



Online-Appendix

„Succession in Family Businesses: A Qualitative
and Resource-Based Analysis“

„Nachfolge in Familienunternehmen – Eine
qualitative und ressourcenbasierte
Betrachtung“

Lilly Haase

Technische Universität Chemnitz

Junior Management Science 11(2) (2026) 267-294

Anhang

Anhang A: Abbildungen und Tabellen

Artikel	Dimensionen/ Kategorien	Beispiele/ Ressourcen	Seiten
Aragón-Amonarriz, Cabrera-Suarez & Iturrioz-Landart, 2024	Humankapital	Skills, Training, Flexibilität, Motivation, Engagement	S. 56
	Sozialkapital a) bonding b) bridging	Beziehungen a) zwischen Familienmitgliedern b) zu Externen	S. 56
	Physisches/ Finanzielles Kapital	trägt die Familie bei	S. 56
De Massis, Chua & Chrisman, 2008 (Artikel bezieht sich auf Faktoren, die die Nachfolge behindern)	Individuelle Faktoren	Nachfolger ist ungeeignet, Senior kann nicht Loslassen	S. 185-188
	Beziehungsfaktoren	Konflikte, Vertrauen, Eltern-Kind-Beziehung	S. 188-189
	Kontextfaktoren	Schlechte Performance, weniger Umsatz, Verlust von Kunden/ Lieferanten	S. 190
	Finanzielle Faktoren	Steuerlast, keine Mittel für Abfindung der Erben	S. 189-190
	Prozessfaktoren	Unklare Rollen, fehlende Kommunikation, keine ausreichende Vorbereitung/Planung	S. 190-192
Dyer, 2006	Humankapital	Fähigkeiten, Wissen, Verhalten	S. 262
	Sozialkapital	Beziehungen zwischen Mitarbeitern und zu Stakeholdern	S. 263-264
	Finanzielles/ Physisches Kapital	physische und finanzielle Werte	S. 264-265
Irava & Moores, 2010	Human	Ruf und Erfahrungen (Einsichten und Fähigkeiten)	S. 138-139
	Organisational	Lernen und Entscheidungsfindung	S. 139
	Prozess	Beziehungen und Netzwerke	S. 139
Pearson, Carr & Shaw, 2008	Sozialkapital		
	strukturelle Dimension	soziale Interaktionen, soziale Bindungen, soziale Netzwerke	S. 957
	kognitive Dimension	Vision und Zweck, Unternehmenskultur	S. 957
	relationale Dimension	Vertrauen, Identität, Normen	S. 958
	Organisationale Fähigkeiten	wird durch die drei Sozialkapital-Dimensionen gebildet, führen idealerweise zum Unternehmenserfolg	S. 960
Sharma, 2008	Humankapital	Wissen, Fähigkeiten	S. 974-975
	Finanzielles Kapital	Investitionen -> in Anlehnung an Sirmon & Hitt, 2003	S. 974-975
	Physisches Kapital	materielle Firmenwerte	S. 974-975
	Sozialkapital a) bonding b) bridging	a) interne Beziehungen b) externe Beziehungen	S. 972-975
	Bestände ("stocks")	Bestand an Ressourcen zu einem bestimmten Zeitpunkt -> hohe Bestände und ausgeglichene Ströme = distinctive familiness	S. 973-974
	Ströme ("flows") (in Bezug auf die beiden Systeme Familie und Unternehmen)	Veränderung der Ressourcen im Zeitverlauf	
Sirmon & Hitt, 2003	Humankapital	Firmenspezifisches Wissen, Skills, Verbundenheit	S. 341-342
	Sozialkapital strukturell kognitiv relational	Beziehungen Netzwerke gemeinsame Sprache (Kultur) Vertrauen, Normen, Verpflichtungen	S. 342-343
	Geduldiges Finanzielles Kapital	langfristige Investitionen	S. 343
	Überlebensfähigkeitskapital	besondere personelle (finanzielle) Ressourcen, z. B. unbezahlte Arbeitskräfte	S. 343-344
	Governance Struktur und Kosten	geringe Governancekosten	S. 344

Tabelle A 1: Übersicht über die Familiness-Dimensionen in der bestehenden Forschung (eigene Darstellung)

Anhang B: Interviewleitfaden

Einstieg

- Begrüßung und Bedanken für die Teilnahme
- Kurze Erläuterung der Forschung und Thema
- Datenschutzvereinbarung

– *Beginn der Audioaufnahme* –

1. Allgemeine Fragen

- Position/ Tätigkeitsbereich im Unternehmen
- Alter
- Wie lang im Unternehmen, Gründungsjahr
- Betriebsgröße und Mitarbeiter
- Anzahl der Generationen

2. Hauptteil

2.1 Stand der Nachfolge erfassen

- Wann hat bei Ihnen im Unternehmen die letzte Übergabe stattgefunden?
 - Wie ist diese abgelaufen? (bei Senioren auch nach der eigenen fragen)
 - Welchen Herausforderungen sind Sie dabei begegnet?
- Wann steht der nächste Generationswechsel an?
 - Wurden dahingehend bereits erste Schritte unternommen? Wenn ja, welche?

2.2 Familiness im Unternehmen

- Was würden Sie sagen macht Ihr Unternehmen als Familienbetrieb besonders?
 - Denken Sie, dass Ihr Betrieb anders wäre, wenn es kein Familienunternehmen wäre? Inwiefern?
- Welche Rolle spielt die Familie in Ihrem Unternehmen?
 - Welchen Einfluss nimmt sie auf strategische Prozesse und im Alltag?
 - Welche Bedeutung hat die Familie für das Unternehmen – und umgekehrt?

2.3 Dimensionen von Familiness

2.3.1 Humankapital

- Welche Anforderungen gibt es an den Nachfolger?
 - Wie wird sichergestellt, dass er geeignet ist?
- Gibt es bei Ihnen im Unternehmen firmenspezifisches Wissen, über das nur Sie als Teil der Familie verfügen? (Prozesse, Traditionen, Kundenbeziehungen)
 - Wie stellen Sie sicher, dass dies entsprechend weitergegeben wird?
- *Junior:* Wollten Sie das Unternehmen gerne weiterführen und haben Sie sich dazu in der Lage gefühlt?

- Hatten Sie das Gefühl, dass Sie genügend Wissen dafür hatten? Wie wurde Ihnen das vermittelt?
- Wie ist Ihre Verbindung zu dem Betrieb?

2.3.2 Sozialkapital

- Wie ist die Beziehung zwischen Junior und Senior? (aktuell und in Bezug auf die Nachfolge -> hat diese die Beziehung beeinflusst)?
 - Gab es Konflikte zwischen den Generationen?
- Wie offen kann/ konnte über die Nachfolge gesprochen werden?
- a) *Senior*: Ist es Ihnen schwergefallen, dass Unternehmen abzugeben? Wieso?
- b) *Junior*: Hatten Sie das Gefühl, Ihr Vater/Mutter wollte das Unternehmen nicht wirklich abgeben? Wieso?
- a) *Senior*: Haben Sie Ihrem Nachfolger die Leitung zugetraut?
- b) *Junior*: Hatten Sie das Gefühl, dass man Ihnen die Rolle zugetraut hat?
- Wie wurde der Nachfolger im Unternehmen und bei den Kunden aufgenommen?
- Wie wurden Mitarbeitende in die Nachfolge einbezogen?
- Was ist/war Ihr Antrieb, um das Unternehmen weiterzuführen/ zu erhalten?

2.3.3 Prozessuales-Kontextuales Kapital

- Wie war die (wirtschaftliche) Gesamtsituation, in der Ihre letzte Nachfolge stattgefunden hat?
 - Welche Auswirkungen hatte das auf den Prozess?
- Wie wichtig war Ihrer Meinung nach der Zeitpunkt der Nachfolge für dessen Erfolg?
- (Wie) wird die Nachfolge vorbereitet?
 - Ab wann wird sich intensiv damit auseinandergesetzt?
 - Hat der Junior schon vor der Übernahme Berührungspunkte mit dem Unternehmen?
 - Wie wird der Nachfolger auf die Übernahme vorbereitet? Wie wird das kommuniziert?
- Wer trifft die Entscheidungen bezüglich der Nachfolge? Wird der Junior mit einbezogen? (Wurde er gefragt, ob er das möchte?)
- Wurden Externe in die Nachfolge mit einbezogen? Wenn ja, wie waren die Erfahrungen damit?

2.3.4 Finanzielles und physisches Kapital

- Hat die finanzielle Situation des Unternehmens bei der Nachfolge eine Rolle gespielt?
- Haben Sie das Gefühl, dass die Nachfolge aus finanzieller Sicht eine Herausforderung sein kann?

2.4 Abschließende Beurteilung

- Welche Bedeutung hat die Nachfolge (eigene & zukünftige) für Sie und Ihre Familie?
- Welche generellen Probleme sehen Sie bei der Nachfolge in Ihrem Betrieb?
- Was denken Sie ist für (Ihr) Familienunternehmen von essenzieller Bedeutung, um die Nachfolge gut zu meistern?
- Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten für die kommenden Übergaben?

Rückblick & Ausblick

- Zusammenfassen des Gesagten & erneuter Dank für die Zeit
- Erklärung des weiteren Vorgehens (Anonymisierung, Transkription, Auswertung)

Anhang C: Transkripte

Transkript Interview 1 - Optiker

I: Aufnahme läuft und ich würde erst mal ein paar allgemeine Fragen stellen, damit ich das dann entsprechend einordnen kann. Erzählen Sie mal ein bisschen über sich, Ihre Position im Unternehmen, wie alt Sie sind vielleicht auch, seit wann Sie den Betrieb führen? #00:18

S: Also ich bin 56 und führe den Betrieb selbstständig jetzt seit 2008. (..) Und (..) Position, sag ich mal, ja als Geschäftsführer (...) und Inhaber natürlich auch, ja. #00:42

I: Ja, genau. Der Betrieb wurde 1946 gegründet? (**S:** Genau). Ist jetzt in der wievielten Generation? #00:50

S: In der dritten. #00:51

I: Ja, in der dritten Generation. Wie viele Mitarbeiter haben Sie im Unternehmen? #00:54

S: Also wir sind meistens immer zehn, ja. #00:57

I: Zehn? Also, eher ein kleines Unternehmen (**S:** Ja). Okay, da weiß ich erst mal Bescheid. Dann würde ich allgemein mal fragen, wann bei Ihnen jetzt die letzte Übergabe stattgefunden hat, wahrscheinlich, wo Sie es übernommen haben? #01:11

S: Also 2008. #01:12

I: Und Sie haben es von Ihrem Vater übernommen? #01:15

S: Ja, von meinem Vater übernommen. Und der hatte das dann von seinem Vater übernommen. Und das war 1972. Das war (...) Der hat es also ziemlich früh übernommen, weil damals im Sozialismus ja so eine Welle war, wo die Betriebe enteignet werden sollten (**I:** Hmm.) und dann in sozialistische Betriebe oder in irgendwelchen Genossenschaften und so. Und da haben sie das dann dem schnell übereignet. (..) Aber das waren dann nur größere Betriebe, die Betriebe, die bis zu 10 Personen angestellt hatten, sag ich mal, sind da nicht mit drin. #01:57

