

FIF - Perspektiven

Herausgeber: Dr. Ursula Koners & Prof. Dr. Reinhard Prügl

Die Publikationsreihe FIF-Perspektiven betrachtet spezifische Herausforderungen und Besonderheiten von Familienunternehmen und stellt diese anhand von realen Beispielen vor. Die Betrachtung des Phänomens erfolgt dabei jeweils aus mehreren Perspektiven, um ein möglichst tiefes Verständnis des Fallbeispiels zu gewährleisten. Grundlage der Perspektiven sind ausführliche persönliche Gespräche mit Mitgliedern der Familie und/oder des Unternehmens.

FIF-Perspektiven 01/2018

Die wahre Freiheit in der familieninternen Nachfolge? Die Onkel – Neffen Konstellation

Es ist 18.00 Uhr. Wie fast jeden Abend sitzt Clemens Keller, geschäftsführender Gesellschafter des Familienunternehmens Seeberger GmbH in Ulm, mit seiner Frau und den beiden Kindern beim Abendessen. Ein ganz normaler Abschluss eines ganz normalen Tages. Und doch bringen ihn die Gespräche während des gemeinsamen Essens heute zum Nachdenken. Wie immer erzählen alle was sie den Tag über erlebt haben. Unweigerlich spielt dabei auch das Familienunternehmen eine Rolle, denn heute zum Beispiel berichtet Clemens Keller wie die Bauarbeiten zur neuen „Seeberger Welt“ vorangehen. Die Baustelle haben die Kinder schon mehrmals gesehen, seine Frau wiederum ist für ihn eine wertvolle Diskussionspartnerin was das gesamte Projekt angeht. Heute aber fällt ihm bewusst auf, dass er spürbar anders aufgewachsen ist als seine eigenen Kinder. Denn er ist nicht der Sohn, sondern eben der Neffe seines Vorgängers bei Seeberger.

Kindheit und Jugend: geographische, inhaltliche und emotionale Freiheit

Irgendwie war die Firma Seeberger natürlich schon ein Thema als Clemens Keller Kind war. Wohnhaft im Allgäu, seine Mutter Gesellschafterin und Schwester des Onkels – des damaligen Geschäftsleiters und Hauptgesellschafters. Der Unterschied ist: er hörte damals nicht tagtäglich beim Mittag- oder Abendessen was in der Firma vor sich ging. **„Die Firma war vor allem dann Thema, wenn wir von Kempten aus am Wochenende in Ulm bzw. Neu-Ulm zu Besuch bei meinen Großeltern waren und dann wurde uns natürlich auch die Firma gezeigt. Aber es war für mich schon eine gewisse Distanz da, ganz besonders in der Jugendzeit.“** Während der Großvater durchweg euphorisch war was die Perspektiven von Clemens und den weiteren Enkeln und Enkelinnen im Familienunternehmen anging, sah sein Onkel das Thema auch von seiner sachlichen Seite. So sah er es als wichtig und notwendig an, auch die weniger rosigen Aspekte einer möglichen zukünftigen Tätigkeit im Familienunternehmen zu verdeutlichen. **„Ich kann mich noch gut erinnern, dass unser Onkel eine gewisse Zeit lang uns nicht direkt abgeraten hat ins Unternehmen einzusteigen, aber er hat den Einstieg nicht als einzig glücklich machenden Weg gesehen. Natürlich war das auch zu einer Zeit in der wir als Unternehmen auch noch nicht das heutige ‘Standing’ hatten als Marke im Handel und die Abhängigkeit von den Großkunden immer größer wurde.“** Der Weg zum Nachfolger war also alles andere als vorgezeichnet, denn ursprünglich hatte Clemens Keller auch alternative Pläne.

Ausbildung: erste unbewusste Annäherungsschritte

So hätte er es sich durchaus vorstellen können, Musik zu studieren, ganz konkret Cello. Am Ende wurde es doch BWL – so wie bei seinem älteren Bruder, der zwar nach dem BWL Vordiplom von BWL auf Geige umsatteln wollte, dann aber tödlich verunglückte. So absolvierte Clemens Keller in Augsburg die ersten Semester des Studiums. Das Familienunternehmen war da nicht wirklich eine bewusste Option. Für den Onkel war der Start des BWL-Studiums allerdings ein sehr starkes Signal in punkto potentieller Nachfolge, denn er hatte bei Clemens schon im Jungendalter eine ausgeprägte Begabung für kaufmännische Themen bemerkt.

