

Die Mutter war immer ihr eigener Herr. Die Tochter auch. Chris und Stefanie Brockhaus in München.



Wer ist hier der Boss?

Söhne und Töchter übernehmen die Firma ihrer Eltern. So funktionieren FAMILIENUNTERNEHMEN. Eigentlich. Doch immer mehr junge Unternehmer kehren das Prinzip um und schaffen Arbeitsplätze für ihre Mütter und Väter.

TEXT: KERSTIN KULLMANN

e

in paar Dinge werden sich zwischen Eltern und Kindern nie ändern. »Zieh deinen Mantel an, es ist kalt draußen«, sagt Bernd Satz zu seinem Sohn Christian. Die versammelte Belegschaft der Firma steht im Eingangsfoyer. Man will zu Mittag essen, doch wartet mal, der Chef muss seinen Mantel holen. Noch mehr zum Sohnemann kann man vor seinen Angestellten nicht werden.

Bernd Satz, 65, hatte früher eine Vorzimmerdame und einen Dienstwagen. Er war Bankdirektor in Lübeck. Jetzt sitzt er in einem 12-

Quadratmeter-Büro mit Topfpflanze und Ausblick auf Hamburg-Altona. Bei »Satzmedia« ist er für die Buchhaltung zuständig. Sein Sohn ist hier der Boss. Die Schreibtische von Vater und Sohn stehen keine zehn Schritte voneinander entfernt. Wenn beide die Stühle ein paar Zentimeter nach hinten rollen, sehen sie einander direkt ins Gesicht.

Christian ist froh, den Vater in der Firma zu haben. Obwohl er ihn nicht wirklich bräuchte. Christian Satz ist 33 Jahre alt, hochgewachsen mit blonden Locken. Er ist Bankkaufmann,

Betriebswirt, ehemaliger Funker bei der Marine. Der Meisterbrief als Elektroniker war das letzte Zeugnis von vielen, das er sich an die Wand hängte. Dafür stand der studierte Betriebswirt mit Ende zwanzig jeden Morgen um fünf auf und ging auf den Bau. »Einen Willen hat der Christian«, sagt sein Vater.

1999 machte sich Christian Satz mit einer Internetfirma selbstständig. Es war die Hochphase des Internetbooms, »Satzmedia« entwickelte E-Business-Modelle für die Webseiten großer Firmen. Alles lief blendend. Doch ob-



Der Sohn hat ihm die Bewerbungen erspart: Lukasz und Jan Gadowski in Leipzig.

> wohl er es konnte, wollte er nicht jede Entscheidung allein treffen. Er bat den Vater, als der in Rente war, mit einzusteigen. »Was mir gefehlt hat, war ein Sparringspartner«, sagt Christian Satz.

Deutschland ist stolz auf seine Familienbetriebe: Die deutsche Wirtschaft ist stolz, weil über 80 Prozent aller Unternehmen in der Hand von Familien sind. Weil diese 53 Prozent des Gewinns erwirtschaften und 68 Prozent der Arbeitnehmer beschäftigen. Die deutsche Politik ist stolz, weil der Familienbetrieb für Traditionen steht. Sie ist stolz auf die Werte, die er weiterträgt. Von oben nach unten, von den Alten zu den Jungen.

Eltern geben viele Ratschläge. Manche bekommen dafür einen Arbeitsvertrag

Familienunternehmer, so heißt es, besitzen ein besonderes Ethos, ein besonderes Verantwortungsgefühl. Familienunternehmer denken an ihre Kinder. An die Kinder ihrer Kinder. Ein paar funktionieren andersherum: Kinder stellen ihre Eltern ein. Sie gründen Unternehmen, schaffen Arbeitsplätze und entdecken, dass Väter und Mütter sich nicht nur mit Startkapital nützlich machen können. Die Eltern haben ein Arbeitsleben hinter sich, von dem die Kinder profitieren können. In heiklen Geschäftsbereichen – Finanzen, Personalführung, Qualitätskontrollen – besitzen Eltern zudem einen natürlichen Vorzug: Mama und Papa hauen einen nicht übers Ohr. Familienbetriebe, die andersherum funktionieren, tauchen in keiner Statistik auf. Wie viele gibt es? Welche Probleme haben sie? Zwei große Fragezeichen. Wenn man nachfragt, ob jemand jemanden kennt, der seine Eltern eingestellt hat, dann ist der Block schnell voll mit Telefonnummern und Erfolgsgeschichten. Mit Businessmännern und ihren Daddys. Mit Unternehmertöchtern und ihren Müttern. Alle in diesen Geschichten, auch die Alten, ha-

ben Arbeit. Das allein macht derzeit glücklich. Doch alle, auch die Alten, müssen sich während dieser Arbeit überlegen, wie sie mit ihren neuen Rollen umgehen. Wie lehnt die Tochter Mutters Urlaubsantrag ab? Wie sagt der Vater dem Sohn, dass der einen Tick höflicher sein könnte?

Die Tochter und Mutter KG

Als Stefanie Brockhaus, 28, gemeinsam mit ihrer Mutter ein Unternehmen gründete, zog sie wieder in ihr Kinderzimmer. Zurück zu den Stoffhasen und dem grauen Veloursteppich. Nach sechs Jahren London und L.A., nach sechs Jahren Kofferleben war sie wieder da, wo sie herkommt: in München-Nymphenburg. Ihre Mutter Chris Brockhaus, 55, bei der Stefanie aufgewachsen ist, hat blondes Haar und rote Wangen. Sie sagt, sie liebe das Neue und die Jugend. Und: »Ich erziehe schon lange nicht mehr.«

Es sind nur ein paar Schritte durch die Küche in das Wohnzimmer, in dem die Mutter sich in einer Ecke ihr Büro eingerichtet hat. Von hier hat sie früher als freie Texterin gearbeitet. Als sie ihren wichtigsten Kunden verlor, gründete Stefanie mit ihr die Firma »Family Films«, das alte Wohnzimmer wurde zum Hauptquartier.

Stefanie brennt Familiengeschichten auf DVD. Sie digitalisiert alte Super-8 Filme, schneidet sie neu – und destilliert aus vielen Stunden Zelluloid die Essenz aus Familienliebe und Kinderglück. Mit rennenden Kindern in Strumpfhosen und der verstorbenen Oma, als die noch so schön gelacht hat. 100 Minuten überbelichtete und unscharfe Familiengeschichte landen auf jeder DVD, gezahlt wird pro Arbeitsstunde.

In ihrem Elternhaus schnitt Stefanie die Filme, Chris Brockhaus organisierte den Vertrieb. Stefanie war die Kreative, Chris Brockhaus die Buchhalterin. So weit war alles klar, die Rollen im Job eindeutig verteilt. Aber was war mit den anderen Rollen? Mit Mutter und Tochter? Nach sechs Monaten hat es gekracht. »Ein Unternehmen ist keine Wohngemeinschaft«, sagt Chris Brockhaus. »Wieder daheim leben war ein Rückschritt für mich«, sagt Stefanie Brockhaus.

Die Welt der Gefühle ist im Familienbetrieb komplizierter als in jeder anderen Firma. Von

allem ist mehr da. Mehr Vertrautheit, mehr Vertrauen. Mehr Eifersucht, mehr Abhängigkeit. Die Balance zwischen Privatleben und Beruf zu finden, ist schwierig.

Jedes Jahr melden fast 6000 Familienunternehmen Konkurs an. Beinahe fünfzig Prozent aller Familienbetriebe überleben nur eine Generation. Sie scheitern bereits an der ersten Übergabe. Die Betriebe gehen bankrott, weil die Eltern nicht fähig sind loszulassen oder weil sie ihren Prinzipien nahe stehen, aber nicht dem Markt. Sie gehen bankrott, weil die Kinder nicht die gleiche Energie, die gleiche Disziplin investieren. Oder weil sich Eltern und Kinder ums Geld streiten.

