

# ZEIT FÜR UNTERNEHMER

**SCHWERPUNKT  
NACHHALTIGKEIT**

Wie die Politik dem  
Mittelstand die  
Transformation  
erschwert

## Einsame Spitze

Gerda Söhngen führt eine Familienfirma – eine Aufgabe, bei der man schnell allein ist.  
Sie hat deswegen einen Austauschkreis gegründet, andere suchen sich einen Coach.  
In den Gesprächen geht es ans Eingemachte







# Ganz oben, ganz allein

Chefinnen und Chefs haben viele Freiheiten, tragen aber auch viel Verantwortung. Manche suchen Rat bei Profis oder ihresgleichen. Was bringt das eigentlich?

Unsere Autorin **KATJA SCHERER** war bei mehreren Gesprächsrunden dabei und hat zugehört

Gerda Söhngen, 34, Familienunternehmerin  
und Gründerin eines Nachfolgekreises



J

Jürgen Malz hat erst durch einen Unfall verstanden, wie groß seine Verantwortung wirklich ist. Es war 2021, Malz war seit Kurzem angestellter Geschäftsführer bei einem Mittelständler, als es zu einer Explosion in einem Bergbaubetrieb kam. Ausgelöst durch eine Maschine, in der Bauteile seiner Firma steckten. Sofort kamen Fragen auf: Wie kam es zu dem Unfall? Welche Bauteile könnten schuld sein? Bei Malz ging das Kopfkino los: »Mir wurde klar: Wenn ich in so einem Fall fahrlässig etwas falsch gemacht habe, stehe ich mit einem Fuß im Gefängnis, und mein gesamtes Privatvermögen kann weg sein.«

Später kam heraus, dass menschliches Versagen die Ursache war. Aber Jürgen Malz realisierte, dass er bislang nicht richtig verinnerlicht hatte, was Chef-Sein bedeutet. Was er juristisch beachten muss und was seine Rolle im Unternehmen ist. Geschäftsführer zu werden sei viel mehr, als die letzte Stufe auf der Karriereleiter zu erklimmen, sagt er. Es ist anders als im mittleren Management. »Plötzlich steht man an der Spitze, ist allein, und alle erwarten, dass man weiß, was zu tun ist.«

Malz gestand sich ein: Manchmal wusste er es nicht. Bei seinem Start als Chef hatte er vom Unternehmen einen »Onepager« zu den Pflichten bekommen. Eine Seite – mehr nicht. Malz spürte: Er brauchte Rat.

Aber wen sollte er fragen?

Viele Geschäftsführende kennen diese Einsamkeit an der Spitze. Kollegen auf der gleichen Ebene haben sie nicht mehr. Unterstellten Führungskräften trauen sie nicht immer. Mit Freunden oder Ehepartnern berufliche Sorgen zu besprechen hat Grenzen.

Umfragen bestätigen das: Gegenüber dem Magazin *Harvard Business Review* gaben 61 Prozent der befragten CEOs an, dass sie sich allein fühlen. Eine Studie der Stanford-Universität zeigt: Von etwa 200 befragten amerikanischen CEOs wünschen sich fast alle einen externen Berater zum Austausch. Doch nur ein Drittel holt sich Rat. Im deutschen Mittelstand ist das ähnlich: Nur etwa jeder sechste Unternehmer und jede dritte Unternehmerin haben einen Coach, wie die jüngste große Mittelstandsstudie von *ZEIT für Unternehmer* ergab.

Der Bedarf bei Vorständen und Geschäftsführern ist groß, das zeigt das Angebot. Viele Beratungen bieten extra ein »C-Level-Sparring« oder »Executive Coaching« an. Sie versprechen psychologische Kompetenz und Erfahrung. »Individuell, persönlich, diskret« lautet der typische Werbeslogan. Malz sagt, seitdem er Geschäftsführer sei, bekomme er bestimmt zehnmal so viele Angebote wie vorher als Produktionsleiter. Coaching für den Vertrieb, Coaching mit Pferden, Coaching mit Hunden, Beratung auf dem Golfplatz oder auf dem Segelschiff. Vieles klingt absurd.