Der erste Weg in die Praxis führte Clemens Keller dann aber nicht zu Seeberger, sondern in den Siemens Konzern, konkret im Rahmen eines betriebsverbundenen Studiums. Dort hatte er die Chance, erste Praxiserfahrungen zu sammeln und quasi zwischen den theoretischen Vorlesungen im großen Hörsaal mit 1.000 Studierenden und echten Praxisprojekten zu pendeln. Aus Perspektive des Onkels war auch das wieder ein starkes Signal, dass Clemens tatsächlich der passende Nachfolger sein könnte, denn er wurde aus 120 Bewerbern im Rahmen eines strengen Assessment Centers ausgewählt und bekam einen der 10 begehrten Studiumsplätze. Clemens selbst wiederum war gedanklich nicht in Ulm. **„Zu dieser Zeit war es für mich unheimlich befreiend und angenehm, keinen Druck zu haben. Ich hatte viele reizvolle Optionen nach dem Studium und es war eben nicht schon vorgezeichnet, dass ich der Nachfolger bei Seeberger bin. Vorgezeichnet war für mich eher Siemens, wo ich zum Ende des Studiums hin relativ schnell ein Angebot bekommen habe. Für mich war es ehrlich gesagt super einen interessanten Job bei Siemens in München zu haben.“** Nach einem Jahr in der Zentrale in München bekam er die Chance nach Frankreich zu wechseln. Südlich von Paris, Halbleitersparte in einem Joint Venture mit IBM, was später zu Infineon werden sollte. Spannende Zeiten, denn dort waren die Strukturen eher mittelständisch geprägt.

Irgendwann stand die Frage an, ob er seinen Expat-Vertrag nochmal verlängert oder zurück in die Zentrale nach München geht. Genau an diesem Punkt in seinem Leben kamen zwei Dinge zum richtigen Zeitpunkt zusammen: zum einen war ihm bewusstgeworden, dass er langfristig nicht der richtige Typ für eine klassische Konzernkarriere ist: zu starre Strukturen, viele politische Entscheidungen. Langfristig - das war ihm schon klar geworden - wäre das nicht das Umfeld gewesen in dem er sich wohl gefühlt hätte. Selbst ein Unternehmen gegründet hätte er zwar nicht, aber eine Karriere in der Outdoor- oder Sportbranche hätte ihn sehr gereizt. Quasi zeitgleich suchte sein Onkel Julius das Gespräch mit ihm. **„Er hat mir recht klar zu verstehen gegeben, dass wenn ich**

ins Unternehmen möchte, ich es doch recht bald tun sollte. Ganz anders als z.B. mein Großvater, der mit 85 Jahren immer noch im Unternehmen präsent war. Für meinen Onkel war klar er muss und will mit 70 nicht mehr das Ruder in der Hand haben.“ Und auch wenn der Zeitpunkt des Angebots ideal war, so war es doch eine gewisse Wende in der Lebensplanung von Clemens Keller.

Freie Entscheidung pro Nachfolge: Weitsicht und Tiefgang

Die Entscheidung für oder gegen die Nachfolge wurde aber weder vom Onkel noch vom Neffen übers Knie gebrochen. Klar war aber, dass es keinen Sinn machen würde, weitere externe Erfahrung zu sammeln, falls die Entscheidung FÜR Seeberger ausfallen sollte. **„In einem Gespräch mit meinem Onkel hat er mir natürlich ausführlich die aktuelle Situation des Familienunternehmens, die Risiken aber auch die Perspektiven aufgezeigt. Ich konnte mir schon ein gutes umfassendes Bild machen wie meine Nachfolge aussehen würde.“**

