GENERATIONENBILD *Familie Lindner von links nach rechts: Die Geschwister Nicolas und Alicia leiten das Unternehmen Börlind seit 2020 als Doppelspitze. Ihre Eltern Daniela und Michael Lindner haben sich seitdem aus dem Operativen zurückgezogen*

BESONDERS RELEVANT FÜR

- Unternehmer, die sich ungern mit der Nachfolge beschäftigen
- Unternehmerkinder, deren Eltern nicht abgeben wollen

KÖNNEN DIE KINDER DAS?

NACHFOLGE Zwei Kinder, die das Unternehmen leiten wollen. Ein Zeitplan für die Übergabe. Bei Börlind war längst alles geregelt. Doch der Senior hatte nicht damit gerechnet, wie schwer das Loslassen ist

Text: Daniela Schröder

An ihrem 65. Geburtstag rief die Unternehmerin Annemarie Lindner alle Mitarbeiter und ihre Familie zusammen. „Ich bin jetzt 65, ich höre jetzt auf. Mein Sohn macht weiter, der kann das." So erinnert sich Michael Lindner an die Worte, mit denen seine Mutter 1985 ihre Nachfolgeregelung bekannt gab. Die Gründerin des Naturkosmetikherstellers Börlind ist 2016 mit 95 Jahren gestorben. „Sie war mit der Übergabe schneller als ich", sagt ihr Sohn.

Michael Lindner, 73, war nach der unprätentiösen Verkündung seiner Mutter 35 Jahre lang Chef bei Börlind. Als zweite Generation im Familienunternehmen sieht er es als seine Pflicht an, die Firma zu bewahren und sie zu entwickeln, bis er die Geschäfte der dritten Generation anvertrauen kann.

Der Naturkosmetikhersteller Börlind beschäftigt 240 Mitarbeiter, verkauft unter den Marken Annemarie Börlind und Dadosens insgesamt 250 Produkte in 40 Länder, produziert gut acht Millionen Artikel jährlich, bis auf Kosmetikstifte alles im Werk in Calw in Baden-Württemberg. 2020 lag der Umsatz bei 47,5 Millionen Euro. >

impulse

impulse Nr. 7/08 vom 30.06.2022 Seite 36

Können die Kinder das?

Text: DanielaSchröder

An ihrem 65. Geburtstag rief die Unternehmerin Annemarie Lindner alle Mitarbeiter und ihre Familie zusammen. "Ich bin jetzt 65, ich höre jetzt auf. Mein Sohn macht weiter, der kann das." So erinnert sich Michael Lindner an die Worte, mit denen seine Mutter 1985 ihre Nachfolgeregelung bekannt gab. Die Gründerin des Naturkosmetikherstellers Börlind ist 2016 mit 95 Jahren gestorben. "Sie war mit der Übergabe schneller als ich", sagt ihr Sohn.

Michael Lindner, 73, war nach der unprätentiösen Verkündung seiner Mutter 35 Jahre lang Chef bei Börlind. Als zweite Generation im Familienunternehmen sieht er es als seine Pflicht an, die Firma zu bewahren und sie zu entwickeln, bis er die Geschäfte der dritten Generation anvertrauen kann.

Der Naturkosmetikhersteller Börlind beschäftigt 240 Mitarbeiter, verkauft unter den Marken Annemarie Börlind und Dadosens insgesamt 250 Produkte in 40 Länder, produziert gut acht Millionen Artikel jährlich, bis auf Kosmetikstifte alles im Werk in Calw in Baden-Württemberg. 2020 lag der Umsatz bei 47, 5 Millionen Euro.

Die Voraussetzungen für den Übergang an die dritte Generation sind in Michael Lindners Unternehmen gut: Zwei seiner Kinder entscheiden schon früh, dass sie die Firma leiten wollen. 2012 gibt es den ersten Zeitplan für eine Nachfolge: Fünf Jahre noch bis zu Lindners Rückzug aus der Geschäftsführung. Ab Ende 2017 sollen die Geschwister Alicia und Nicolas das Unternehmen ohne den Vater lenken. Der Sohn ist das älteste Kind von Michael Lindner und seiner Frau Daniela. Dann kommen die Schwestern Vanessa, Alicia und Patricia.

