBER: Immer mehr Externe werden die Führung übernehmen. Ein Familienunternehmen ist es dann immer noch: Davon sprechen wir, wenn das Unternehmen einer Person oder einer kleinen Gruppe gehört.

ZEIT CAMPUS: Gehen Unternehmerkinder heute lieber nach Berlin oder ins Silicon Valley und gründen Start-ups, die die Welt verändern sollen?

KOERBER: So ungefähr. Vielleicht weil da alles erst einmal eine Nummer kleiner ist, mit ein paar Mitarbeitern. Außerdem fange ich beim Start-up bei null an. Bei der Nachfolge muss ich gleich ein ganzes Unternehmen managen. Vielleicht ist

»Unternehmerkinder müssen sich die Nachfolge verdienen«

Wir spüren den Respekt füreinander.



Darum lächeln wir.

Unser Erfolg hat viele Gesichter. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter leistet mit seiner Arbeit einen wichtigen Beitrag für unser Unternehmen. Jutta Wagner, Timo Dörflinger, Hien Do-Kotzaridou und Johannes Beez sorgen gemeinsam dafür, dass Aufträge termingerecht zum Kunden kommen.

GEMÜ
VENTIL-, MESS- UND REGELSYSTEME



www.gemu-group.com

das Abenteuer für manche auch nicht groß genug, im Unternehmen der Eltern ist ja schon alles da.

ZEIT CAMPUS: Was bedeutet es für die Angestellten eines Familienunternehmens, wenn der Besitzer wechselt?

KOERBER: Die Unternehmenskultur wandelt sich, egal ob die Kinder einsteigen oder Externe. Aber die neuen Chefs sollten vorsichtig sein. Wenn ich das bestehende Selbstverständnis der Firma missachte, kann das massive Folgen haben. Ein Beispiel: In einem Unternehmen haben die neuen Inhaber nach dem Kauf die Marke der Dienstfahrzeuge geändert. Das haben sofort Leute zum Anlass genommen zu kündigen. Wirklich. Weil sie nicht eingebunden wurden. Nach einem halben Jahr waren dreißig Prozent der Mitarbeiter nicht mehr da.

Foto: privat

ZEIT CAMPUS: Wie kann man es besser machen?

KOERBER: Mit den Menschen reden. Erklären: Was ist meine Vision? Was ist eure Vision? Lieber ein paar Tage für einen Workshop ansetzen, als dass alles auf einmal schiefgeht.

ZEIT CAMPUS: Wenn man Karriere machen will und einmal ein Unternehmen führen möchte, lohnt es sich dann auch ohne Verwandtschaft, in einem Familienunternehmen anzufangen?

KOERBER: Möglicherweise gerade jetzt. Wenn es keine Söhne oder Töchter gibt oder die etwas anderes machen wollen, ist das eine großartige Chance. Wenn der Senior sieht, dass ich gut bin, habe ich eventuell Aussichten auf die Nachfolge.



Nils Koerber, 54, berät mit K.E.R.N. seit 2004 Familien beim Generationenwechsel oder beim Verkauf des Unternehmens.

REMONDIS®

IM AUFTRAG DER ZUKUNFT

Ihre Karriere bei REMONDIS. Eine nachhaltig gute Entscheidung

Nach dem Studium in einer echten Zukunftsbranche arbeiten – sinnhaft und nachhaltig. Das ist nur einer von vielen Vorteilen, die das Familienunternehmen REMONDIS bietet. Informieren Sie sich jetzt über Ihre Karrierechancen bei einem der größten Dienstleister für Recycling, Service und Wasser.

> remondis-karriere.de/absolventen

Bild: Getty Images, Francesco Carta fotografato