Über einen Zeitraum von 2-3 Monaten verbrachte Clemens Keller fortan die meisten Wochenenden mit seinem Onkel Julius – Treffpunkt war in der Regel die Firma. Intensive Diskussionen zu unzähligen relevanten Themen fanden statt. Alles sehr klug und mit Bedacht vom Onkel geplant und eingeleitet. Der Großteil dieser Gespräche fand unter vier Augen statt, aber natürlich gab es unter anderem auch ein Kennenlernen des langjährigen Fremd-Geschäftsführers mit dem potentiellen Nachfolger. Immer sehr sachlich und inhaltlich von hoher Qualität. Nichts wurde ausgelassen. **„Natürlich fehlt mir der Vergleichsfall als Sohn, aber das ist vermutlich die Besonderheit an einer Onkel-Neffen-Nachfolge. Man geht sachlicher und professioneller miteinander um. Es gibt nicht diese gigantischen Erwartungen wie zwischen Vater und Sohn, die sich teilweise über Jahre aufbauen. Und ganz ehrlich: einem Onkel kann man auch einfacher sagen ich hab' keine Lust das zu machen als dem eigenen Vater. Es ist eine unkompliziertere Grundkonstellation, weniger emotional. Das macht vieles bei der Nachfolge leichter.“**

Seine Frau Alexandra, die selbst in einem Familienunternehmen großgeworden ist und sich dort schon früh gegen eine Nachfolge entschieden hat, beschreibt das ähnlich. Als Kind ohne Zuschreibungen aufzuwachsen und nicht in eine bestimmte Rolle gedrückt zu werden, sich also tief im Herzen frei und ohne Verpflichtungsgefühle für das Unternehmen oder dagegen entscheiden zu können, ist aus ihrer Sicht ein riesengroßes Privileg. **„Ich bin mir da sehr sicher: Clemens hat die Nachfolge wirklich aus freien Stücken angetreten. Hätte es nicht gepasst, hätte er auch abgelehnt. Das ist ein riesiger Vorteil für alle Beteiligten“.**

Einstieg: eigene Projekte und konsequente Zeitplanung

Der tatsächliche Einstieg von Clemens Keller fand 1999 statt. Wie immer vom Onkel gut durchdacht, von der Vorstellung im Führungskreis und bei den Abteilungen bis zum 'Wording' der Rolle im Unternehmen. Keine Nachfolge, bei der weder die Aufgaben noch der Arbeitsplatz vorbereitet wurden – ganz im Gegenteil. Sein erstes eigenes Projekt war die Einführung eines neuen Dokumentenmanagementsystems. Klug gewählt, denn im Rahmen des Projektes bekam Clemens Keller detaillierten Einblick in sämtliche Unternehmensbereiche, wie auch durch einen relativ kurzen „Durchlauf“ durch alle Abteilungen. Von Anfang an war er in alle Entscheidungen der Geschäftsleitung eingebunden und konnte die eigenen Projekte vollständig autark abwickeln.

„Nach ganz kurzer Zeit als er bei uns war wurde klar, dass Clemens erstens mit den Leuten sehr gut konnte und zweitens absolut fähig war, die Nachfolge anzutreten“, erinnert sich Dr. Julius Rohm. Viel Wert legte der Onkel dabei auf die interne Kommunikation. Manche Mitarbeiter dachten zu der Zeit vielleicht noch „der Neffe schaut sich das halt mal an“, aber für Clemens Keller und seinen Onkel war es die gemeinsame Absicht, dass es auch dabei bleibt. Wenn, dann richtig. Diese Konsequenz des Onkels war insbesondere bezüglich der Zeitplanung deutlich spürbar. **„Mein Onkel macht alles sehr weitsichtig und durchdacht. Am gemeinsam besprochenen Zeitplan für die Nachfolge hat er sehr konsequent festgehalten.“**

Und so wurde Clemens Keller bereits 2003 geschäftsführender Gesellschafter. Diese Staffelübergabe wurde nicht nur formaljuristisch, sondern auch bildlich für die Mitarbeiter klar sichtbar, denn Onkel und Neffe tauschten die Büros. Der Onkel zog in ein deutlich kleineres Büro nebenan, der Neffe übernahm das „Chefbüro“, nachdem er bisher quasi übergangsweise am Besprechungstisch im Büro des Opas gesessen hatte. Viel wichtiger als der Bürotausch war aber die Tatsache, dass sich der Onkel fortan wirklich aus vielen Dingen komplett heraushielt. Nach außen war es aber ein überzeugendes Signal für das uneingeschränkte Vertrauen vom Senior-Onkel zum Junior-Neffen.