Doch statt der geplanten fünf vergehen acht Jahre, bis der Senior seine Kinder machen lässt. "Das sind die zwei Seelen in meiner Brust. Ich will das Beste für meine Kinder, zugleich sind sie auf einmal meine ‚Konkurrenten', sie nehmen mir etwas weg. Dafür muss man erst einmal mit sich ins Reine kommen. Und Aufhören hat auch mit Altsein zu tun. Das alles zu akzeptieren, das ist kein leichter Weg", sagt Michael Lindner. Er sitzt auf der Dachterrasse des Firmengebäudes aus den 1970ern mit den auffälligen grünen Fensterrahmen und mit Blick auf die Stadt und nahe Wälder.

Eine Unternehmensübergabe ist eine Zäsur im Leben beider Generationen. Weil es nicht allein um Finanzen geht und um Rechtliches. Sondern stark um Emotionen. Es geht um Selbstverwirklichung, um Ansehen und auch um Macht. "Dein Kind ist immer dein Kind, egal, wie alt es ist", sagt Michael Lindner. "Du hast ihm Reden und Radfahren beigebracht. Und plötzlich kommt das Kind, hat eine andere Meinung, beansprucht sogar deine Rolle, auf einmal bist du nicht mehr der Wichtigste."

In der Unternehmerfamilie Lindner konnten sie nicht immer so frei über Gefühle reden, wie Michael Linder es heute tut. Seine Kinder und er mussten es erst lernen. Die Lindners haben sich dafür jahrelang coachen lassen und eine Charta mit Werten und Leitlinien für Familie und Firma ausgearbeitet.

"Ohne die Familiencharta hätte die Nachfolge bei uns nicht geklappt", sagt der Sohn Nicolas Lindner. "Das Entscheidende ist der Prozess des Entstehens", ergänzt seine Schwester Alicia Lindner. "Die Tatsache, dass man miteinander auch über unangenehme Themen spricht."

Solche Gespräche sind elementar im Nachfolgeprozess, sagt die auf Familienunternehmen spezialisierte Beraterin Daniela Jäkel-Wurzer aus Nürnberg (ein Interview mit ihr lesen Sie im Kasten auf Seite 40): "Es geht um das intensive Beschäftigen mit sich selbst. Alles, was andere Familien tagtäglich klären und angehen, das kommt bei Unternehmerfamilien im Tagesgeschäft meist zu kurz."

Das Unternehmen gehörte im Familienleben der Lindners stets dazu, erinnert sich Nicolas. "Als wir Kinder waren, gab es zu Hause keine Grenze zwischen Firma und Familie." Doch über die Nachfolgeregelung wurde zu lange nicht gesprochen, finden beide Kinder. "Als Familie, denkt man, wir sind uns so nahe, wir reden doch über alles. Aber gerade die eingemachten Themen werden gern umschifft", sagt Alicia. "Diese Unsicherheit war sehr energieraubend", erinnert sich Nicolas.

Er und seine Schwester entscheiden trotzdem früh, dass sie dem Vater und der Großmutter an die Unternehmensspitze folgen möchten. Im Studium lernt Nicolas eine Nachfolgeberaterin mit Fokus auf Familienfirmen kennen. Ihre These: Um eine Übergabe gut zu stemmen, sollten sich Unternehmerfamilien über ihre Werte und Ziele und über die jeweiligen Rollen in Familie und Unternehmen im Klaren sein. Nur eine Familie, die sich selbst führen kann, so der Gedanke, könne die strategischen Fragen beantworten, die über die Zukunft von Familie, Unternehmen und Vermögen entscheiden.

Der Sohn schlägt vor, sich Hilfe zu holen. Der Vater ist skeptisch. Wir haben langjährige Berater, wozu noch jemand von außen? Die Kinder kontern: Gerade weil deine Berater seit Ewigkeiten dabei sind.

2011 beginnt Familie Lindner mit dem Übergabe-Coaching. Sie lernen über Themen zu sprechen, über die sie sonst schweigen. Darüber, was jedem Einzelnen von ihnen wichtig ist - für sich selbst und für das Unternehmen.

DEN EINZELKÄMPFER AN DER SPITZE ERSETZEN DIE KINDER ALS TEAM

Parallel dazu tasten sich die Kinder an die Arbeit im Unternehmen heran. Nicolas startet 2013 im Vertrieb, springt dann im Marketing ein, übernimmt das Projekt Marken-Relaunch. Alicia durchläuft nach ihrem Studium und, nachdem sie als Marken- und Strategieberaterin gearbeitet hat, ab 2015 als Trainee im Familienunternehmen klassisch alle Abteilungen. Im selben Jahr tritt Nicolas als geschäftsführender Gesellschafter an die Seite des Vaters.