In Familienbetrieben, die von den Kindern geführt werden, beißt man sich lange im Stillen auf die Zunge. Selten knallt es laut. Und wenn, dann ist es kein reinigendes Gewitter, sondern eher ein Erdbeben – vor allem für die Eltern. Fast immer wird über die Vergangenheit gestritten. Manchmal sind die Fehler der Kinder eigentlich die Fehler der Eltern. Manchmal machen Eltern die alten Fehler. Weder das eine noch das andere geben Eltern gerne zu.

Bei »Family Films« waren es die Muttergefühle, die im Weg standen. Jahrelang war es für Chris Brockhaus selbstverständlich gewesen, sich für die Tochter zurückzunehmen. Oder für ihren Mann. Oder für die Firma, die sie gemeinsam mit ihrem Mann führte, ein Unterneh-

Von den Eltern an die Kinder: Die Hälfte der Familienbetriebe geht bankrott

men für Windsurf-Artikel. So lange, bis die Ehe in die Brüche ging, die Firma aufgelöst wurde und die Tochter erwachsen war und das erste Mal auszog.

Jetzt, so dachte sie, sind diese Zeiten vorbei. »Family Films« war Stefanies Unternehmen, beide halves gleichberechtigt, warum sollte sie wieder die Mutter spielen? Chris Brockhaus arbeitete trotzdem ein bisschen mehr, als sie >

> sollte. Sie tolerierte es, wenn Stefanie in den Urlaub fuhr, obwohl sie wusste, dass man erst die Aufträge abarbeiten sollte. Sie hatte ihr eigenes Mama-Sein satt und so entwickelte sie zwischen Büro und Wohnküche, zwischen Frühstück und Abendessen, eine kleine, giftige Wut auf ihre Tochter. Chris Brockhaus war klar, sie musste endlich aufhören, Opfer zu bringen, zumal Stefanie sie nie darum ge-

Jan Gadowskis Vertrag ist Standard: für Vater eine 42-Stunden-Woche

beten hatte. Dann kam doch ein Gewitter mit Regen, und Stefanie zog aus.

Ein Sommer verging. Im Herbst erkannten beide, was sie an ihrer Firma hatten. Einen Job, der Spaß macht, und einen Geschäftspartner, den sie nicht nur schätzen, sondern lieben. Die Geschäftsgespräche finden jetzt im Café um die Ecke statt. Die Geschäfte laufen hervorragend. »Ich kann niemandem so sehr vertrauen wie meiner Mutter«, sagt Stefanie heute.

Die Söhne und Väter GmbH

Familienunternehmer, so heißt es, handeln weitsichtig. Sie versuchen zu bewahren, anstatt nur zu gewinnen. Damit zeigen sie Mut in einer Zeit, in der andere auf schnelle Profitmaximierung aus sind. Den eigenen Vater einzustellen, erfordert allerdings einen Mut, der weit über das normale Unternehmerrisiko hinausgeht. Wie kann ein Sohn je ganz sicher sein, dass er von seinem Vater als Vorgesetzter respektiert wird? Und stört dieser Schritt nicht auch die natürliche Hierarchie zwischen Vater und Sohn, die im Privatleben weiterbestehen soll?

In den Achtzigern war Jan Gadowski, 56, Mitglied der polnischen Arbeiterbewegung »Solidarnosc«. Als er keine Stelle fand, die seiner Ausbildung als Diplomingenieur angemessen war, floh er nach Deutschland. Seine Frau und die Kinder kamen nach. In Kassel arbeitete er sich hoch, wurde Abteilungsleiter in einem Betrieb für Dämmstofftechnik.

»Ich habe sehr viel Respekt vor meinem Vater, er ist ein mutiger Mann«, sagt Lukasz Gadowski. Der 28-Jährige kommt gerade von einer Geschäftsreise aus Amerika. 50 Angestellte hat seine Firma »Spreadshirt« dort, noch einmal 150 in Taucha und Leipzig. »Spreadshirt« bedruckt T-Shirts, die die Kunden im

Internet selbst designen dürfen. Sie schreiben »FBI – Federal Beauty Inspector« oder »FC Schmalkalden« darauf. Das Geschäft läuft phänomenal.

Vor einem Jahr war Jan Gadowski arbeitslos, sein Sohn Lukasz rief aus Kentucky an. Was macht die Weiterbildung, fragte der Jüngere. Ein Job in Aussicht? Nein, aber viele Bewerbungen. Wie viele? Bestimmt sechzig, mein

Und ewig mahnt der Vater: »Rechne mir das durch, Junge«

Sohn. Vater, willst du für mich arbeiten?

Jan Gadowskis Arbeitsvertrag ist in der Branche Standard. Eine 42-Stunden-Woche mit zwanzig Tagen Urlaub. Die Probezeit hat Vater Gadowski schon bestanden. Er ist ein leiser, fast scheuer Mann, doch in der Werkhalle, die er jetzt beaufsichtigt, steht er aufrecht, die Hände in die Hüften gestemmt. Er ist technischer Produktionsleiter des Werks und arbeitet, so sagt er, nie weniger als zwölf Stunden. Sein ei-

genes Unternehmen durfte Jan Gadowski nie gründen, die Banken gaben dem Immigranten keinen Kredit. Jetzt hat es sein Sohn gemacht. Er ist stolz auf ihn.

Im Konferenzraum von Spreadshirt rühren beide in ihren Kaffeetassen. Über sich selbst zu reden, ist ihnen unangenehm. Die umgekehrten Verhältnisse lassen sich nicht leicht beschreiben. Jan Gadowski ist still. Als Ingenieur ist er wie geschaffen für den gewissenhaften, genauen Beruf, den er nun ausübt. Sein Sohn Lukasz ist wief und schnell und hat, so sagt sein Vater, selten Zeit.

Die Gehaltsverhandlungen mit seinem Vater wollte Lukasz Gadowski einen Kollegen führen lassen. Das mach mal schön selber, hatte der gesagt. Der junge Chef, sonst Herr über 150 Angestellte, wollte sich drücken. Mit dem Vater übers Gehalt reden? Lukasz Gadowski nahm sich zehn Minuten Zeit und bat ihn in sein Büro in der Leipziger Innenstadt. Vater Gadowski akzeptierte das erste Angebot. Danach gingen beide schnell etwas Kleines essen.

Vater und Sohn wohnen nach langer Zeit wieder in einer Stadt. Sieht man sich privat öfter als früher? »Lukasz hat wenig Zeit«, sagt sein Vater. Der Sohn nickt, lächelt und gibt seinem Vater zum Abschied die Hand.

Es gibt unterschiedliche Modelle des Rollentauschs zwischen Vätern und Söhnen. Man >



Der Vater hat ihn vielleicht einen Porsche gekostet: Bernd und Christian Satz in Hamburg.

> kann auf Respekt und Abstand bauen, auf klare Zuständigkeiten und auf die strikte Trennung von Beruf und Familiendingen. Der andere Weg, der schwierigere, ist es, sich immer auf Augenhöhe zu begegnen. Wahrscheinlich hat Christian Satz diese Augenhöhe einen Porsche gekostet. Vielleicht auch nur einen schönen Urlaub. Denn der Vater Bernd Satz, als Bankdirektor vertraut mit den Konkursgeschichten kleiner Unternehmen, mahnte stets zur Reinvestition statt zur Gewinnabschöpfung. »Rechne mir das noch

einmal durch, Junge«, sagte der Vater. Immer und immer wieder. »Satzmedia« blieb vom großen Crash nach dem Internetboom verschont. Ohne den Vater, das gibt Christian zu, wäre es vielleicht anders gekommen. Beide haben sich in dieser Zeit gegenseitig in Schach gehalten. Vorwärtsdrang und Vorsicht genau gegeneinander abgewogen. Und sie sind trotzdem immer wieder gemeinsam segeln gegangen. Bernd Satz, der Vater, liebt das Segeln, er betont es immer wieder. Die Teamarbeit, das blinde Vertrauen.

Und ganz wichtig sei, das sagt er, während sein Sohn den Mantel holt: »Dem anderen das Ruder überlassen können.« <

Auf www.neon-magazin.de
NEON-Link: FAMILIENBETRIEBE

Mit Mutter Bilanzen sichten? Dem Vater Gehalt überweisen? Könnt ihr euch vorstellen, eure Eltern zu beschäftigen? Neon-Leser diskutieren.