Herausforderungen eines Neffen: Der Preis der Freiheit

Während Clemens Keller seinen Kindern zuhört und ihre Rückfragen zum Familienunternehmen kindgerecht beantwortet, denkt er auch daran, welche besonderen Herausforderungen er als Neffe zu meistern hatte. Durch die räumliche Entfernung hatte er kaum Möglichkeit das Tagesgeschäft kennenzulernen. Auch emotionale Kindheitserinnerungen an Erlebnisse in der Firma vermisst er manchmal, wenn er seine eigenen Kinder beobachtet. Die

Firmenbesuche am Wochenende waren zwar schön, aber am Ende erinnert er sich nur an dunkle Büroräume und Hallen ohne Menschen. Konkrete Ferienarbeit, die typischerweise ab 14 oder 16 Jahren möglich ist, war nicht realisierbar, so dass er die Firma nicht wirklich „von der Pike auf“ als normaler Mitarbeiter inmitten von Kollegen erlebt hat. Nur ab und zu war er als Fahrer unterwegs, als er schon den Führerschein hatte.

Seine Frau Alexandra Keller konnte das Familienunternehmen Seeberger aus eben dieser Perspektive kennenlernen. Sie bewarb sich mit Erfolg beim Onkel Dr. Julius Rohm und teilte sich mit Clemens Keller zeitweise sogar ein Büro, als sie gerade ihre Diplomarbeit schrieb. Von einer gemeinsamen Zukunft ahnten damals aber beide noch nichts. Dennoch – oder gerade deswegen – profitiert sie heute noch von ihrer damaligen Zeit. **„Ich hatte die einmalige Chance die Leute bei Seeberger völlig unvoreingenommen kennenzulernen. Ich stand ja in der Hierarchie nicht über ihnen. Ich war eben eine Studentin, die ihre Diplomarbeit schreibt. Das war aus heutiger Sicht eine wahnsinnig wertvolle Zeit. Wir haben eine sehr niedrige Fluktuation und somit kenne ich viele Leute noch aus der damaligen Zeit. Vielleicht kann ich dadurch manches sogar besser einschätzen und Clemens aus dieser Perspektive heraus gut beraten. Als Tochter hätte ich das so nicht haben können, das weiß ich aus eigener Erfahrung.“**

Alexandra Keller erinnert sich noch an ein anderes Thema, das wohl am besten mit „Rollenklärung“ beschrieben wird. Bei Siemens war Clemens Keller Angestellter und somit nur er selbst. Als Geschäftsführer von Seeberger ist er gleichzeitig Chef, Repräsentant und in vielerlei Hinsicht auch Botschafter des Unternehmens. Die Privatperson Clemens Keller rutscht somit zwangsläufig in den Hintergrund. **„Ich glaube diese Rollentrennung war für ihn eine neue Erfahrung. Du kannst nicht mit jedem Mitarbeiter persönlich befreundet sein und Du musst Dir bewusstmachen, dass es eine Grenze gibt zwischen der Rolle des Unternehmers und der Rolle der Privatperson. Man muss schlicht und einfach wissen in welcher Rolle man gerade unterwegs bist.“**

Leider war es für Clemens Keller auch nach seinem Einstieg im Jahr 1999 nicht möglich, beispielsweise ein halbes Jahr die Produktion hautnah zu erleben. Das war dem engen Nachfolge-Zeitplan geschuldet. Zudem gab es dann ganz andere Herausforderungen zu meistern. **„Ich hatte zwar fundierte Praxiserfahrungen gesammelt, aber gleichzeitig habe ich auch einen kompletten Branchenschnitt gemacht. Schon allein das ganze Hintergrundwissen zu den Rohwaren. Mein Onkel hat bei seinem Einstieg ins Unternehmen mal ein Jahr lang bei unserem Pflaumenlieferanten in den USA gearbeitet und bei dieser Gelegenheit die gesamte Trockenfrucht-Produktion in Kalifornien kennengelernt. Das ist unheimlich wertvoll so eine Erfahrung. Ich hingegen eignete mir das Wissen während kürzerer Lieferantenbesuche an und durch viel Wissensvermittlung durch unsere eigenen Einkäufer.“** Diese Herausforderung war nicht nur fachlich,

sondern auch menschlich von großer Bedeutung. Wie sonst hätte er sich die Akzeptanz der vielen langjährigen Mitarbeiter erarbeiten können. Von diesen internen Experten ein positives Feedback zu bekommen war nicht einfach, aber etwas was ihn sehr motiviert hat, möglichst schnell zu lernen. Sein Onkel wiederum beneidet Clemens um dessen externe Erfahrung: **„Ich bin unmittelbar nach der Promotion in die Firma eingetreten und hab mir nicht vorher irgendwo die Sporen verdient, und genau das habe ich immer bedauert.“**

Die wahre Freiheit des Neffen: ein gesundes Maß an Distanz, ein unverkrampfter Umgang mit dem Unternehmen und eine höhere Rollenflexibilität

Clemens Keller ist sich sicher, dass er die Nachfolge-Entscheidung völlig frei treffen konnte. Aber frei fühlt er sich auch heute noch. Er nimmt seine Aufgabe bei Seeberger sehr, sehr ernst. Selbstverständlich fühlt er sich persönlich verantwortlich für das Unternehmen und er möchte Seeberger in eine erfolgreiche Zukunft führen. Gleichzeitig aber ist er weiterhin einfach nur Clemens Keller, der bei Seeberger seinen „Job“ macht. Seine Freiheitsliebe wurde seit der Nachfolge eher noch verstärkt, denn er definiert sich selbst auch sehr stark außerhalb des Unternehmens. Diese Freiheit zu bewahren ist ihm wichtig und zeichnet ihn als Person auch sehr stark aus. Seine Frau versucht diese ganz besondere Charaktereigenschaft ihres Mannes zu beschreiben: **„Wenn er hier aus dem Gebäude rausgeht kommt es mir manchmal so vor als würde er sich bewusst den Seeberger Aufkleber von der Stirn nehmen und dann ist er privat. Das ist für mich, die als Unternehmerkind auf dem Firmengelände aufgewachsen ist, sehr auffällig. Ich kenne das eher so, dass man diesen Aufkleber gar nicht abnehmen kann, weil man integraler Bestandteil des Unternehmens ist und es als Person auch verkörpert. Seine Prägung ist an dieser Stelle eine andere und ich glaube deshalb fallen ihm manche Entscheidungen auch leichter. Weil er nicht immer diesen Rucksack dabei hat, den ihm die früheren Generationen schon als Kind mitgegeben haben.“** Hilfreich empfindet Clemens Keller an dieser Stelle auch, dass der Firmenname Seeberger und nicht Keller ist. Auch seine eigenen Kinder profitieren sehr stark davon, wenngleich sie in der Nähe des Firmensitzes aufwachsen und somit automatisch weniger Anonymität gewährleistet ist als in seiner Kindheit. Seine Kinder wachsen also tatsächlich spürbar anders auf als er – und dennoch will er sein Möglichstes tun, um auch ihnen ein möglichst großes Maß an Freiheit in Bezug auf die Nachfolgeentscheidung zu geben. Der Onkel Dr. Julius Rohm resümiert den Nachfolgeprozess zwischen ihm und seinem Neffen Clemens mit einem Satz: **„Das war ein Riesenglücksfall - für das Unternehmen und die Familie.“**

Die Inhalte basieren auf persönlichen Interviews mit Alexandra und Clemens Keller sowie mit Dr. Julius Rohm. Bei Fragen und/oder Anregungen wenden Sie sich gerne an die Autoren Dr. Ursula Koners (ursula.koners@zu.de) und Prof. Dr. Reinhard Prügl (reinhard.pruegl@zu.de)



Infobox Seeberger GmbH

- | 1844 Christoph Seeberger gründet in Ulm einen Kolonialwarenhandel
- | 1882 Gründung der eigenen Kaffeerösterei
- | 1949 Julius Rohm sen. Übernimmt die Firma
- | 1952 Konzentration auf den Import von Kaffee und Trockenfrüchten
- | 1975 Dr. Julius Rohm tritt in die Firma ein
- | 1983 Verlagerung des Betriebs in das Ulmer Industriegebiet Donautal
- | 2003 Clemens Keller, Neffe von Dr. Julius Rohm, wird persönlich haftender Gesellschafter und übernimmt die operative Verantwortung
- | 2013 Die größte Einzelinvestition in der Geschichte des Unternehmens: ein neues Logistikzentrum mit Hochregallager und rund 30.000 Palettenstellplätzen

www.seeberger.de