Die Kinder wollen bei Börlind vieles anders machen als der Senior. Die Generationen geraten aneinander, oft geht es dabei um Arbeitskonzepte. "Zu meiner Zeit kam Homeoffice nicht infrage", sagt der Vater. "Ich dachte immer, meine Leute liegen dann daheim nur in der Sonne, aber sie schaffen nichts."

Den Einzelkämpfer Michael möchten Alicia und Nicolas als Team an der Unternehmensspitze ersetzen - ein radikaler Systemwechsel. Michael Lindner war der klassische Firmenpatriarch. Alle Fäden selbst in der Hand selbst halten, allein entscheiden, kontrollieren, immer nach vorn, eine Leitfigur, der alle bedingungslos folgen.

Die Geschwister setzen auf eine neue Art von Führung, auf das Fördern von Stärken und das Befähigen zur Eigenverantwortung. "Zwei unterschiedliche Mentalitäten und Sichtweisen auf Unternehmensführung trafen aufeinander", sagt Nicolas.

Michael Lindner zweifelt: "Können die Kinder das überhaupt? Können sie es, wie ich es mache? Und: Will ich auch wirklich abgeben?"

Auch Alicia und Nicolas hadern. Will der Vater sie wirklich als seine Nachfolger?

Doch statt sich wie früher über die Zweifel auszuschweigen, diskutieren und ergründen sie die Konflikte im Nachfolge-Coaching. "Wir haben gelernt, konstruktiv miteinander zu streiten", sagt Alicia. "Das hatten wir vorher als Familie nicht geübt."

Eine Erkenntnis hilft dabei besonders: Jeder von ihnen hat verschiedene Rollen in der Familie und im Unternehmen. Der Vater ist nicht nur Vater. Er ist auch Chef. Die Kinder sind nicht nur seine Kinder. Sie sind auch seine Mitarbeiter. Geschwister sind nicht nur Geschwister. Sie sind auch Geschäftspartner. "In einem Termin hart mit ihm diskutieren, danach als Vater und Tochter entspannt Mittag essen, diese Rollenklarheit ist wichtig und braucht Übung", sagt Alicia. In den vielen Gesprächen wird Vater und Kindern auch bewusst: Beim großen Ganzen, wenn es um den Sinn für das Unternehmen geht, liegen sie auf einer Linie. Nach sechs Jahren Coaching schreiben die Lindners ihre Familienverfassung auf. Ihre Werte als Familie, ihre Vorstellungen von Unternehmertum, Leitplanken für das Management, Kriterien für Geschäftsführer, Regeln für den Konfliktfall. Die Eltern und alle vier Kindern unterzeichnen das Dokument.

Die Charta ist moralisch verpflichtend. Allerdings ist sie kein Vertrag im juristischen Sinne, daher rechtlich nicht bindend. Und sie soll ein lebenslanges Projekt sein. "Gibt es grundlegend Neues, bekommt die Familiencharta eben ein Update", sagt Nicolas. Jedes Jahr im Oktober trifft sich die ganze Familie, inklusive Partner und Kinder, zu einem Familienwochenende. Ein Tag gehört dem Privaten, ein Tag der Firma.

Nicolas und Alicia beschließen, sich die Aufgaben in der Geschäftsführung flexibel zu teilen: Wer welche Abteilung übernimmt, das entscheiden sie nach den jeweiligen Interessen und Zeitressourcen. "Als Geschwister müssen wir uns gegenseitig nichts beweisen", sagt Alicia. "Im Gegenteil, man kann auch Zweifel zugeben und Fehler", sagt Nicolas. Ein natürliches Vertrauensverhältnis, jeder kennt die Stärken und Schwächen des anderen. Zugleich sind beide unterschiedliche Persönlichkeiten. Sie die Kommunikationsexpertin, das Verkaufstalent, Stimme und Gesicht der Marke. Er der Analytiker, Planer, Zahlenmensch, beharrlich und gelassen. "Wir sind auf Augenhöhe, aber wir sind nicht gleich und denken nicht immer gleich", sagt Nicolas. "Solch einen Sparringspartner zu haben, das hilft enorm."