I: Okay, das ist schon mal gut. Und wie, also in Bezug auf Ihre Übernahme, wie ist das abgelaufen? Gab es da Probleme irgendwie? #02:06

S: Nee, war gar nichts. Eigentlich war es ganz normal. Ich habe das eigentlich auch gar nicht gemerkt. #02:11

I: War dann so ein fließender Übergang quasi? #02:14

S: Ja, war wie ein fließender Übergang. Das war nun vorher, wie danach, sag ich mal. Ich habe auch nichts verändert. Also ich habe jetzt nicht gesagt, jetzt bin ich jetzt hier der Boss und jetzt will ich zu einer anderen Bank hier dort und dann will ich, na, nicht mehr mit der Versicherung zusammenarbeiten oder mit der, oder das, was du eben so hast, was du so

45 machen tust, habe ich alles nicht gemacht, lief alles so weiter. Ja, da hab ich das natürlich
 46 nicht gemerkt. #02:42

47
 48 **I:** Und wann steht jetzt bei Ihnen der nächste Generationswechsel an? Mit Blick in die Zukunft,
 49 gibt es da schon irgendwelche ... #02:48

50
 51 **S:** Naja, die nächste Generation sitzt ja dort (deutet auf seinen Sohn, der am Schreibtisch sitzt
 52 und schaut ihn an, während er spricht). Und dann werden wir sehen, der muss ja jetzt erstmal
 53 seine Lehre beenden. Und dann weiterhin Freude am Beruf entwickeln und Lust haben. #03:01

54
 55 **I:** (lacht) Er guckt gar nicht. Schaut gekonnt weg. #03:03

56
 57 **S:** Und dann, würde ich jetzt mal sagen (...) in zehn Jahren vielleicht. Ja, so ungefähr. #03:13

58
 59 **I:** Da ist noch ein bisschen Zeit. #03:15

60
 61 **S:** Ja, dann in acht Jahren oder in sieben Jahren und mal sehen, wie wir das dann (..) wie wir
 62 das dann hinkriegen. #03:22

63
 64 **I:** Aber es steht quasi fest, dass er es mal übernehmen wird. #03:25

65
 66 **S:** Naja, ja, ja, wenn er jetzt beim Optiker bleibt und ihm das hier Spaß macht und gefällt, dann
 67 würde ich es schon sagen, dann wäre es schon gut. Wenn er es mal weiter machen würde,
 68 na Max (schaut zu seinem Sohn). #03:35

69
 70 *(Max steht auf und kommt mit an den Tisch)*

71
 72 **M:** Ja, also hätte ich schon Lust dazu. Auf jeden Fall. #03:37

73
 74 **I:** Das ist schön. #03:38

75
 76 **S:** Gut. Ja. #03:39

77
 78 **M:** Ja, kommt darauf an, wie schnell ich bin mit allem. Und danach vielleicht auch nochmal ein
 79 bisschen Berufserfahrung, sage ich mal. #03:46

80
 81 **I:** Ja, bevor man dann in eine leitende Position geht. #03:48

82
 83 **M:** Ja. Genau. #03:50

84
 85 *(Max geht wieder zurück an den Schreibtisch, an dem er saß)*

86
 87 **I:** Dann gehe ich dann auch später nochmal drauf ein und dann frag ich nochmal nach. Okay,
 88 also haben Sie jetzt quasi aber die Nachfolge haben sich noch nicht in die Wege geleitet,
 89 sondern... (**S:** Nee, gar nicht.) Eher erst mal, dass er es übernimmt, er macht jetzt seine
 90 Ausbildung. (**S:** Ja. Genau.) Okay, gut. Dann würde ich mal allgemein zum Unternehmen
 91 fragen. Sie sind ja nun ein Familienunternehmen, sonst würden wir nicht hier sitzen (lacht).

Was würden Sie denn sagen, macht Ihr Unternehmen als Familienbetrieb eben besonders?
Haben Sie da ein paar Punkte, wo Sie es sagen, woran Sie das festmachen könnten? #04:25

S: Also, dass wir jetzt keine Filiale sind, oder sage ich mal so wie in anderen Betrieben, sondern das eben wie beim Bäckermeister, wenn er noch immer Backstube steht, na, seine Brötchen bäckt und genauso ist es beim Optiker halt eben auch. Dass du deine Kunden kennst, dass du keine 5 Filialen hast, sonst wie viele. Dass du eben jetzt, sag ich mal, hier bist und auf die Kundschaft wartest und dich freust, wenn sie reinkommt oder auch wenn sie wieder geht. Oder wie das eben so ist (lacht). Genau. #04:55

I: Okay und wenn Sie das so sagen, denken Sie, Ihr Betrieb oder auch Ihr Alltag, Ihr Geschäft an sich wäre anders, wenn Sie jetzt keinen Familienunternehmen wären, wenn Sie das jetzt von (..) nicht von Ihrem Vater zum Beispiel übernommen hätten? #05:12

S: Das kann ich mir jetzt so nicht vorstellen, das (..) ich kenne es ja gar nicht anders. Ich bin ja quasi, ja (..) ich habe einfach nach der Schule halt hier angefangen als Lehrling und habe dann immer hier gearbeitet. Es hat ja nie irgendwie mal eine Bewerbung oder sowas gegeben, musste ich ja nicht machen, na. #05:35

I: Ja, das stimmt. Das ist halt der Vorteil (..) oder Nachteil, je nachdem, wie man es sieht. #05:38

S: Ja, also das ist da sag ich mal so, was der freie Arbeitsmarkt da so macht, dass weiß man dann eigentlich nicht. (..) Das ist man dann so, wie in so einer Hülle, Blase (lacht). #05:51

I: Ja, in so einer Bubble (lacht). #05:52

S: Ja, und, ja, (...) nö das ist eigentlich... #06:01

I: Also Sie kennen es quasi auch gar nicht anders, Sie haben dann nach der Schule...? #06:04

S: Genau, ich habe dann auch gesagt, ich will das (..) würde das gerne machen, ich hatte dann zwar auch noch eine andere Idee auch vielleicht was mit Autos zu machen, wie was die Jungs halt alle so wollen (lacht). Aber das war dann nicht so, und dann hatte sich der Weg sag ich mal so in die Richtung entwickelt. #06:21

I: Und Sie wollten das aber auch wirklich so? (**S:** Ja.) Also nicht, dass Sie da irgendwie das machen mussten? #06:25

S: Nein, ich bin da gar nicht. Also die haben das dann völlig offengelassen. Ja. Und dann bist du ja als Optiker sag ich mal so ein bisschen feinmechanisch unterwegs. Also du hast, früher DDR war es noch ein kleines bisschen schöner, da haben wir mehr Reparaturen gemacht, da wurden die Brillen halt noch ein bisschen mehr auf Vordermann gebracht. Das ist eben heute alles nicht mehr ganz so. Also da wurde eben gelötet, und gebogen, und vielleicht auch mal eine Sonderanfertigung gemacht. Oder so. #06:55

I: Gibt es jetzt nicht mehr? #06:55

S: Das gibt es eigentlich alles nicht mehr. Ne. #06:57

I: Hat sich quasi das Berufsbild auch ein bisschen gewandelt? #07:01

S: Das Berufsbild hat sich eigentlich gewandelt, sag ich mal, dass du eben jetzt die Brillen anbietest, auch für die Brillen natürlich da bist und wenn sie schief sind oder verbogen oder zerbrochen, dann musst du dich kümmern, aber dann musst du meistens bei Firmen anrufen und so, und dann bestellst du ein neues Mittelteil oder ein neuen Bügel, und dann wird halt der geliefert, und nur wenn es mal was nicht gibt, oder so, dann gibt es einen Reparaturservice, oder wir machen es selber, oder wir suchen ein Ersatzteil, aber so wie wir es früher gemacht haben, wo wir mal hier mal einen Steg eingelötet haben, oder auch so was, oder so was. Das ist alles nicht mehr. #07:37

I: Kommen dann auch nicht mehr so viele Leute, die das brauchen? #07:39

S: Ne ne. Kommt dann niemand (..) also das ist eben dann ja, das ist wie, bei den Autos ist es ja auch so, da werden auch die Komponenten gewechselt, da ist das kaputt, das kaputt, das kaputt, nehmen wir, baut man rein. (**I:** Ja. (lacht)) So (lacht). Das hat sich eben so total geändert. Ich weiß es noch früher, da haben wir halt wirklich die Lehrlinge, die haben wirklich von den Reparaturen gelebt, die hier im Geschäft angenommen wurde. #08:03

I: Ja, und jetzt quasi eher so ein bisschen Kundenberatung mehr? #08:08

S: Ja, es ist hauptsächlich Kundenberatung. Hier im Laden jetzt, na. (**I:** Ja.) Kundenberatung, (...) Augenprüfung, und eben was zeigen oder wenn sie mal eine Reklamation haben, oder so, na, (..) das musst du halt. Das ist halt wichtig. #08:24

I: Aber auch ein sehr kundennaher Beruf auf jeden Fall. #08:27

S: Ja, also du hast immer mit Leuten zu tun. Bist halt hier und wartest bis jemand kommt oder manchmal kommen sie auch, wenn sie kommen, auf einmal ein halber Bus oder (lacht) könnten ja nacheinander kommen, nee. Aber es ist wie es eben ist. #08:47

I: Aber auch mit Terminvereinbarung trotzdem? Also sie... #08:49

S: Naja, das haben wir jetzt erst seit Corona gemacht. Vorher, vor Corona gab es keine Terminvereinbarung, da lief das alles live, und da hatten wir gar kein Terminkalender. Da kam der Kunde, hat er seine, hat er seinen Wunsch geäußert, und dann ging das los. Und erst mit Corona (..) haben wir uns ja, sag ich mal, so ein bisschen verändert, na, und damit hat es, so sag ich mal, so eine Dynamik gekriegt, wo du eben jetzt meistens Termine machst. #09:17

I: Ja, ja, das stimmt, das ist aber glaube ich überall so. Okay, nochmal zurück zu der Rolle der Familie. Sind sie da, haben Sie da einen bestimmten Verbund zwischen der Familie und dem Unternehmen? Gibt es da irgendwie klare Trennungen, oder ist das so ein bisschen miteinander verwurschtelt, sag ich jetzt mal? #09:36

S: Jaa, das ist schon verwurschtelt. Also zumindest war es schon immer so, wenn man jetzt irgendwo hingegangen ist zum Geburtstag oder zu den Großeltern, da ging es halt immer um Brillen, um sowas eben. #09:51

188
189 **I:** Ja, ist so quasi ein bisschen auch die Leidenschaft, sag ich mal, in der Familie? #09:55
190

191 **S:** Naja, das wurde eben immer so besprochen, na, und da war eben das Hauptgespräch, war
192 eben immer dann hier. Das ist natürlich manchmal nicht ganz so schön, ich will es eigentlich
193 nicht so, und ich versuch das auch ein bisschen zu trennen, dass ich also (...) meine Arbeit
194 hier mache, wenn ich dann für mich bin, oder irgendwo hingehe, dass ich dann nicht so viel
195 mit der Arbeit zu tun habe. Da nervt mich das auch, wenn ich dann irgendwie gefragt werde.
196 So. #10:22
197