Trotzdem blieb ein Angebot hängen. Im Sommer 2022 schrieb ihn ein Michael Stoermer im Karrierenetzwerk LinkedIn an, Gründer der »Top-Management-Beratung« Stoermer Consulting GbR. Die Nachricht war kurz. Ob er mal telefonieren wolle, fragte der Berater. Warum nicht, dachte Malz. »Kost' ja nix.«

Wenige Tage später bekam er eine handschriftliche Postkarte. »Das fand ich persönlich und aufmerksam«, sagt Malz. Er unterschrieb einen Vertrag: drei Monate Strategieberatung mit wöchentlichen Treffen und festem Trainingsplan. Den genauen Preis dafür wollen weder Malz noch Stoermer verraten; so etwas ist oft Verhandlungssache. Aber auch wenn das Ganze teuer ist: Aus Malz' Sicht ist sie das Geld wert. Davon konnte er auch seine Firma überzeugen, die ihm Stoermers Rechnungen bezahlt.

Es ist ein Tag im Winter, elf Uhr. Malz und Stoermer arbeiten seit mehr als drei Monaten zusammen. Wie immer treffen sie sich digital. Stoermer lebt in Pforzheim, Malz am Bodensee. Der Coach übernimmt die Gesprächsführung. Nach wenigen Sätzen kommt er zum Punkt: Ob die Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2022 vorliegen? Noch nicht vollständig, sagt Malz. Aber die Tendenz lasse sich absehen: »Wie erwartet lief es schlechter als im Vorjahr.« Klar, ist ja auch Krise. »Dann müssen wir jetzt aktiv werden und die Holding darauf vorbereiten«, sagt Stoermer ohne Zögern. Die »Holding«: Das ist die Muttergesellschaft von Malz' Firma. Es folgen 90 Minuten Strategietraining: Wen sollte Malz vorwarnen, dass durchwachsene Zahlen kommen? Wie sollte



Jürgen Malz spürte als Chef, dass er Rat braucht



er auftreten? Wie kann er zeigen, dass er aktiv gegen die Flaute vorgeht?

Stoermer ist streng. Er gibt keine Tipps, er sagt, was zu tun ist: Er sagt nicht »Sie könnten«, sondern »Sie müssen jetzt«. Ist Malz anderer Meinung, diskutieren sie das aus. Stoermer redet ohne Füllwörter oder Pausen, bam, bam, bam – so haut er Sätze raus. Der Berater hat früher als Manager gearbeitet, erst als Strategieleiter bei Galeria Kaufhof, später in Vorstandspositionen im Mittelstand. »Wenn du als Chef einen Freund haben willst, kauf dir einen Hund«, ist einer seiner Lieblingssätze. Ein anderer: »Ich will keine *victim stories*.« Damit meint er: Er will nicht hören, warum was nicht geht. Er will Lösungen. Stoermer stelle unbequeme Fragen, sagt Malz. Das sei anstrengend. »Aber genau das bringt mich weiter.«

Dass Malz' Firma hier nicht genannt wird, hat einen Grund: Was in einem Coaching besprochen wird, ist ja nur für die Beteiligten bestimmt. Das Gleiche gilt, wenn Unternehmerinnen und Unternehmer sich zum Austausch treffen. Nur selten gewähren sie Einblicke.

Ein Donnerstag im Frühling, morgens neun Uhr, Kaffeeküche der Hagener Henke

AG: Sieben Unternehmer und Unternehmerinnen plaudern und warten. Dann stürmt sie plötzlich durch die Tür: Gerda Söhngen, 34, eine lebhaft Frau mit blonden Locken. »Tut mir leid«, ruft sie. »Der Verkehr ...« Dann umarmt sie alle.

Söhngen ist Geschäftsführerin von Keil Befestigungstechnik aus Engelskirchen. Sie führt gemeinsam mit einem zweiten Geschäftsführer 30 Beschäftigte, ist aber weltweit aktiv. Keil stellt Befestigungssysteme vor allem für Fassadenplatten her. Die Technik der Firma steckt sogar in der Christusstatue in Rio de Janeiro. Söhngen hat den Betrieb in dritter Generation von den Eltern übernommen. Weil das schwierig ist und sie sich »sehr lange sehr allein« gefühlt hat, hat sie einen Nachfolgekreis mit anderen Familienunternehmern gegründet. »Dadurch kann ich mich zum ersten Mal wirklich gut austauschen«, sagt sie.