Ein Geschwistertandem an der Spitze - für Nachfolgeberaterin Jäkel-Wurzer spiegelt das Modell den Zeitgeist. Aus zwei Gründen. "Zum einen wird die Unternehmenswelt immer komplexer und volatiler, einer allein kann die Herausforderungen kaum mehr bewältigen." Dazu der Umbruch der Arbeitswelt. Teamarbeit, Vernetzen, Aufgaben teilen und abgeben, sagt Jäkel-Wurzer, "das alles ist ohnehin Teil eines Geschwister-Führungs-Tandems." Plus der Faktor Diversität. Auch Geschwister sind meist sehr unterschiedlich. "Wenn die Stärken und Schwächen geklärt sind, ist ein Geschwistertandem ein Gewinn für das Unternehmen, Verschiedenheit bringt Erfolg", so die Expertin.

DIE ERSTE BEWÄHRUNGSPROBE IST EINE WELTWEITE PANDEMIE

Am 1. Januar 2020 ist es endlich so weit: Michael Lindner überträgt die Geschäftsführung an seine zwei Kinder. Seitdem sitzt der Senior im Beirat, gehört zu einem Lenkungsausschuss, gibt Risikomanagement-Workshops. Themen, bei denen es ums große Ganze geht, nicht ums tägliche Klein-Klein. "Beispielsweise bei großen strategischen Überlegungen helfen seine Erfahrungswerte", sagt Alicia.

Kurz nach Michaels Lindners Ausstieg aus dem Operativen kommt Corona. Eine harte Bewährungsprobe für die dritte Generation.

Selbst langjährige Mitarbeiter und Berater wissen von einem Tag auf den anderen nicht mehr weiter, alle schauen auf die Geschwister.

Alicia und Nicolas stellen die Firma auf remotes Arbeiten und auf Krisenmodus um. Das Motto: Schritt für Schritt und nur auf Sicht. Die Eltern Michael und Daniela sind zu der Zeit nicht daheim. Sie überwintern im Süden.

Wieder zu Hause präsentiert der Vater nach gut drei Monaten Pandemie seinen großen Krisenbewältigungsplan. Flexibler sein, agiler werden, auf Vertrauen und Verantwortung setzen, schneller entscheiden, kürzer planen - zum Umgang mit Corona und den Folgen hatte der Senior im Urlaub viele Ratgeber gelesen.

Weit kommt er mit seinen Plänen nicht. Alles was er vorschlägt, gibt es längst. Neue Strategien, Systeme, Strukturen. Und alles funktioniert. "In dem Moment wusste ich: Meine Kinder können es", sagt Michael Lindner. "Die machen es mindestens so gut wie ich. In manchen Dingen sogar besser." Und das, sagt Linder, "das war der Entspannungsmoment. Plötzlich konnte ich loslassen."

Mit ihrem eigenen Stil haben Alicia und Nicolas inzwischen manches erreicht, das dem Vater nicht gelungen ist. Kinder und Karriere zu vereinbaren, sagt der Senior, sei für ihn im Unternehmen immer eine Herausforderung gewesen. Sein Plan für einen Betriebskindergarten sei am Ende an den Mitarbeiterinnen gescheitert. Mittlerweile sind 80 Prozent der Börlind-Beschäftigten weiblich; Teilzeitmodelle, Homeoffice und flexible Arbeitszeiten selbstverständlich. Alicia Lindner hat ihre drei Kinder bekommen, als sie schon bei Börlind war. Ihr Mann ist im Hauptberuf Vater.

"Die machen das richtig gut, die beiden", sagt der Vater, als Alicia und Nicolas nicht dabei sind. "Wenn sie mal einen Fehler machen, dann machen sie ihn halt. Wichtig ist nur, dass sie daraus lernen." Michael Lindner blinzelt in die Sonne am blauen Schwarzwaldhimmel. "Erst hast du das Gefühl, du wirst nicht mehr gebraucht, du bist jetzt unwichtig. Aber nach und nach merkst du, es geht auch mit weniger, es geht sogar ohne." Lindner lächelt. "Und das sogar sehr gut."

UNTERM STRICH Bei einer Nachfolge innerhalb der Familie müssen die Generationen sich nicht nur über das Organisatorische aussprechen, sondern auch über ihre Emotionen.

Schröder, Daniela

Quelle:	impulse Nr. 7/08 vom 30.06.2022 Seite 36
ISSN:	0720-9037
Dokumentnummer:	F97AAFF9737F0FB465D66D7DF4FFC002

Dauerhafte Adresse des Dokuments:
https://buecherhallen.genios.de/document/IMP__3cb454057c4032ed066796236a92a38339b24cb8

Alle Rechte vorbehalten: Impulse Medien GmbH

© GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH