Es liegt in der Familie

Rückhalt in der Verwandtschaft hilft vielen Händlern enorm. Doch wie findet der Kaufmann jemanden, der sein Lebenswerk fortführt? Welche Hürden gilt es dabei zu überwinden? Die Familien Schrader, Filips, Paschmann und Wehrmann berichten.

| Katja Gußmann

Schwierige Suche: Für seine Edeka-Märkte konnte Wolfgang Schrader keins seiner Kinder begeistern.

FOTOS: UNTERNEHMEN; GOIR/FOTOLIA

Den riesengroßen Teddybären hat Wolfgang Schrader zurückgegeben. Fünf Jahre hatte er sein Büro mit ihm geteilt, sich an seinem Anblick erfreut, der ihn mit Stolz erfüllte. Stolz auf 50 Jahre Treue zur Edeka. Am ersten Juni wird Schrader das 55. Jahr der Selbstständigkeit unter der blaugelben Flagge begehen, gut zwei Wochen später seinen 78. Geburtstag feiern. Noch mindestens zwei Jahre möchte er in seinen zwei Supermärkten in Berlin arbeiten. Das hat er auch der Regionalgesellschaft Minden-Hannover mitgeteilt, der er seine Läden übergeben möchte, wenn er in den Ruhestand geht.

„Wir waren uns in allen Punkten einig, Kaufpreis, Miete, Mitarbeiter“, sagt der Kaufmann. Er zündet sich eine Zigarette an. Er rauche nicht viel, sagt er, höchstens ein, zwei Zigaretten am Tag. Heute werden es drei, vier. „Im Dezember 2016 teilte mir die Edeka Minden-Hannover mit, dass sie sich nur daran gebunden fühlt, wenn ich die Übernahmeverpflichtung bis Ende 2016 unterschreibe. Die Übergabe sollte bis Ende Juni 2017, vielleicht etwas später, stattfinden. Aber das habe ich abgelehnt, dafür arbeite ich noch viel zu gerne.“ Schrader ist enttäuscht. Er kann nicht verstehen, warum Edeka keine Erklärung unterzeichnen wollte, die ihm ein Recht auf Arbeit in seinen Läden bis zum 80. Geburtstag eingeräumt hätte, mit jährlicher Verlängerung. So enttäuscht ist er, dass er dem Regionalvorstand den Teddybären zurückgegeben hat. Die Verwaltung mag sich auf Anfrage nicht zu „den laufenden Gesprächen“ äußern.

Herz für den Laden

„Es ist schwer, einen Nachfolger zu finden“, sagt Schrader, der seinen Beruf liebt. „Man übergibt ja nicht nur die Mietverträge, den Kaufvertrag, die Mitarbeiter, sondern alles: das Herz des Ladens.“ Seine Tochter sitzt im Büro nebenan mit ihrem Ehemann. Die beiden arbeiten für den Immobilienzweig des Familienunternehmens. Doch für die Märkte konnte der Vater keines seiner drei Kinder begeistern.

Es wären große Fußstapfen, in die sie treten müssten. Schraders Läden sind hoch profitabel, 25 Millionen Euro Umsatz bringen sie im Jahr. Wenn der Kaufmann durch einen seiner Märkte streift, grüßen ihn die Kunden, loben seinen Laden oder freuen sich mit ihm auf das Ende der Baustelle. Denn Schrader blickt weiterhin in die Zukunft und baut den Markt im Stadtteil Schöneberg um. Erst Parkplatzsanierung, jetzt Innenausbau. Regale und Theken nur vom Besten, Handwerkerarbeiten bei laufendem Betrieb. Der Kiez braucht seinen Schrader. Der Kaufmann will seine Märkte in gute Hände übergeben, seinen 120 Mitarbeitern die Arbeitsplätze sichern, seinen Kunden die Einkaufsmöglichkeit erhalten. „Nur wer sein Herz für den Laden mitbringt, kann diese Standorte machen.“ Und das Herz muss für viele Dinge schlagen: Zahlen und Menschen, Mitarbeiter und Kunden. Die Suche geht weiter. Einfach wird es nicht.