Die Gruppe trifft sich einmal im Monat, um sich über Themen wie Vertrieb, interne Organisation oder Nachfolge auszutauschen. Heute tagt der Kreis bei Philipp Brüggemann, dem Nachfolger im Dach- und Fassadenbauunternehmen Henke in fünfter Generation. Der 33-Jährige hat diesen Kreis

mit Söhngen aufgebaut. Auch bei ihm sind Familie und Firma kaum zu trennen. Brüggemann holt erst »Oppa« dazu, den Großvater, der das Unternehmen groß gemacht hat. Dann führt Brüggemanns Bruder, der auch Geschäftsführer ist, durch die Produktion. Die Cousine zeigt später den Vertrieb und das Marketing. Der Cousin stellt das Fitnessstudio nebenan vor, das zur Familie gehört. Gerade trainiert dort die Mutter.

Wie Vertrieb und Marketing funktionieren, erklärt Philipp Brüggemann selbst. Er spricht über die Software für das Projektmanagement und zeigt die Bilanz. »Toll«, lobt ein Teilnehmer. »Sehr inspirierend.« Er lerne viel bei den Treffen, sagt der Mann. »Gleichzeitig denkt man natürlich immer: Die anderen machen alles viel besser.« Doch Neid kommt eher nicht auf. Die Teilnehmer sind per Du, sie reden auch über Kinder oder Hobbys. Nach dem Mittagessen stehen die drängenden Dinge an: Wie ist die Gesellschafterstruktur im Unternehmen? Welches Familienmitglied hat welche Anteile? Wer hat welche Konflikte in der Familie? »Manchmal fließen bei unseren Treffen auch Tränen, je nachdem wie schwierig die Situation gerade ist«, sagt Söhngen. Dafür ▶

# Chefbriefing

Wer einen Coach sucht, hat viel Auswahl. Worauf es in der Zusammenarbeit ankommt

## Umhören und recherchieren

In Deutschland arbeiten mehr als 12.000 Business Coaches, jeder darf sich so nennen. Also ist eine Vorrecherche nötig: Wie ist der Lebenslauf eines Coaches? Hat die Person eine Coaching-Ausbildung gemacht und kann Erfahrungen vorweisen, die Ihnen bei Ihren Fragen helfen? Und, ganz wichtig: Wen empfehlen Ihnen Bekannte?

## Kennenlernen und nachfragen

Vor der Zusammenarbeit sollte es mit dem Coach ein kostenloses Vorgespräch geben zu Preis, Umfang und Vorgehensweise. Wichtig ist Ihr Bauchgefühl: Wie offen, wertschätzend und empathisch ist er oder sie? Wie seriös wirkt das Angebot? Nach dem Gespräch sollten Sie darüber schlafen und nachhaken, wenn Fragen auftauchen.

## Kalkulieren und bezahlen

Laut der Rauen Coaching-Marktanalyse 2022 liegt das durchschnittliche Honorar bei 164,65 Euro pro Stunde. Viele seriöse Coaches nehmen zwischen 100 und 200 Euro, ausgewiesene Experten schon mal bis zu 300 Euro. Es gilt: Unseriöse Angebote erkennen Sie an überzogenen Preisen und schillernden Versprechen.

## Ziele festlegen und erreichen

Ein Coaching ist zeitlich begrenzt und folgt Zielen, die für Sie anhand festgelegter Kriterien überprüfbar sind. Typisch sind etwa fünf bis sechs Sitzungen, bei komplexen Anliegen können bis zu zwölf Sitzungen nötig sein. Wenn Sie eine langfristige Begleitung möchten, sollten auch dafür Zwischenziele vereinbart werden. (läs)



# 190.000

mittelständische Unternehmer wollen ihre Firma bis Ende 2023 an einen Nachfolger abgeben (Quelle: KfW)



Als Gerda Söhngen die Firma ihrer Eltern übernahm, holte sie Christian Schmidt als Co-Geschäftsführer an Bord

# 37 Prozent

der Generation der Unternehmensnachfolger bezweifeln, dass professionelle Berater die Situation von Familienfirmen verstehen

hat sie diesen Kreis gegründet: Er soll ein geschützter Raum sein.

Warum Söhngen selbst Rat benötigt, zeigt ein Besuch bei Keil im Oberbergischen Land. Die Unternehmerin begrüßt im Foyer. Sie trägt große Ohrringe, eine breite Silberkette und eine Jeans-Latzhose. Auf ihren Armen prangen Tattoos. Man kann sich vorstellen, wie die junge Geschäftsführerin das Familienunternehmen aufgemischt hat. Söhngen führt in einen Konferenzraum. Als Tisch dient eine Tischtennisplatte, im Büro nebenan hängt eine Hängematte. »Das hätte es früher nicht gegeben«, sagt sie. Früher heißt, als ihre Eltern noch das Sagen hatten. »Anfangs wollte ich mich anpassen, und ich hab's versucht, wirklich«, erzählt sie, »aber es hat nicht funktioniert.«

Das war 2014, bei ihrem ersten Anlauf, die Firma zu übernehmen. Söhngen kam damals aus dem Studium und wurde Assistentin der Geschäftsführung – sprich: Assistentin von Mama und Papa. Das sei vom Start weg schwierig gewesen, sagt sie. Viele ihrer Ideen standen zwei gegen eins, ein Elternteam gegen die Tochter. Söhngen versuchte lange, nach den Regeln der Eltern zu spielen. Sie tauschte Sneaker gegen Pumps, versteckte die Tattoos unter dem Blazer. »Ich dachte: Meine Eltern als erfolgreiche Unternehmer wissen, wie Nachfolge geht.« Doch nach und nach merkte sie: Ihre Eltern waren sehr gute Geschäftsführer. Aber sie war anders. Sie wollte anders führen, Abläufe verändern. Nur: Wie erklärt man das als Tochter, ohne dass der Eindruck entsteht, man stelle die Arbeit der Eltern infrage? Denn das habe sie nie getan, betont Söhngen.

Ein Berater vermittelte. Das Ergebnis: Die Ansichten waren zu verschieden. 2016 stieg Söhngen aus, es war schwierig für die Familie. Söhngen sagt: »Auch wenn das keiner ausspricht, enttäuscht man seine Eltern natürlich.« Sie versuchte abzuschließen und gründete ein Fitnessstudio. Doch als ihre Eltern 2019 final aus dem Unternehmen aussteigen wollten, fragte sie sich, ob sie einen zweiten Anlauf wagen sollte. Sie entschied sich dafür – mit klaren Bedingungen. Keine lange Überschneidung mit den Eltern in der Führung. Und sie holte sich mit Christian Schmidt einen Co-Geschäftsführer

dazu. Denn ihre Eltern sind bis heute Gesellschafter. Ihnen gehört der Großteil der Firma, Söhngen muss ihnen weiter Rede und Antwort stehen. »Das wollte ich dieses Mal nur zusammen mit einem Partner machen, nicht mehr zwei gegen eins.«

Im Wesentlichen funktionieren die Nachfolge gut, sagt sie. Dennoch gibt es auch kritische Themen. Kürzlich hat sie im Nachfolgekreis erfahren, dass sie Details zur Geschäftsentwicklung mit ihren Eltern bespricht, die sonst niemand mit der Familie teilt. Wie ein bestimmter Kundenbesuch oder Messeauftritt verlief zum Beispiel. Offenbar sind ihre Eltern stärker ins Tagesgeschäft involviert als andere. »Und, hast du schon mit deinen Eltern darüber geredet?«, lautet eine Frage an Söhngen bei dem Unternehmertreff. Ihre Antwort: Es sei schwierig für sie. »Als Tochter möchte ich mit meinen Eltern gerne über das Unternehmen reden. Aber als Geschäftsführerin muss ich Grenzen ziehen und sagen: Über bestimmte Dinge muss ich euch als Gesellschaftern keine Auskunft geben.«

Zuhören, mitfühlen, trösten: Bei der Beratung von Jürgen Malz spielt all das keine Rolle. Soll es auch nicht. Malz will durch den Austausch mit seinem Berater Stoermer fachlich lernen und »seine Rolle finden«. Der 53-Jährige hatte schon seine Ausbildung zum Industriemechaniker in dem Unternehmen gemacht. Er rutschte dann in eine Führungsrolle, bildete sich weiter zum Industriemeister und dann zum technischen Betriebswirt. Er wurde Produktionsleiter, jetzt ist er Chef von gut 130 Mitarbeitenden. Er sei ein hemdsärmeliger Typ, sagt Malz, trage lieber Pullover als Sakko. Geschäftsführer zu werden sei für ihn ein Ziel, aber auch eine abstrakte Vision gewesen, noch heute fühle sich das oft unwirklich an.