Wenn die eigenen Kinder nicht ins Unternehmen einsteigen, bleibt kein anderer Weg, als das Geschäft zu verkaufen. Es gibt viele positive Beispiele von Familienunternehmen, denen die Übergabe an die nächste Generation gelingt. Doch dafür muss Einiges stimmen.

Job ohne Freizeit

Peter Filips bringt es auf den Punkt: „Können, wollen, dürfen: Es ist wichtig, dass die Kinder die nötigen Fähigkeiten mitbringen, sie müssen das Geschäft führen wollen und dürfen nicht nur am Geld interessiert sein. Ihre Ehepartner und Freunde sollten zustimmen, und die Eltern müssen ihnen Freiräume lassen.“ Der 36-Jährige und seine drei Jahre ältere Schwester Nadine betreiben gemeinsam mit Vater Günther vier Rewe-Märkte und einen Getränkemarkt in und um Dortmund. Die Aufteilung ist klar: Nadine ist zuständig für „das Lebendige“, wie ihr Bruder sagt: Ware und Qualitätssicherung. Er verantwortet IT, Revision, Controlling und Personal. Der Vater kümmert sich um Verträge, Werbung und Vertrieb. Und er liebt das Bauen. Zurzeit gestaltet er einen Markt um, den die Familie erst dieses Jahr übernommen hat.

Um auch rechtlich Sicherheit in den Betrieb zu bringen, hat die Familie vor fünf Jahren eine Dachgesellschaft gegründet, die alle Märkte bündelt. Vater, Sohn und Tochter sind verantwortliche Geschäftsführer aller Standorte, die zusammen auf rund 10 000 Quadratmeter kommen. Mutter Jutta kümmert sich als gelernte Floristin um die Blumenabteilung in einem der Märkte.

Kinder zu einer Nachfolge zu drängen, sagt Peter Filips, ergebe keinen Sinn. Herzblut für den Beruf müsse da sein, sonst werde man kein guter Unternehmer. „Es gibt Leute, die gehen nach dem Job nach Hause und haben Freizeit. Das funktioniert bei uns nicht, denn der Kopf läuft immer mit“, beschreibt er das Gefühl, in der steten Verantwortung für Geschäft und Mitarbeiter zu stehen.

Was machen Peter und Nadine anders als ihr Vater? Die junge Generation will sich weniger um Standorte sorgen, die nicht gut funktionieren. „Früher hat man eher gesagt: ‚Komm, wir versuchen es mal.’ Das beurteilen wir heute kritischer und entscheiden

Fortsetzung auf Seite 64

Früh entschlossen: Schon mit 16 Jahren gab Falk Paschmann (r.) seinem Vater Heinrich-Wilhelm die Zusage, ins Unternehmen einzusteigen.

FOTO: EDEKA HANDELSRUNDSCHAU/SCHMID

Wieder zusammen: Auf eigenen Wegen fand Julia Wehrmann zurück in die Märkte ihres Vaters Peter.

Fortsetzung von Seite 62

uns eher für ein Nein“, sagt Peter Filips. Doch für solche wichtigen Entscheidungen tagt der ganze Familienrat. Vier Personen bringen ihre Erfahrungen und Meinungen ein, aber verfolgen ein gemeinsames Ziel.

Die Jungen stellen trotzdem althergebrachte Routinen in Frage, bringen neue Ansichten ins Unternehmen – auch wenn Vater Günther sagt, seine Junioren hätten sich in das Geschäft „eingefügt“ und machten eigentlich alles so weiter wie bisher. Seine Kinder verändern das Unternehmen, ohne auf Konfrontation zu gehen. Und sie leben das Unternehmersein so wie die Eltern es vorleben: mit voller Überzeugung und Leidenschaft.

„Ich habe gelernt, loszulassen“, sagt Günther Filips. Der 66-Jährige könnte in den Ruhestand gehen, will aber nicht. Er genießt die Zusammenarbeit, die auch seine Kinder schätzen. Und wenn der Vater einmal nicht mehr so kann oder will? „Ich hoffe, dass die Veränderungen so schleichend sind, dass man es kaum mitbekommt“, sagt Sohn Peter. „Im Idealfall werden seine Urlaube länger und wir merken es nicht. Eine gute Führungskraft erkennt man ja daran, dass sie längere Zeit weg sein kann und das Geschäft so weiterläuft wie zuvor.“

Heinrich-Wilhelm Paschmann ist zehn Jahre älter als Günther Filips. Mit 76 Jahren steht er seinem Sohn Falk noch immer zur Seite, um die neun Edeka-Märkte, darunter zwei E-Center in Mülheim an der Ruhr, erfolgreich zu führen. Die Firma hat er seinem Sohn übertragen, zehn Prozent hält er noch selbst. Die Tochter aus erster Ehe hat er aus Privatvermögen abgefunden. „Eltern sind verpflichtet, das Erbe zu regeln“, sagt er.

Aus der Unternehmensführung hat sich Paschmann weitgehend zurückgezogen. „Ich will wissen, was los ist, mische mich aber nicht mehr ein. Man kann es ja nicht ewig machen.“ Dass sein Sohn direkt nach dem Abitur eine Lehre begann, tut ihm leid. „Es wäre doch schön gewesen, er hätte mehr Zeit gehabt, dann hätte er noch ein Masterstudium machen können, wäre vielleicht ein Jahr nach Amerika gegangen. Aber das ging nicht. Die Gefahr war zu groß, dass ich vom Hocker falle“, sagt Paschmann selbstironisch. Als der Sohn aus zweiter Ehe seinen 18. Geburtstag feiert, ist der Vater 66 Jahre alt. Höchste Zeit für den Filius, den Fußstapfen zu folgen, um ein paar Jahre später hineinzupassen.

> „Ich habe gelernt loszulassen“
> Günther Filips, Rewe-Kaufmann

Lehre nach dem Abitur

2006 war das entscheidende Jahr für Vater und Sohn. Es ergab sich die Gelegenheit, 5000 Quadratmeter Fläche anzumieten, was aber bedeutete, eine kleinere aufzugeben. Eine Entscheidung für die Zukunft. „Das hätte ich ohne die Zusage meines Sohnes nicht gemacht“, sagt der Senior. „Ich habe ihn gefragt: ‚Wirst du kommen?‘ Und er hat Ja gesagt.“ Noch immer spricht Stolz und Freude aus Heinz-Wilhelm Paschmann, wenn er sagt, sein Sohn habe die Zusage eingehalten, die er mit 16 Jahren gab.

Trotz eines sehr guten Abiturs und mitleidiger Blicke der Freunde, die zur Uni gingen, machte Falk Paschmann eine Lehre bei einem anderen Händler in Aachen. „Das war schon ein tiefes Loch: In der Oberstufe macht man Kurvendiskussionen und liest Faust, dann steht man an der Wursttheke und hört der Verkäuferin zu, die von ihren Problemen erzählt“, erinnert sich Falk Paschmann. Aber der Prozess sei heilsam gewesen, sagt der heute 29-Jährige. „Ohne eine gewisse Erdung nehmen Sie die Mitarbeiter in einem solchen Familienunternehmen nicht ernst.“ Nach der Lehre 2010 ging er zurück zu seinen Eltern, lernte jeden Standort von Grund auf kennen. Mit Fischtheke,

Fortsetzung auf Seite 66

Ein Geschäft für die ganze Familie: Peter, Nadine, Jutta und Günther Filips (v.l.) betreiben zusammen vier Rewe-Märkte in Dortmund und Schwerte.

Fortsetzung von Seite 64

Büro, Kasse und Lager. Nebenbei studierte er Betriebswirtschaftslehre.

„Mir war immer klar, dass ich ins Familienunternehmen einsteigen würde“, sagt Falk Paschmann. „Der Sog ist stärker als der Druck.“ Seine Eltern hätten ihm immer die Wahl gelassen, sein Vater habe Veränderungen zugelassen. Dass sein Vater loslassen könne und ihm Vertrauen schenke, stärke sein Selbstbewusstsein. Falk Paschmann räumte das Büro um und führte das Betriebsfest wieder ein. „50 Jahre gab es keins“, sagt er, der anders als der Vater nicht die Kosten scheute, einen Bauernhof anzumieten, um 500 Menschen einen schönen Tag zu bescheren.

Julia Wehrmann stammt aus einer Kaufmannsfamilie, deren Ursprung im 18. Jahrhundert liegt. Julia, Jahrgang 1981, handelt mit Lebensmitteln in der achten Generation. Ihr Weg ins Unternehmen war nicht von Anfang an vorgezeichnet. „In der Schule war die Arbeit im Lebensmitteleinzelhandel nicht so angesehen. Davon habe ich mich anstecken lassen“, sagt sie.

Nach dem Abitur studierte sie Wirtschaft mit Schwerpunkt Marketing und Eventmanagement, jobbte in der Edeka-Zentrale Minden-Hannover. Und kam doch noch auf den Geschmack des Einzelhandels. Ihr Vater Peter nahm sie mit zu einer Tagung des Kaufmannsverbandes MLF. Der Kontakt zu den Selbstständigen brach den Bann. Drei Jahre arbeitete sie noch in der Edeka-Zentrale, machte einige Praktika, dann klopfte sie 2010 beim Vater an. Der war überrascht, aber erfreut.

In den fünf Märkten der Familie ist sie auch zuständig für die Bedientheken. Zweimal die Woche steht sie selbst im Verkauf und spürt den Schwachpunkten nach. Außerdem hat Wehrmann die Eventkultur erneuert. Die Idee zum Gourmetfestival hat sie beim Edeka-Kollegen Heinz Zurheide aufgeschnappt, aber an die regionalen Bedürfnisse in Herford angepasst. „Das ist mehr wert als noch so viele Anzeigen. Die Kunden sprechen das ganze Jahr darüber“, sagt Julia Wehrmann. Als sie die Veranstaltung 2016 einführte, war ihr Vater der größte Kritiker. Doch als 800 Gäste herbeiströmten, war er stolz auf seine Tochter. Dieses Jahr kamen 1000.

> „Man braucht in Familienunternehmen eine gewisse Erdung“
>
> Falk Paschmann, Edeka-Kaufmann

Julia Wehrmann führt den Bereich Personal. Neben ihrem Vater, als alleiniger Firmeninhaber zuständig für Neu- und Umbauten, verantwortet Andreas Drengk als dritter Geschäftsführer Vertrieb und Controlling. „Bei schwierigen Personalentscheidungen hilft es mir, dass wir zu dritt diskutieren und ich Unterstützung bekomme“, sagt sie.

Das Eltern-Kind-Verhältnis bleibt ein besonderes. Jeder Junior muss es schaffen, sich vom Senior zu emanzipieren – und das vor den Augen der Mitarbeiter. Wenn das gelingt, ist das Wichtigste geschafft. Dann geht es um die rechtliche Regelung. „Es ist wichtig, sich frühzeitig damit zu beschäftigen und nicht zu denken, es ginge alles immer so weiter“, sagt Peter Wehrmann. Dabei spiele es keine Rolle, ob der Nachfolger aus der eigenen Familie komme oder nicht. „Ich betrachte das als eine von vielen Herausforderungen, denen wir uns als Unternehmer stellen müssen.“ *lz 18-17*