Ein wichtiger Teil der Beratung ist es daher, Malz immer wieder seine Rolle zu verdeutlichen: »Sie sind jetzt verantwortlich. Sie gestalten, Sie entscheiden, Sie haften.« Erst kürzlich hat Malz sich dazu durchgerungen, in seiner E-Mail-Signatur das Wort Produktionsleiter durch Geschäftsführer zu ersetzen. Er übernehme bei Meetings mehr die Gesprächsführung, sagt er. Auf Anraten seines Beraters hat er sich mit den Führungs-



kräften zu Kennenlernetreffen verabredet. »Einfach nur zum Reden, ganz ohne Grund oder Agenda«, sagt Malz und findet die Idee wohl noch immer ein wenig verrückt. »Aber es hat funktioniert: Ich habe nun einen deutlichen besseren Draht auch zu Mitarbeitenden, mit denen es vorher schwierig war.«

Damit eine Beratung so wirkt, muss es persönlich passen zwischen Ratgeber und Chef. Vor Stoermer habe er andere Coaches gehabt, erzählt Malz. Das seien nette Gespräche gewesen. Die Berater hätten Tipps gegeben, aber nie die Umsetzung eingefordert. Meistens habe er fünf Minuten vor den Terminen in den Kalender geschaut und gemerkt: »Mist, schon wieder nichts gemacht.« Stoermer würde ihm das nicht durchgehen lassen. Der sage dann: »Warum haben Sie nichts gemacht? Das ist Ihre Aufgabe. Sie sind Geschäftsführer.« Malz treibt es an, dass er den Coach nicht enttäuschen will.

Dass es zwischenmenschlich passt, ist auch für Gerda Söhngens Nachfolgekreis das Wichtigste. »Hier soll es nicht ums Ego, sondern um ehrlichen Austausch gehen«, sagt ihr Mitinitiator Brüggemann. Er und Söhngen haben die anderen sechs Teilnehmer im Alter von 28 bis 41 Jahren über Banken, Berater und ihr Netzwerk gefunden. Sie kämen aus verschiedenen Branchen, machten sich keine Konkurrenz und könnten offen über Zahlen sprechen. Fast alle leiten Produktionsfirmen, auch das helfe.

Söhngen fühlt sich in dem Kreis wohl, weil sie dort ihre Rolle nicht erklären muss. Sie sagt, sie habe das erste Mal das Gefühl, dass es Leute gibt, die sie wirklich verstehen. Die anderen wüssten, dass jedes Familientreffen eine indirekte Gesellschafterversammlung sein kann. Sie hätten auch erlebt, dass die simple Frage »Und, wie lief die Arbeit heute?« in eine Grundsatzdiskussion mit

den Eltern ausarten könne. »Klar spreche ich darüber auch mit meinem Mann«, sagt sie. »Aber ich will auch die Beziehung nicht zu sehr belasten.« Ihre Freunde sind gute Zuhörer. Aber eben keine Schicksalsgefährten.

Im Frühjahr schalten sich Jürgen Malz und Michael Stoermer wieder zusammen. Malz kommt von einer Kreuzfahrt, dort hat ihn eine E-Mail mit schlechten Nachrichten erreicht. Die Zahlen für das Geschäftsjahr sind sogar etwas schlechter ausgefallen als schon im Winter erwartet. Schritt für Schritt geht er mit dem Berater durch, was er den Mitarbeitenden sagen wird. Wie er Sparpläne vermittelt, ohne zu beunruhigen. Wie er der Muttergesellschaft die Zahlen beibringt. Für ihn sei es eine Entlastung, all das mit einem kritischen Partner zu teilen, sagt Malz. Weil er jetzt im Unternehmen aktiver und fordernder auftreten kann. Und das Gefühl hat: Er ist hier der Chef. ●

## Im Job an alles denken?

## Vor allem an die Gesundheit!

Wie wir digitalen Stress im Berufsleben vermeiden, zeigt die große BARMER-Studie social health@work. Neben Tipps für den Joballtag liefert sie Firmen eine solide Basis, mit der sie die neue Arbeitswelt gesund gestalten können.

Jetzt mehr erfahren: [barmer.de/social-health](https://barmer.de/social-health)

# BARMER

Informiert  
bleiben:  
jetzt Newsletter  
abonnieren.

[barmer.de/  
firmenkunden](https://barmer.de/firmenkunden)