198 **I:** Ja, das kann ich verstehen.
199

200 **S:** (lacht) Hmm. Aber (..) wenn man jetzt irgendwo hingeht und man wird gefragt, dann muss
201 man natürlich, wie eben, wenn du eben Doktor bist oder so und der geht irgendwo aus und
202 trifft jemand, muss er auch sagen, was er denkt, und so, na. #10:42
203

204 **I:** Ja, das stimmt. #10:45
205

206 **S:** Das lässt sich nun mal nicht ändern. #10:47
207

208 **I:** Ja (...) das ist halt dann leider so. Würden Sie sagen, die Familie hat in dem Sinne auch
209 eine besondere Bedeutung für Ihr Unternehmen? #10:56
210

211 **S:** Ja, auf jeden Fall hat die eine Bedeutung, weil die ja, sag ich mal, (...) du bist halt nicht
212 alleine, du kannst dich immer auf (..) Familienmitglieder, sag ich mal, stützen. (..) Und das ist
213 natürlich schon, wie (..) wie eben woanders wo ein Geschäftsführer oder so was eingesetzt
214 ist, nun dann macht er halt demnächst was anderes oder dort nun halt eben. Das hast du halt
215 hier eben nicht. #11:26
216

217 **I:** Also quasi so ein bisschen die langfristige Beziehung, dass man weiß, derjenige, der springt
218 jetzt nicht gleich ab. #11:31
219

220 **S:** Du kannst dich auf die Alten verlassen, sag ich mal, und die, die stehen dafür ein, du kannst
221 die fragen. Das ist halt eben auch das Schöne, also jederzeit, wenn du irgendwie Gedanken
222 hast. Oder so. #11:46
223

224 **I:** So quasi auch so ein bisschen so eine beratende Rolle. #11:49
225

226 **S:** Ja, auf jeden Fall. Wenn du eben sagst, was würdest du denn machen oder was denkst du
227 eben oder so. Oder wenn wir, das machen wir ja auch schon wieder, wo wir dann schon
228 wieder, wo ich ihn dann frage, oder so. Das ist, also das muss ich mal sagen, das ist schon
229 schön. Das ist natürlich, was wo dann die Mitarbeiter ein bisschen außen vor sind, weil das
230 tust du dann bloß mit der Familie klären. #12:11
231

232 **I:** Ja, das stimmt. Wer ist da alles von der Familie noch involviert jetzt mit im Unternehmen?
233 #12:15
234

235 **S:** Also da ist jetzt in dem Fall noch meine Mutter und auch mein Vater sind noch da. Und er
 236 halt eben (deutet auf seinen Sohn). #12:23
 237
 238 **I:** Ja, die haben dann auch den Bezug, haben es selber mal geführt. #12:25
 239
 240 **S:** Ja! Genau, und da haben wir da auch noch eine Stütze, dass wir da eben sagen können,
 241 wenn jetzt mal Not am Mann ist oder es sind mal welche krank oder na. Da weißt du immer,
 242 der andere, der ist da. #12:35
 243
 244 **I:** Die kommen dann auch mal mit rein, notfalls? #12:38
 245
 246 **S:** Ja. Die kommen dann auch mit rein. #12:39
 247
 248 **I:** Ja. Das ist gut, das können andere Betriebe da nicht machen (lacht). #12:45
 249
 250 **S:** Nee, das geht da nicht. #12:47
 251
 252 **I:** Ist dann wahrscheinlich auch unentgeltlich, oder? #12:49
 253
 254 **S:** Ach so, nee, also man muss dann auch noch natürlich, wenn man jetzt so ein Betrieb dann
 255 übernimmt, dann muss man natürlich auch dafür sorgen, dass die, dass die Älteren, sag ich
 256 mal, dass die dann auch noch ihren Obolus kriegen. (**I:** Jaa.) Also die sind dann schon noch
 257 so bisschen mit dabei. #13:08
 258
 259 **I:** Aber sie machen es trotzdem aus Überzeugung? #13:11
 260
 261 **S:** Machen es gerne und von sich aus, aber wenn du jetzt sag ich mal so einen Betrieb
 262 übernimmst, hat das ja auch einen gewissen Wert. Und da musst du natürlich dann auch über
 263 die Zeit, sag ich mal, dafür sorgen, dass (...) die weiterkommen. #13:32
 264
 265 **I:** Inwiefern würden Sie sagen, also was für einen besonderen Wert, wie würden Sie das
 266 beschreiben? #13:37
 267
 268 **S:** Den Wert von so einem Unternehmen? #13:41
 269
 270 **I:** Ja, von so einem Familienunternehmen. #13:43
 271
 272 **S:** Also, kann ich nicht sagen. Es gehört ja noch das Haus dazu. Also, es ist schon... #13:50
 273
 274 **I:** Emotionaler Wert vor allen Dingen. #13:52
 275
 276 **S:** Ja, aber es ist auch schon, sag ich mal... #13:53
 277
 278 **I:** Geld wert. #13:53
 279
 280 **S:** Ja, die Immobilie, das Geschäft so wie es ist. Vornedran und so weiter. Ist schon auch ein
 281 Wert. Man kann halt, sag ich mal, so... #14:05
 282

I: Also haben Sie auch so ein bisschen so einen Ruf quasi in Chemnitz. #14:08

S: Ja, also, ich würde sagen, wir haben ja in Chemnitz, haben wir ja nun so die inhabergeführten Optiker das sind ja nun auch nicht mehr ganz so sehr viele, viele haben auch aufgehört. Und dann sind halt die Ketten dafür da. #14:22

I: Ja, Apollo, Fielmann. #14:23

S: Und wir (..) sind halt fünf, sechs Optiker jetzt, sag ich mal, so hier, die auch noch da sind. #14:31

I: Ja, okay. Das soweit erstmal dazu, dann ein bisschen mehr in Richtung zur Nachfolge. Welche Anforderungen haben Sie jetzt an Ihren potenziellen Nachfolger, was er dann bringen muss, wenn er das mal übernimmt? #14:50

S: Also es gab mehrere, gibt ja mehrere Möglichkeiten, man kann ja jetzt zum Beispiel die Ausbildung gleich mit dem Studium beginnen können, so, also Abitur und dann gleich Studium. Da hast du ja, weißt du ja gar nicht was, sag ich mal, eigentlich los ist. (I: Hmm.) Und ich meine auch, wenn du jetzt verwandt bist, wer weiß, da weißt du, dass es um Brillen geht oder so na, aber du musst ja, (...) was machen die denn jetzt? So und da haben wir jetzt hier schon Praktikanten gehabt, die müssen nämlich dann ein Praktikum nachweisen, weil die ja noch nie beim Optiker gearbeitet haben. Wir haben, die fangen zwar an zu studieren und sind dann auch beim Master zum Beispiel und da haben die halt noch nie gearbeitet. Und da hatten wir halt gesagt, die Lehre, wollte er auch, macht ihm auch Spaß und ich finde auch, dass es der richtige Weg ist. #15:48

I: Ja, das ist halt praktischer. #15:50

S: Da merkst du ja, erst mal ist der Beruf was für mich, macht der mir Laune, mal dort telefonieren, dort das, irgendwas suchen, Kunden bedienen, suchen tun wir auch viel, wenn irgendwo was ist (lacht). Und (..) genau und das kriegst du ja erstmal mit, als wenn du jetzt hier gleich zum Studium gehst, wo du zwar die ganzen, ganzen vielen Sachen hast, aber was dann hier so los ist hier beim Optiker. #16:16

I: Da hätte man dann wahrscheinlich auch nicht so die Zeit, mit im Betrieb (..) aktiv zu sein. #16:20

S: Ja, nee, und derjenige der eben jetzt das Praktikum dann macht, selbst wenn er eben schon ein Jahr, vielleicht, in der, in seinem Studium ist, steht dann halt da, und ja, bist ja neu, weißt du...quasi kannst du ja auch nichts machen, du weißt ja nicht wo was liegt und überhaupt. (I: Ja.) So und da ist das schon, sag ich mal, schön. #16:44

I: Da hat er dann quasi auch so bisschen die Routinen, falls es sowas bei Ihnen im Unternehmen gibt, so Routinen und bestimmte Prozesse, (S: Ja. Ja.) wie man halt was macht, hat man ja, ist man da dann eher mal eingeschlossen und dann kriegst man das gleich mit. #16:57

S: Weil in 14 Tagen oder so, kannst du ja so was jetzt, da kannst du Kunden bedienen, da weißt du auch was es für Brillengläser gibt und was die machen, die Brillengläser, und so, aber, ja, du musst halt schon ein bisschen...na, und dann gehen die nach 14 Tagen, drei Wochen wieder und dann wissen sie ein bisschen was Bescheid. So und dann sind sie ja aber schon wieder weg. #17:18

I: So stellen sie quasi dann auch sicher, dass es ihm gefällt und dass sie auch zufrieden mit ihm als potenziellen Übernehmer sind. #17:25

S: Genau. Also, man muss das natürlich auch mit dem Charakter abchecken, was es für ein Typ ist, ob er sich das vorstellen kann. Aber ich hatte da auch nie Probleme, also mit meinem Vater zum Beispiel, oder so, da habe ich immer sehr gerne gearbeitet. #17:40

I: Ja, also war das bei ihnen ähnlich, dass sie dann so schleichend mit in den Betrieb eingegliedert wurden. #17:45

S: Ja, ja und da gabs auch nie..., die haben mir immer den Rücken freigehalten und so. Da gabs auch nie Schwierigkeiten oder irgendwie was Strenges. So, nee, gabs nicht. #17:56

I: Also eine sehr harmonische Übergabe dann quasi. #17:58

S: Ja, ja. Und auch nicht gleich gesagt, hier jetzt du und wir gehen jetzt hier zurück und dass du es ja ordentlich machst und so, nee gar nicht. Also (..) ganz normal. #18:10

I: Also dann auch, sie haben schon darüber gesprochen, dass sie das übernehmen. Und dann... #18:16

S: Na dann, das kommt ja dann automatisch, kommt es dann dazu, dass die anderen sind ja dann, sag ich mal, ein bisschen älter schon. Und wollen dann mal so ein bisschen, was wie sieht es denn aus. Und dann, wenn du dann hier drinnen bist, dann kommt die Frage ja automatisch, dann läuft es dort hin. #18:33

I: Ja, und das war dann aber bei Ihnen (..) harmonisch. #18:38

S: Ja, ja, ne, das war prima. Ich war... ich bin jetzt ein bisschen älter schon als er, also unser Altersunterschied ist schon ein bisschen größer. Das war bei meinem Vater jetzt und mir nicht ganz so sehr, weil das ist ja DDR, da sind ja die Kinder sag ich mal eher gekommen als jetzt, oder so. Nun bin ich ja 35 Jahre älter als er. Naja und damit, wenn er jetzt 20 ist, sag ich mal, bin ich ja 55, da hab ich noch 10 Jahre oder wie auch immer. So... #19:09

I: Finden Sie, das macht einen Unterschied, dass der Altersunterschied zwischen Ihnen und... #19:14

S: Ja, ja da ist es eben in der Unternehmensnachfolge sag ich mal eher relevant, die kommt halt eher, also für mich kommt die eher. #19:20

I: Ja, weil er halt rein muss. #19:21

377 **S:** Ja und für ihn, er könnte ja jetzt nicht sagen, oder könnte er auch doch: ich mache jetzt
 378 zehn Jahre noch was anderes. Na prima. #19:30
 379
 380 **I:** Ja, das wär jetzt blöd. Das wär jetzt sehr ungünstig (lacht). #19:33
 381
 382 **S:** Jaa und da bin ich halt auch schon fast 70, nicht ganz aber ja und so ist es eben dann.
 383 #19:40
 384
 385 **I:** So lange kann man ja dann auch nicht mehr arbeiten. Vielleicht ist es dann nur... #19:44
 386
 387 **S:** Naja, euja, als Optiker kannst du schon relativ lange, also mein Opa hat zum Beispiel, der
 388 Opa hat gearbeitet, bis er fast 90 war. Jaa. Jaa. Und mein Vater jetzt mit 83 macht er auch
 389 noch mit. (**I:** Hmm.) Na, das geht also. Weil wir ja, wir haben ja nicht so einen körperlich
 390 schweren Beruf. #20:03
 391
 392 **I:** Ja gut, das stimmt. #20:04
 393
 394 **S:** Und da muss bloß der, der Kopf muss noch mitmachen und das hier, muss natürlich auch
 395 noch, dass du hin und hergehen kannst, ja das muss schon stimmen. Und (..) aber natürlich
 396 werden oder ist die Fingerfertigkeit und so mit 83 nun ja nicht mehr gegeben. #20:21
 397
 398 **I:** Aber ist es dann halt auch, dass man es aus Überzeugung bisschen macht, das spielt da
 399 wahrscheinlich auch mit in die Karten. #20:26
 400
 401 **S:** Ja, wir haben ja auch Mitarbeiter oder wir und da können wir ja dann auch eben... #20:29
 402
 403 **I:** So ein bisschen aufteilen. #20:31
 404
 405 **S:** Ja. Ja. #20:32
 406
 407 **I:** Würden Sie sagen, dass Sie so besonderes Wissen haben über bestimmte Prozesse oder
 408 auch Traditionen, vielleicht auch besondere Kundenbeziehungen im Unternehmen? #20:45
 409
 410 **S:** Na Kundenbeziehungen würde ich schon sagen. Also es kommen schon viele rein, die eben
 411 dann sag ich mal hier, also gerade zu meiner Mutter oder so wollen. Die das schon Jahrzehnte
 412 begleitet hat hier und die dann reinkommen und sagen „Ei Frau Schmidt, das ist ja schön“ oder
 413 so. Na, das gibt es schon. Ja, das ist schon häufig. #21:06
 414
 415 **I:** Aber auch so wirklich fachliche Sachen, wo Sie sagen wir machen jetzt das mit der Brille so
 416 und so oder zum Beispiel wir (..) auch strategische Prozesse vielleicht, wie Sie so bisschen
 417 die Führung übernehmen. #21:18
 418
 419 **S:** Ja, das ist halt so, dass du dir halt Mühe gibst, dass der (..) dass der Kunde eben mit seiner
 420 Brille gut sehen kann. (**I:** Hmm.) Und da gibt es halt eben auch Unterschiede. Dass der also
 421 zurechtkommt, darum geht es ja, sag ich mal. Und es wird ja auch mit Gleitsichtbrillen
 422 schwieriger und was (..) was eben auch bei uns ist, sag ich mal, die große Masse fängt ja nun
 423 mittlerweile, fängt ja die, die Ketten fangen das ab und da merkst du, ja wer geht denn jetzt
 424 zum traditionellen Optiker. Das ist ja dann eine viel kleinere Gruppe. Und die ist eben

anstrengender und schwieriger. Na, also...oder, oder auch anspruchsvoller, ja ja. Man hat eben dann auch (..) einen 0815 Wert, wo du sagen kannst, jetzt machst du eine Lesebrille oder jetzt machst du das, sondern du hast eben manchmal, wo du sagst: „Puhhh, ganz schön“. Gleich noch dreimal hintereinander an einem Tag, wo du sagst: „Jetzt muss ich erstmal hier...“, weil alles schwierig war. Das kommt eben. Das ist eben normal, aber gut dafür sind wir halt eben da. #22:35

I: Wie geben Sie das innerhalb der Nachfolge, dann weiter solches Wissen sag ich mal, einfach durchs mit an die Hand nehmen, mit im Betrieb sein? #22:44

S: Ja. Wenn man sich eben so unterhält, oder wenn eben eine Frage ist oder so. #22:49

I: Schaut er auch ein bisschen über die Schulter, wie Sie das machen quasi. #22:51

S: Ja, und soweit ist es ja jetzt quasi noch nicht. Der Lehrling, der hat ja (...) der hat die ganzen Abläufe und das weiß der, sieht der, merkt der ja dann auch. Aber er muss ja, hat ja jetzt noch keine Augenprüfungen oder Kontaktlinsenanpassungen und sowas, hat der ja noch nicht. Und das kommt ja erst, wenn du dann deinen Meister oder dein Studium hast, na. #23:15

I: Ja, gut, das stimmt. #23:16

S: Und danach werden die Anforderungen natürlich halt ein bisschen größer. #23:20

I: Das stimmt. Noch mal in Bezug auf Ihre Nachfolge, wobei wir das eigentlich schon so ein bisschen geklärt hatten, Sie wollten das Unternehmen gerne weiterführen, und waren auch dementsprechend dafür gewappnet (**S:** Jaa.), genau, ja. Und zum Zeitpunkt, wo Sie es dann übernommen haben, hatten Sie das Gefühl, dass Sie da das entsprechende Wissen auch hatten, um das zu führen, oder war das so ein bisschen, dass Sie schon auch Hilfe mit gebraucht haben, von Ihren Eltern. #23:53

S: Naja, ne, Hilfe braucht man schon auch manchmal. Man kann nicht alles gleich, da gibt es auch mal Probleme mit irgendwas und so, und dann ist es schon gut, wenn dann hier jemand da ist, den du fragen kannst, der dich da so ein bisschen an der Hand hat. #24:08

I: Auch dann schon, als Sie jetzt wirklich offiziell, sag ich mal, wirklich der Inhaber waren. #24:13

S: Ja ja! Auf jeden Fall. #24:14

I: Okay, dann... #24:15

S: Das ist schon, das macht schon viel aus, gerade, du hast dann die Buchhaltung, was das alles anbelangt und wie das gemacht wird und das, das ist dann schon schwierig. Auch wenn du ein Steuerbüro hast, sag ich mal, gibt es da trotzdem noch eine ganze Menge Zuarbeit. Für die...na. #24:33

I: Hmm. Das stimmt. Und da haben dann quasi Ihre Eltern auch noch, konnten sie dann mit hingehen. Also war das dann auch so ein bisschen schleichend, dass sie dann immer mal noch: „Hier ich habe da mal noch eine Frage, wie macht man das, wie macht man das?“ #24:45

S: Ja, auf jeden Fall. Wenn du da eben jetzt (...) ja, wenn du eben jetzt ein Geschäft übernimmst, sag ich mal, weil du vielleicht Optiker geworden bist und dann sagst, jetzt bin ich hier und jetzt wird eins frei, das könnte ich jetzt übernehmen, naja dann musst du halt sehen, wie du kannst, da machst du es dann so wie du denkst. Also du machst das nicht wie du denkst, weil du machst es ja ein bisschen so, wie es dir die anderen vorgemacht haben, na, so. Und da ist das eben, und da geht es dann immer so weiter dahin. #25:18

I: Und Sie haben ja auch gesagt, Sie haben jetzt nichts groß so an strategischen Prozessen geändert, sondern das ist auch schon, sich (S: Beibehalten, ja.) orientiert. Auch so im Umgang mit den Kunden und so. #25:31

S: Ja. Gut, das hat sich natürlich auch ein bisschen geändert. Dann, (...) also gerade 90, da war ja dann schon nochmal, dann alles ein bisschen anders im Sozialismus zur Marktwirtschaft. Aber, das ging dann schon auch schnell. #25:48

I: Ja auch wo Sie das dann übernommen haben, war das auch mit Technik und so, alles noch nicht so weit fortgeschritten wahrscheinlich, wie jetzt. #25:54

S: Naja, wir haben schon immer geguckt, dass wir, sag ich mal, so immer gut waren. #26:00

I: Modern. #26:01

S: Ja. (..) Modern. Ja, auf jeden Fall. Das war eigentlich kein Problem, nö, mit der Technik. Die ist dann, die ist schon auch mitgegangen so. Ja. #26:13

I: Also haben sie quasi sich auch ein bisschen da angepasst, kann man sagen, mehr oder weniger. #26:17

S: Ja. Ja. #26:18

I: Das ist gut. Genau. Würden Sie sagen, Sie haben eine besondere Verbindung zum Vertrieb, zum Betrieb, einen besonderen emotionalen Wert, zum Beispiel, oder dass Sie sagen, Ihnen liegt das am Herzen, dass es gut läuft. #26:35

S: Ja, schon. Auf jeden Fall. #26:37

I: Auch, dass es dann zukünftig mal übernommen wird. #26:40

S: Ja, also, man würde sich, man sagt schon, dass man sich da eben, na, das ist ja wie wenn es das eigene ist, dann tust du halt eben auch dafür, (..) dann musst du halt eben, dass in Ordnung halten (..) und alles, sich dafür, darum kümmern. #27:03

I: Hmm. Man hat dann auch noch mal einen anderen Antrieb, als wenn man jetzt irgendwo Angestellter ist oder. #27:07

519 **S:** Würde ich vielleicht sagen, ja. #27:09

520

521 **I:** Hmm. Okay. Jetzt in Bezug auf Ihre Nachfolge oder auch auf die vielleicht anstehende,
522 wobei wir das auch schon so ein bisschen angesprochen hatten, wie war da so die Beziehung
523 zwischen Ihnen mit ihrem Vater und jetzt auch mit ihrem, wenn man das so sagen kann, ist
524 ein bisschen ein heikles Thema vielleicht. Aber Sie hatten ja schon gesagt, es gibt nicht
525 unbedingt Konflikte. #27:32

526

527 **S:** Nöö, also, das war einfach mal dann, wenn man dann so 14, 15 ist, wo der Berufswunsch
528 hingeht und dann die Entscheidung, der Optiker-Betrieb, ja den gibt es ja auch noch (lacht)
529 und da muss man sich das eben, dann weißt du ja was auch gemacht wird, sag ich mal, du
530 kennst das ja dann von den Eltern. Dann kannst du einfach das auch mit einschlagen. Warum
531 sollst du dann (..) was anderes machen. #28:06

532

533 **I:** Und denken Sie, die Beziehung hätte irgendwie ein bisschen gelitten, wenn Sie oder er sich
534 dagegen entscheiden würde? #28:12

535

536 **S:** Nein, das war nicht. #28:14

537

538 **I:** Also, man konnte offen über alles sprechen. #28:15

539

540 **S:** Die Hoffnung ist vielleicht schon da, aber du hast halt, wenn eben dann jemand sagt, nein,
541 ich habe eine andere Idee, ja was willst du denn machen. Dann musst du ihn ziehen lassen.
542 #28:25

543

544 **I:** Ja, das stimmt. #28:26

545

546 **S:** Das ist einfach so. #28:27

547

548 **I:** Jetzt bei Ihrer Übergabe damals, hatten Sie das Gefühl, dass sich die Beziehung zwischen
549 Ihnen und ihrem Vater und Ihrer Mutter ein bisschen verändert hat? (**S:** Nee.) Ist konstant
550 geblieben? (**S:** Jaa.) Gut. #28:38

551

552 **S:** Ist genauso geblieben wie vorher. #28:40

553

554 **I:** Ja, das ist schön. So sollte es auch sein. Manchmal gibt es ja dann doch Streitereien, wenn
555 es dann eben Unstimmigkeiten sind. Gerade bei so was, wo man dran hängt, kann das schon
556 auch Konfliktpotenzial haben. #28:50

557

558 **S:** Ja und wenn der andere, sag ich mal, so ein bisschen eine Bestimmer Rolle hat und dann
559 eben sagt, er stellt sich das jetzt anders vor, als wie es der Nächste dann macht. #29:01

560

561 **I:** Das ist ja dann auch nochmal zwei Generationen. #29:03

562

563 **S:** Das kann es auch schnell mal sowas geben. #29:06

564

565 **I:** Aber damit haben Sie ja kein... #29:08

566

567 **S:** Nee, da habe ich jetzt nichts. #29:09

568

569 **I:** Okay, das ist schön. Ja, also würden Sie auch sagen vielleicht, dass diese gute Beziehung,
570 die Sie jetzt haben, wenn man das mal wirklich sagen kann, da auch positiv mit in die Karten
571 gespielt hat. #29:18

572

573 **S:** Ja. Auf jeden Fall. Ja, positiv. Genau. #29:20

574

575 **I:** Also empfinden Sie das wahrscheinlich dann auch als wichtig mit, dass es harmonisch ist,
576 zwischen den Generationen. #29:26

577

578 **S:** Ja, auf jeden Fall. Das ist schon (..) eine gewisse Harmonie, also wo du sagen kannst, du
579 musst dich jetzt, du musst das jetzt nicht beweisen. Sondern ganz normal, einfach deine, dass
580 du dir Mühe gibst und alles. Aber nicht, dass man jetzt übermäßig wichtig ist oder so. #29:44

581

582 **I:** Ja, also konnte man da auch offen darüber sprechen und seine Gedanken auch äußern,
583 ohne sich da irgendwie Gedanken zu machen. #29:50

584

585 **S:** Ja. Genau. #29:52

586

587 **I:** Das klingt schon mal gut. Hatten Sie damals das Gefühl, als sie das Unternehmen dann
588 abgegeben haben, dass Ihre Eltern da vielleicht nicht so richtig loslassen konnten? Da schon
589 noch dran hingen und vielleicht hier und da gesagt haben „Na mach das mal so lieber“? #30:06

590

591 **S:** Na ja, das Gefühl gibt es ja jetzt noch (lacht). Also, dass da eben, dass da nicht so
592 manchmal nicht so losgelassen werden, dass da nicht so losgelassen wird. Aber das stört
593 mich also persönlich gar nicht. #30:20

594

595 **I:** Okay, also in dem Fall sogar gut vielleicht. #30:24

596

597 **S:** Ja, auf jeden Fall. Ich sehe das sogar als Vorteil eigentlich mehr oder weniger. Und da
598 sollen Sie ihre Aufgabe machen, und wenn sie, manchmal ist es vielleicht auch mal
599 anstrengend, das stimmt schon, aber dann musst du halt eben auch sagen „egal“. ##30:41

600

601 **I:** Solange es nicht irgendwelche Konflikte dann birgt. Manchmal kann das auch sein, dass es
602 dann in größeren Betrieben auch vielleicht die Belegschaft verunsichert, wenn der Senior dann
603 immer noch aus dem Ruhestand, was mit dazu zu sagen hat. (**S:** Ja, na klar.) Und dass man
604 dann vielleicht an der Kompetenz vom Jüngeren zweifelt, das kann auch gut sein, aber wenn
605 es nicht so ist, umso besser. #31:02

606

607 **S:** Ja, klar. Wenn es dann querschießt und rüber und nüber, dann kann es auch anstrengend
608 werden. #31:07

609

610 **I:** Ja. Solange das bei Ihnen nicht so ist, dann ist das gut. Und hatten Sie damals auch das
611 Gefühl, quasi, dass Ihre Eltern gesagt haben, wir trauen Ihnen das zu, dass Sie das
612 übernehmen können? #31:20

613

614 **S:** Ja, also würde ich denken, ja. #31:22

I: Und jetzt auch für die zukünftige Generation? #31:26

S: Ja, also man hat immer so ein bisschen seine Bedenken, wenn man jemandem, sag ich mal, also, ich habe das früher nicht gewusst, aber jetzt weißt du dann, wenn du das dann doch vielleicht...ist denn das dann der Ruf noch da? Irgendwie so. So geht er jetzt noch so 30, 40 Jahre so, dass die Kundschaft kommt und die Brillen sag ich mal im herkömmlichen Sinne gebraucht werden. #31:50

I: Ja, wahrscheinlich schon. Brillen wird jeder brauchen. Früher oder später (lacht). #31:55

S: Ich denke es auch. Ja, es gibt ja so viel verrücktes Zeug. #31:58

I: Ja, Augen lasern und so. Aber das kostet ja auch so viel. #32:01

S: Also wir, das merkt man auch noch. Also es sind schon viele, die da eine neue Augenlinse kriegen vom Arzt, oder Lasern gehen und so. Wo die dann eben sagen: „ich muss jetzt nicht mehr zu Ihnen kommen, ich habe jetzt keine Brille mehr.“ #32:17

I: (lacht) Ja, das ist dann ein bisschen blöd an der Stelle. Für die Leute ist es gut, aber... #32:23

S: Es kommen aber auch wieder andere dazu. Und dann, ja (..) und jeder ist da anders. Der eine der macht es vom Alter abhängig, der andere lässt sich, sag ich mal, im früheren Alter lasern. Für den anderen ist das alles gar nicht. Der sagt, lasern kommt überhaupt nicht in Frage. #32:43

I: Das muss ja jeder für sich dann wahrscheinlich entscheiden. (..) Wie wurde damals, als Sie das Unternehmen übernommen haben, das von den Kunden auch aufgenommen, dass da jetzt jemand Neues da war. Haben die das überhaupt so gemerkt? #32:56

S: Nein, das haben die nicht gemerkt. Es gibt natürlich Schlaubergerkunden, die hier alles wissen wollen, und die fragen dann. Ja, die fragen dann. Die sind neugierig. #33:07

I: Ja, aber dann auch nicht irgendwie negativ? #33:10

S: Ja, ne. Die wollen es dann halt irgendwann mal wissen. Da wirst du auch jetzt noch gefragt, ist egal (lacht). #33:18

I: Aber das hat jetzt nicht irgendwie (..) da was Negatives mit beeinflusst. #33:24

S: Nö. Nö. (...) Ne gar nicht. #33:30

I: Und wurden auch Mitarbeitende mit in die Nachfolge damals einbezogen. Also die jetzt nicht Familienmitglieder waren. (S: Ne. Ne.) Die sind da quasi bisschen außen vor, das machen sie dann für sich. (S: Ja. Ja. Genau). Würden Sie sagen, das ist besser so, wenn Sie das für sich als Familienangelegenheit klären? #33:46

S: Ja, fand ich schon gut. #33:49

I: Und irgendwelche Externe, haben Sie damit Erfahrungen gesammelt? Irgendwelche Steuerberater? Das hört man ja auch manchmal, dass die dann (..) oder allgemein Nachfolgeberater gibt es ja direkt, die das dann so bisschen managen? #33:59

S: Ja, du musst schon mit dem Steuerberater, musst du schonmal, musst du schon das reden. Dass das eben dann in die richtige Bahn geht. #34:06

I: Aber dann eher so organisatorisch, nicht dass sie sich da einen Rat holen. (S: Naja, ne.) Okay. Gut. Wie war damals Ihr Antrieb oder auch jetzt für die zukünftige Nachfolge das Unternehmen zu behalten, was erhoffen Sie sich da? Oder was sind Ihre Gedanken dazu? Im Sinne von irgendein emotionaler Wert. Zum Beispiel, Sie sagen, Sie hängen an dem Unternehmen, Ihnen ist es wichtig, dass das weiter besteht. #34:37

S: Ja, na klar. Es ist ja nun die dritte Generation. Es ist dann, na, Augenoptik Schmidt, wenn da jetzt das, sag ich mal, nicht mehr wäre, oder aus Altersgründen dann schließen müsste. Oder man verkauft es dann halt. Dann ist das natürlich schon, ja, traurig. Ja, schon. Das hörst du ja von vielen. Da hat dort ein Bäcker zugemacht, dort der Schuster oder irgendwelche Schnitzer, die im Erzgebirge, sag ich mal, (unv.). Und die vorher immer tolle Sachen gemacht haben. Dann geht es aber eben nicht weiter. Weil die sich eben nicht klar sind. Und der eine hat die Idee, und der andere die. Und dann geht es eben auseinander. Dann hört es halt auf. #35:21

I: Würden Sie sagen, dass da vielleicht auch die finanzielle Situation manchmal eine Rolle spielt? #35:25

S: Naja, finanziell. (...) Das spielt ja viel nochmal. Also finanziell ist da schon ein wichtiger Aspekt. #35:33

I: Also denken Sie auch, dass das einen Einfluss mit auf die Nachfolge nimmt, wie der Betrieb aufgestellt ist? #35:38

S: Ja, das würde ich schon sagen. #35:40

I: Ja. Hat das damals bei Ihnen eine Rolle gespielt? War das da... gab es da irgendwelche Probleme? Man muss ja dann trotzdem ein bisschen auch... #35:48

S: Nee, eigentlich nicht. Das ist halt, also (..) zu mir, ist es dann eigentlich so ganz normal gekommen. Ich habe das dann, na eben wie dann der Steuerberater das eben gemacht hat. Das ist eben so in die Bahn gekommen. #36:02

I: Hmm. Aber halten Sie es für möglich, dass die Nachfolge aus einer finanziellen Sicht auch eine Herausforderung sein kann. Dass die Leute zwar gut miteinander klar können, aber sagen, wir haben jetzt gerade nicht die Mittel oder vielleicht auch, dass dann Junioren sagen, das ist für mich einfach nicht attraktiv das Unternehmen zu übernehmen. #36:23

S: Ja, na klar. Wenn das Geschäft, sag ich mal, zu klein ist oder bloß eben, oder wenig Mitarbeiter dann hat und vielleicht umsatzmäßig ein bisschen Schwierigkeiten hat, dann... dann ist das natürlich schon schwieriger. (..) Jemanden dafür zu begeistern auch. #36:43

I: Ja, klar. Ist ja dann auch immer... Sollte sich ja ein bisschen rentieren, was man dann auch reinsteckt. #36:49

S: Genau. Ja. #36:50

I: Aber das war jetzt hier nicht der Fall, oder ist aktuell auch nicht? #36:52

S: Nein, da haben wir jetzt, also da haben wir eigentlich immer (..) unser gutes Auskommen gehabt. #37:01

I: Das ist schön. Gut, dann vielleicht mal ein bisschen in der Richtung. 2008 war Ihre Übernahme, na? (**S:** Ja.) Würden Sie sagen, dass da die wirtschaftliche Situation auch ein bisschen eine Rolle gespielt hat? Also, wie da, es war ja so Finanzkrise auch ein bisschen in der Zeit, hat dann, haben Sie da irgendwas gemerkt? #37:22

S: Nee, habe ich nichts gemerkt. #37:24

I: Hat Sie nicht mit beeinflusst? #37:25

S: Nee, hat mich gar nicht beeinflusst. #37:27

I: Und jetzt auch für die kommende Nachfolge, denken Sie, dass da (..) so rein äußere Faktoren, sag ich mal, jetzt Inflation und solche Sachen, spielt das für Sie eine Rolle mit? #37:37

S: Jaja, das kann schon alles eine Auswirkung haben. Und wie das jetzt hier, sag ich mal, bis, es war ja auch so, dass das bis (...) bis Corona, also bis 20, da war ja auch, da ging das ja immer nur so und so. Und dann, Corona war dann eigentlich, sag ich mal, auch gar nicht so schlimm. Und (..) naja aber jetzt merkst du es eben so, dass es manchmal eben so ein bisschen schwierig ist. Wie so eine Delle. Und es kann ja auch nicht immer bergauf gehen. (**I:** Das stimmt.) Ja, das geht ja nicht. Kann es ja auch nicht. Und nun haben wir ja auch, sag ich mal, Arbeitslosigkeit ist ja auch, gab es ja quasi gar nicht, ist ja jetzt wieder mehr ein Thema. So langsam. #38:29

I: Merken Sie das auch hier? Sie haben ja jetzt nicht so viele Mitarbeiter, da haben Sie wahrscheinlich auch nicht so einen Bedarf. #38:35

S: Die Arbeitslosigkeit jetzt mal, ne auch von den Kunden, also die so, wo die eben so angestellt sind. Und wo die sich dann eben eine Brille machen lassen. #38:44

I: Ja, dass sie dann vielleicht auch nicht mehr so viel Geld in die Hand nehmen. #38:47

S: Unter Umständen. Das könnte auch eine Auswirkung haben. Aber ich würde jetzt mal sagen, so (..) wenn merkt man es verzögert vielleicht, oder so. #38:59

I: Aber jetzt nicht akut für die Nachfolge, dass Sie da jetzt sagen, um Gottes Willen, wie soll das werden? #39:05

759 **S:** Nee. Nein, das würde ich jetzt nicht sagen. Ne, gar nicht. #39:06
760

761 **I:** Okay. Aber wie wichtig denken Sie, ist der Zeitpunkt auch, zudem die Nachfolge stattfindet.
762 Sowohl intern vom Unternehmen aus, als auch extern, denken Sie das spielt eine Rolle, oder
763 können das andere Faktoren vielleicht auch wettmachen so ein bisschen? Wenn Sie sagen,
764 sie haben eine gute Beziehung, dass das dann quasi standhaft für andere Sachen ist. #39:27
765

766 **S:** Also wenn es dem anderen jetzt Spaß macht und Freude, dann soll das mit der Nachfolge,
767 dann kann das auch dann auch zügig kommen. (...) Wo man das jetzt nicht auf die lange Bank
768 schieben muss. Um den Anderen jetzt zu testen oder so. Das würde ich jetzt mal so sagen.
769 #39:45
770

771 **I:** Aber, also der Zeitpunkt ist schon wichtig oder... #39:50
772

773 **S:** Also eigentlich ist es noch nicht so wichtig. Der muss einfach, das muss sich so ergeben.
774 #39:54
775

776 **I:** Muss dann alles andere so ein bisschen passen. #39:56
777

778 **S:** Ja, das muss ein bisschen passen. #39:58
779

780 **I:** Okay, gut. Dann nochmal allgemein so, vielleicht ein bisschen organisatorisch. Wie
781 handhaben Sie das jetzt, vielleicht auch in Bezug auf Ihre Nachfolge und jetzt auf die
782 kommende, wie wird das so vorbereitet, wie gehen Sie da vor? Ab wann wird sich vielleicht
783 auch damit auseinandergesetzt? Wie viel vorher? #40:14
784

785 **S:** Also jetzt haben wir uns noch gar nicht auseinandergesetzt damit. #40:18
786

787 **I:** (lacht) Habe ich es jetzt angestoßen. #40:19
788

789 **S:** (lacht) Und ich denke mal, da vergehen schon nochmal ein paar Jahre. Fünf Jahre oder
790 sechs. Und dann, wie gesagt, müsste es eben mit einem Steuerberater eben auch besprochen
791 werden. Wie sowas gehen kann. #40:34
792

793 **I:** Wie man dann quasi... #40:35
794

795 **S:** Vorgeht. #40:37
796

797 **I:** Ja. Also dann für den Ablauf sag ich mal, suchen Sie sich dann schon, vor allen Dingen beim
798 Steuerberater, ein bisschen Hilfe? #40:44
799

800 **S:** Ja, müssen wir. #40:46
801

802 **I:** Und da, haben Sie da jemanden auch schon langjährig, der da Ihr Unternehmen vielleicht
803 ein bisschen kennt auch? #40:51
804

S: Ja, ja, also wo wir jetzt unser Steuerbüro haben, das ist also auch das, was damals das gemacht hat, wo ich dann reingekommen bin, mehr. Und das hast du schon... (...) Ja, wollen wir hoffen, dass mit dem Steuerbüro nichts ist, und dass es noch weiter macht. #41:08

I: Steuern müssen die Leute immer zahlen. #41:10

S: Ja ne, aber das sich auch jemand, sag ich mal, mit sowas beschäftigt. #41:15

I: Ja, okay. (..) Das haben wir eigentlich auch schon so ein bisschen geklärt. Quasi die Junioren, die werden dann Stück für Stück in den Betrieb mit eingegliedert und haben dann auch schon frühzeitig Berührungspunkte. Sie damals, meinten Sie ja auch, Sie haben da schon zeitig mit (**S:** Ja. Ja. Genau.) und er arbeitet ja jetzt auch mit hier. #41:36

S: Genau, würde ich jetzt so mal sagen. Die Aufgaben, die steigen dann so ein bisschen, die kommen dann dazu, ohne zu nerven, dass du jetzt sagen musst, hier du musst jetzt das, das und das machen. Und...aber...das würde ich jetzt mal so sagen, das klappt gut. #41:55

I: Und dann vielleicht auch so mit Ferienarbeit, dass man mal sagt, hat er das zum Beispiel gemacht, dass er... #42:00

S: Er hat lange nichts gemacht und dann hat er doch mal Ferienarbeit. Und da hat er aber dann nachher erstmal sein Abitur gemacht und dann kam auf einmal eben die Frage, so jetzt würde ich gerne. #42:15

I: Dann quasi mit dem Schulabschluss, dass er dann doch bisschen sich gefragt hat (**S:** Ja. Ja.), was er jetzt macht. Ja gut, das ist ja verständlich. Und... da haben Sie dann auch doch so ein bisschen drüber gesprochen, quasi wie es jetzt weitergehen könnte. Es wird dann nicht totgeschwiegen. #42:30

S: Ne, das wird nicht totgeschwiegen. Ne, ne. Also, es ist ja auch jetzt mal so, man kann ja auch froh sein, wenn man jemanden hat, der sage ich mal Interesse zeigt und das dann einmal (...) so, dass es eben weitergeht. Das wäre ja auch, in einer gewissen Weise auch nicht richtig, wenn so was da ist, und du machst halt dann, wirst Gärtner oder irgendwas oder reparierst Autos. Das ist ja dann Quatsch, eigentlich. #43:07

I: Ja, wenn man da halt was Handfestes hat, sag ich mal, was man übernehmen kann, (**S:** Genau.) was vielleicht auch doch attraktiv ist. Und wenn man das dann auch so bisschen über die Familie mitbekommt, ich meine, Sie sind ja nun Papa, Großeltern, die da alle involviert sind. Denken Sie es würde da auch in der nochmal älteren Generation, die wären irgendwie enttäuscht, wenn er das jetzt nicht übernehmen würde? #43:31

S: Ne, denke ich nicht. Die freuen sich natürlich jetzt, also schon mehr, weil wenn dann, sag ich mal, also wir freuen uns, also wir sind schon froh, dass es eben zu der Lehre eben auch gekommen ist. #43:43

I: Ja, es ist schon schöner, wenn es in der Familie bleibt, quasi. #43:46

852 **S:** Und du merkst halt auch, sag ich mal, er ist ja nun auch älter gewesen schon, weil durchs
853 Abitur. Und mit 18 ist das natürlich was ganz anderes, als wenn du ein Lehrling mit 16 bist.
854 #43:58
855
856 **I:** Das sind dann nochmal so 2 Jahre die entscheiden sind. #44:01
857
858 **S:** Das macht viel aus. #44:03
859
860 **I:** Ja, das glaube ich. (..) Ja, genau. Also wurden sie dann auch jeweils gefragt, sie damals, ob
861 sie das möchten und er ja genauso, wenn man das mal so zusammenfasst. #44:14
862
863 **S:** Ja, er hat eigentlich auch immer gesagt, er würde gerne, er würde das gerne machen. Er
864 könnte sich das vorstellen, da war der schon zehn oder so. #44:20
865
866 **I:** Also hat er quasi das auch schon zeitig mitbekommen (**S:** Jaja.) mit dem Unternehmen. War
867 er dann auch immer mal so nachmittags mit hier oder so? Wie waren da so im Kindesalter
868 wirklich die Berührungspunkte? #44:32
869
870 **S:** Naja, im Kindesalter, ja. Also wir, was eben immer war jetzt die letzten Jahre. Wir fahren ja
871 einmal im Jahr, fahren wir zu irgendeiner Messe, die ist in München, sag ich mal. Und da sind
872 wir immer in Familie gegangen. Und da haben die natürlich, dann kennen die dann eben die
873 Hersteller auch, wo man denn so einkauft. Und wo man eben seine Gläser so bezieht. Das ist
874 schon... #45:00
875
876 **I:** Ist so ein bisschen eine Tradition, da gemeinsam auf die Messe zu fahren? #45:03
877
878 **S:** Ja. Ja. Und auch er, hier, der da nichts weiter jetzt damit zu tun hat, sucht dann eben die
879 Brillenfassungen auch mit aus. (deutet auf seinen jüngeren Sohn, der mittlerweile am
880 Schreibtisch sitzt) Und gibt seinen Senf dazu. Das ist schon schön. #45:16
881
882 **I:** Aber wäre das eine Option gewesen, wenn jetzt der Ältere gesagt hätte, er mag das nicht
883 unbedingt übernehmen, dass er das vielleicht... (deutet auf den jüngeren Sohn) #45:23
884
885 **S:** Er wollte eigentlich nie. Hat jetzt ihm so (...) ist ja nun erst vierzehn. #14:31
886
887 **I:** Ja, gut. Ja, da ist auch noch ein bisschen Zeit. (**S:** Genau). Ja, das ist ja dann aber schön,
888 wenn man das schon so ein bisschen in die Wege leitet, dass jemand sagt, er möchte das
889 übernehmen. #45:40
890
891 *(Mitarbeiterin verlässt den Laden, kurze Verabschiedung)*
892
893 **S:** Naja und da kam eben dann, da sind die dann auch so ein bisschen reingekommen mit den
894 Brillen und was man da so macht. Und so. #45:57
895
896 **I:** Ja. Okay. Dann würde ich vielleicht nochmal abschließend so ein bisschen eine allgemeine
897 Beurteilung so generell zum Thema Nachfolge. Welche Bedeutung hat das jetzt vielleicht ihre
898 eigene und halt auch die, die jetzt ansteht, die wahrscheinlich ein bisschen präsenter ist, für

899 ihre Familie allgemein? (...) Hat das einen großen Stellenwert, sag ich mal, oder ist es nicht
900 ganz so relevant? #46:26
901
902 **S:** Ist nicht so relevant. Also es ist schon schön, und es ist auch wichtig und man freut sich,
903 dass es eben nun, sag ich mal, jemanden gibt, der Interesse zeigt. So...ne, es ist schon, es
904 hat schon einen Stellenwert, doch. Und dann merkst du es aber nicht so, es geht halt so über.
905 #46:47
906
907 **I:** Es ist kein omnipräsentes Thema. #46:49
908
909 **S:** Nee, ist es nicht. Also es ist nicht laufend wieder das und das und das. Ist es nicht. #46:55
910
911 **I:** Und die Nachfolge (lacht). #46:56
912
913 **S:** Ja. Genau. (lacht) #46:57
914
915 **I:** Aber vielleicht liegt es auch ein bisschen daran, dass es halt so, sag ich mal, ein bisschen
916 klar ist, dass er es wahrscheinlich übernehmen wird. Und auch bei ihnen damals. #47:04
917
918 **S:** Ja, würde ich jetzt so sagen. #47:06
919
920 **I:** Ja. Ist vielleicht auch, wenn man das nicht ganz so thematisiert, ist es vielleicht auch
921 attraktiver dann nochmal für das Kind das zu übernehmen, wenn man da nicht so gezwungen
922 wird. #47:15
923
924 **S:** Genau. Als wenn man dann hier ja so. (klopft mit dem Finger auf den Tisch) #47:17
925
926 **I:** Ja, genau. Dann kann es eher mal sein, dass man dann trotzig ist und sagt, will ich nicht.
927 #47:21
928
929 **S:** Genau. Ist zu anstrengend. #47:22
930
931 **I:** (lacht) Schaut, wie ihr kommt. (**S:** Genau.) Mit eurem Unternehmen. Welche generellen
932 Probleme sehen Sie bei der Nachfolge? Ist vielleicht in Ihrem Betrieb, wenn Sie mal daran
933 denken, was könnte problematisch werden? #47:37
934
935 *(Kunden kommen in den Laden)*
936
937 **S:** Wir gehen mal rüber. Wir wechseln mal. #47:44
938
939 *(Aufnahme wird kurz pausiert und der Raum wird gewechselt)*
940
941 **I:** So, genau, wir hatten gefragt, wegen welche Probleme sie vielleicht sehen könnten, was
942 auftreten könnte, bei der Nachfolge. #47:56
943
944 **S:** Ja, wenn man ungleiche Vorstellungen hat, also wenn man jetzt, sag ich mal, hauptsächlich
945 das Finanzielle im Hintergrund hat, das könnte ich mir vielleicht ein bisschen vorstellen, dass
946 das, wenn das nicht erfüllt werden kann. So. #48:20

I: So ein bisschen das Drum Rum, das äußere eher, weil sie das nicht so beeinflussen können. #48:24

S: Ja, was du jetzt nicht so beeinflussen kannst. Und dass man eben immer schön auf dem Boden bleiben sollte, und dass man, man muss eben auch mit so einer Firma, muss man eben auch so ein bisschen, du weißt ja nie wie die eben gerade so aufgestellt, was die gerade so tut, und die macht eben auch so ein bisschen hin und her. Und dass man eben da, sag ich mal drauf eingeht. #48:47

I: Aber für sich selber sehen Sie da jetzt nicht so das akute Problem? #48:50

S: Seh ich, nö seh ich jetzt nicht so. Also, es ist jetzt, wenn ich da jetzt überlege, wie die Autobranche oder so, jetzt dran ist, dass die eben dann mit ihren Elektro und was sie da für finanzielle Dinge machen müssen, damit das Sicherheit hat und so weiter. Wie die also ein Auto bauen oder so, da muss ich jetzt mal sagen, dass wir da als Optiker schon noch ganz gut dran sind. #49:16

I: Und auch dann mit dieser harmonischen Familienbeziehung wahrscheinlich noch, dass das alles so? #49:20

S: Ja, also gerade (...) bei den Autohäusern oder so, da bist du ja für deinen Hersteller, und der macht dann so, der drückt dich dann und so. #49:30

I: Sind Sie ein bisschen flexibler quasi? #49:32

S: Da haben wir es eigentlich schon ganz gut. Weil wir haben ja, du hast ja... Und ich meine, wenn mal jemand, wenn mal eine Brillenfirma doof tut, dann sagst du halt „schade, aber dann lassen wir es halt“. Und dann nehme ich den, dann gehe ich zu einer anderen. So, die sich vielleicht freut. Da hast du eben ein bisschen Flexibilität auch dabei. Wie wenn du eben so abhängig bist von einer Firma. Egal, ob das jetzt Viessmann ist, mit der Heizung oder irgendwas. Das ist völlig egal. #50:01

I: Da haben Sie ein bisschen Vorteile, wahrscheinlich auch einfach durch die Branche, dass da eben... #50:04

S: Genau, dass da eben viel ist. Und auch gerade bei den Brillengläsern, da gibt es ja auch, sag ich mal, genügend Anbieter. Nicht so viele wie bei den Fassungen, aber trotzdem ausreichend. #50:17

I: Ja. Gut, das klingt doch erst mal gut. Sehen Sie sonst noch irgendwie Verbesserungsmöglichkeiten, was Sie aus Ihrer eigenen Übernahme gelernt haben, was Sie jetzt vielleicht anders machen würden oder wieder so machen würden einfach? #50:27

S: Nee, das hätte ich eigentlich jetzt keine Veränderungen. #50:30

I: Würden Sie ähnlich gestalten dann? #50:32

994 **S:** Ja, würde ich jetzt ähnlich gestalten. Ich muss natürlich sagen, ganz so, alles weiß ich auch
 995 nicht genau, weil vielleicht mein Vater mir auch schon vieles vom Hals gehalten hat. Und das
 996 so gemacht hat, dass es für mich jetzt gar kein großes Problem war. Das wird wahrscheinlich
 997 so sein. Wo schon noch Arbeit, sag ich mal, drin gesteckt hat, die ich jetzt so gar nicht so weiß.
 998 Das könnte schon sein. Weil das machst du dann halt automatisch. Du tust ja jetzt nicht sagen
 999 „jetzt musst du dich erst mal richtig beweisen, damit nun hier auch ein Haufen Arbeit ist und
 1000 Urlaub gibt es schonmal gar nicht“. Na, so ungefähr. Das wäre ja dann der falsche Weg. #51:12
 1001
 1002 **I:** Ja. Also ist es schon eher ein bisschen ungezwungen. Und Sie sind ja dann auch noch da,
 1003 wenn er das mal dann übernimmt. #51:16
 1004
 1005 **S:** Genau. Also, ich würde auch dafür einstehen, dass ich dann auch weiterhin da bin, wenn
 1006 er mich braucht und sagt, ja. #51:27
 1007 **I:** Und die Großeltern dann wahrscheinlich ja auch. #51:29
 1008
 1009 **S:** Genau, die haben das ja auch so gemacht. Oder machen es auch jetzt noch so. #51:34
 1010
 1011 **I:** Also, alles in einem würden Sie schon sagen, dass die Familie doch eine wichtige Rolle
 1012 spielt, auch für die Nachfolge. #51:39
 1013
 1014 **S:** Ja, ja. Das ist schon eine wichtige Sache, denke ich mal. #51:43
 1015
 1016 **I:** Dass man da sich darauf verlassen kann, da ist jemand da. (**S:** Genau) Oder halt auch
 1017 nochmal Rat holen kann, was man jetzt in einem Nicht-Familienunternehmen, sag ich mal,
 1018 nicht machen könnte. #51:50
 1019
 1020 **S:** Ne, da hast du halt dann eben, ja dann ist immer einer verantwortlich für irgendwas. Und
 1021 da, sicherlich ist die, es gibt ja auch große Familienunternehmen, die 500 Mitarbeiter haben
 1022 oder so. (...) Oder noch größere. Und die sind natürlich dann ganz anders aufgestellt, als wie
 1023 so ein kleiner Betrieb. #52:14
 1024
 1025 **I:** Ja. Also spielt die Betriebsgröße auch eine Rolle. #52:16
 1026
 1027 **S:** Schon, ja. Würde ich jetzt mal sagen. #52:18
 1028
 1029 **I:** Und dann hat man wahrscheinlich auch noch mal engere Prozesse, weil das alles halt noch
 1030 mal familiärer ist, als in so einem großen Betrieb. #52:24
 1031
 1032 **S:** Man kann ja jetzt. Ich weiß ja nicht, ob man jetzt, wenn man jetzt dieses Thema hier hat, ob
 1033 man da auch Betriebe nehmen würde, wo bloß einer ist. Vielleicht macht es ein anderer weiter.
 1034 Gibt es auch. Selten eben. #52:35
 1035
 1036 **I:** Das ist eine Möglichkeit. Kann sich halt ein bisschen so... #52:38
 1037
 1038 **S:** Aber das würde es ja auch geben. #52:41
 1039

1040 I: Ja, das kann man sich ja so ein bisschen raussuchen, wenn man dann fragt, dass man das
1041 so ein bisschen sampled. Das macht man schon. Ja, ich habe mich da jetzt halt eher auf die
1042 bisschen kleineren Betriebe. #52:52
1043
1044 S: Ach haben Sie jetzt? #52:54
1045
1046 I: Ja, ist auch leichter da heranzukommen, muss man fairerweise sagen. #52:57
1047
1048 S: Ja. Kann sein. Verstehe ich. #53:00
1049
1050 I: Na gut. Dann haben Sie mir auf jeden Fall viele wertvolle Einblicke gegeben und auch
1051 vielleicht ein positives Beispiel dargestellt, wie es eben funktionieren kann. #53:09
1052
1053 S: Also würde ich jetzt mal sagen, dass es bei mir war es auf jeden Fall positiv. #53:21
1054
1055 I: Was so jetzt ansteht, das weiß man noch nicht, aber das sieht ja jetzt auch erstmal nicht
1056 schlecht aus, sag ich jetzt mal. #53:25
1057
1058 S: Nein, das sieht eigentlich ganz gut aus. Und das, ja, man weiß nie, was manchmal so, aus
1059 einem noch rauskommt und drinsteckt. Aber so ist es jetzt erstmal auf den Weg gebracht.
1060 #53:39
1061
1062 I: Ja, es ist schon ein bisschen in die Wege geleitet. Aber so die wirklich aktiven Schritte, das
1063 dauert noch eine Weile. #53:45
1064
1065 S: Ja, das dauert noch. #53:46
1066
1067 I: So fünf, sechs Jahre vielleicht. #53:48
1068
1069 S: Naja, das müssen wir dann eben sehen. Wenn man, dann müssen wir wirklich mal drüber
1070 sprechen. Das ist ja vielleicht auch nicht gleich der Wunsch, irgendwas zu übernehmen, wenn
1071 du dann sofort fertig bist, sondern du willst ja auch erstmal ein bisschen gucken, bisschen
1072 machen, deine Arbeit. Denn, sag ich mal, die Anforderungen, die werden ja dann immer größer
1073 an sich selber. Und ob du das immer gleich alles zu haben willst, dass muss dann eben
1074 entspannt gehen. Wenn jetzt natürlich gesundheitliche Probleme da sind, dann ist es dann
1075 nicht ganz so entspannt, dann kommt es halt so, wie es ist. Aber, ja. #54:34
1076
1077 I: Ja. Das ist noch quasi ein bisschen hin, bis das dann so weit ist. Okay. Gut, dann würde ich
1078 das jetzt beenden, die Aufnahme, dann anonymisiert alles, was sie jetzt im Rahmen, irgendwie
1079 wenn der Name gefallen ist, so das liest man dann nicht mehr, das nehme ich raus, dass man
1080 das nicht mehr erkennen kann. Und ja. #54:58
1081
1082 S: Haben Sie nochmal was von sich jetzt mal, wo Sie jetzt sagen, hier das bin ich und ich
1083 mach das und meine Telefonnummer und so. Also bloß mal so. #55:07
1084
1085 I: Ja, ja. Klar. Moment ich beende das mal. #55:10

Transkript Interview 2 – Gastronomie

I: Läuft. Leg ich es mal hier hin, dass wir das gut aufnehmen können. Da würde ich erstmal allgemein ein bisschen fragen zum Betrieb und zu Ihnen, was ist jetzt Ihre genaue Position im Betrieb? Wie alt sind Sie vielleicht auch? #00:13

F: Ich bin 42, ich bin der direkte Nachfahre halt, fünfte Generation. Ich bin gelernter Hotelfachmann, und gelernter Koch. Sollte man vielleicht dazu erzählen, meine Eltern sind nicht... Oh Gott, ja jetzt wird hier gerade ein Fass gewechselt. Meine Eltern die haben halt... Mein Vater ist Fleischermeister, sein Vater war Fleischer, das geht wie gesagt über fünf Generationen. Das hat sich dann ein bisschen mehr auf Restaurantbetrieb verschoben. Dadurch haben meine Eltern mir immer gesagt, Hotelfach, um das alles hier, so Restaurant zu leiten, aber Koch, um solche kreativen oder hart arbeitenden Leute anleiten zu können. Du kannst dich nicht vor solche Köche stellen, die bei 40 Grad im Sommer in einer Küche stehen und nur als Geldgeber, auf deutsch gesagt, oder als Investor hier herumrennen, da wird man nicht respektiert und dann läuft das auch nicht so wie es bei uns läuft. Deswegen musste ich zweimal lernen. Und bin jetzt hier Geschäftsführer, Kellner, wenn Koch denkt, dass er... #01:12

I: Sind der Mann für alles quasi? #01:14

F: Ich bin für alles. Ich kann hier sofort die Küche übernehmen, ich kann, ja genau, ich kann den ganzen Betrieb hier abdecken. #01:20

I: Okay, das klingt gut. Wann wurde das Unternehmen genau gegründet? #01:26

F: Am 1. April 1865. (...) 160 Jahre jetzt, genau. #01:32

I: Wunderbar. Und Mitarbeiter haben Sie wie viele? (**F:** 15.) 15. Auch so fest angestellt? #01:38

F: Ja, also wir haben mittlerweile auch Aushilfen oder Leute, die nur 30 Stunden arbeiten. Das ist ja nun, wie es jetzt modern ist, Work-Life-Balance. Da gibt es halt mal ein Kellner, der arbeitet drei Tage, dem reicht das. Oder eine Kellnerin, die arbeitet zwei Tage, dann teilen die sich halt einen normalen Job. Die meisten arbeiten aber hier voll. #01:55

I: Okay, gut. Okay, das erstmal zum Allgemeinen. Dann würde ich mal ein bisschen in Richtung den Stand von der Nachfolge gehen. Und erst mal fragen, wann bei Ihnen die letzte Übergabe stattgefunden hat so offiziell? #02:09

F: Das ist eigentlich jetzt genau die Zeit. Also ich würde mal sagen, jetzt vor einem Jahr haben meine Eltern... ich würde mal fast schon sagen, das ist so wie fließend. Das ist für uns, also für uns Fischers, ist das wie so ein Generationsvertrag. Das war schon bei meiner Oma so, jeder arbeitet hier noch bis zum letzten Tag mit, wird natürlich immer weniger. Meine Eltern sind nur noch mittags manchmal da, nicht mehr den ganzen Tag und vielleicht auch nur drei, vier Tage die Woche. Und letztes Jahr haben wir unseren Kredit für den neuen Standort abgezahlt. Und dann ging das hier so fließend über, dass meine Eltern sich zurückgezogen haben. Und ich halt dann für den ihre Rente zuständig bin, genauso wie mein Vater für die Rente meiner Großmutter. Also weil mein Opa ist früher gestohlen. Also das ist bei uns, geht dann halt, jeder ist verantwortlich für die Generation vor ihnen. #02:53

I: Also gibt es nicht mal so einen konkreten Zeitpunkt, wo man sagt: und jetzt ist es übergeben?
#02:56

F: Nein, ich würde sagen letztes Jahr, im August aber das ist, im Endeffekt, sind ja meine Eltern nicht abgeschrieben und ich sehe die jetzt auch nicht als Rentner, sondern die sind ja trotzdem noch hier voll mit eingebunden zwar kaum von Stunden her, aber ich will das auch nicht, dass die dann wie die Senioren sind, die dann zu Besuch kommen, das wollen die selber nicht. #03:16

I: Also sind da gewissermaßen auch noch verbunden mit? #03:19

F: Ja, wir haben ja auch nicht so ein Problem wie manche. Wir verstehen uns auch sehr gut, obwohl wir halt so viel unser Leben halt jeden Tag miteinander verbracht haben hier in der Firma. Meine Eltern wollen weder hier zum alten Eisen gehören oder hier gar nicht mehr integriert sein. Und ich will das auch nicht. #03:36

I: Also sagen Sie auch, dass die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Eltern schon wertvoll ist? #03:41

F: Ja, ja, sehr. Ob das jeder kann, na die Eltern, die ältere Generation, das ist vielleicht ganz wichtig zu sagen, eine ältere Generation sieht vieles anders. Das ist aber auch der Wandel, das ist die, die haben, konnten früher mit vielen Sachen anders umgehen. Das war bei meiner Großmutter so, bei meinen Eltern so. Die Personalführung ist eine ganz andere, jetzt wird hier jeder abgeholt, wo er steht und bemuttert und so was. Das gab es früher nicht und das ist auch schwer für die da umzuschalten, aber du musst halt, wenn man kein gutes Verhältnis hat, würde das ständig krachen. Du musst dann irgendwann dir das Vertrauen erarbeiten, dass die neue Herangehensweise besser ist oder besser zur aktuellen Situation passt. Mir wäre es auch lieber, es wäre nicht so, aber man muss dann halt mit der Zeit gehen und dass seinen Eltern das Vertrauen abgewinnen, dass es der Zeitpunkt ist und das war vor, keine Ahnung, ich würde mal sagen vor zehn, elf Jahren ziemlich genau, würde ich sagen, ging das Umdenken los. #04:32

I: Ja, das kommt gut hin. Aber würden Sie sagen, Ihre Eltern kommen da schon mit zurecht?
#04:35

F: Die kommen super klar damit, die vertrauen mir, was das angeht. Ich bin ja auch wirklich jemand, der dann in den Reihen hier auch mitarbeitet. Und dann merkt, wo der Zahn drückt. Der Schuh drückt. #04:45

I: Die sehen dann quasi auch, dass sie das so handeln und sind dann beruhigt. Genau. Und haben sich da jetzt irgendwelche Komplikationen ergeben, als das an sie übergegangen ist oder würden Sie sagen, ging reibungslos? #05:01

F: Nein, gar nicht. Ich kann jetzt nicht sagen, dass es hier (...) Naja, nein. Ich würde sagen, es würde vielleicht Probleme gegeben, wenn das Personal mich jetzt nicht respektieren würde. Aber das ist ja, sag ich mal, gewachsen, der Respekt oder dass ich jetzt die nächste Generation bin. Das ist ja nicht, das geht ja nicht von einen Tag auf den anderen. Also so gibt es für mich keine Komplikation, gar nicht. #05:24

I: Würden Sie sagen, dass Sie da respektiert werden, liegt ein bisschen mit da dran, dass Sie so fließend mit eingegliedert wurden? #05:29

F: Auf jeden Fall. Also das Problem ist, das ist ja Handwerk. Ich mein es gibt sicherlich solche Betriebe, die jetzt mit, ich weiß nicht, wenn ein Fotograf das an seinen Sohn jetzt, vermacht, dann gibt der sein Wissen an seinen einen Nachkommen, aber hier... (..) Das ist ein...wie soll ich denn das sagen. In einer Fleischerei, in einer Küche stehen, von früh bis abend, egal was hier los ist, egal was für ein Stress ist, egal ob jemand ausfällt, ob du den Job zu zweit von fünf Leuten machen musst oder egal, das ist eine harte Arbeit, dafür muss man sich entscheiden. Und du wirst niemals jemanden respektieren, der nicht eingegliedert ist. Das ist immer der Idiot, der nur, keine Ahnung, mit einem teuren Leasingauto kommt und hier das Geld abholt und entweder fangen sie an dich, auf Deutsch gesagt, zu beschießen oder die respektieren dich nicht. Und wenn du zur Tür raus bist, machen die es nicht mehr nach deiner Vorgabe. Also wenn du keinen Respekt hast im Handwerk hast du schon verloren. #06:19

I: Ja, das ist schwierig. Und ja, steht dann die nächste Generation, Generationswechsel, haben Sie ja schon gesagt, ist wahrscheinlich eher nicht. #06:28

F: Ja, ich habe es schon gesagt, ja, ich habe das schon mit am Telefon erwähnt, ich habe eine Tochter und einen Sohn. Mein Sohn, sag ich mal, der ist jetzt 12, bei dem sehe ich das überhaupt nicht, der ist Leistungssportler. #06:41

I: Also er hat quasi so ein bisschen eine andere Leidenschaft. #06:43

F: Ja, ja. Ist auch ziemlich schlau, muss man dazusagen. Ich hatte die Leidenschaft auch nicht mit dem Betrieb. Ich bin da reingeboren und hatte keine Wahl und das ist, man geht auch den Weg des Geldes, das klingt vielleicht blöd, aber wenn man natürlich die Möglichkeit hat, (...) hier zu meinem Zeitpunkt, das muss man vielleicht mal so sagen, das kann man vielleicht, eh ich auf meine Tochter komme, sagen zu dem Zeitpunkt, wo ich (...) die Möglichkeit hatte zu sagen, ich steige hier ein oder wo das auf dem Tisch lag. Meine Eltern haben mich, wie gesagt, vom Gymnasium runtergeholt, weil die das neue Objekt gebaut haben. Da lag die Arbeit und das Geld nicht so auf der Straße wie jetzt, sondern da gab es 1000 Bewerber um eine Lehrstelle und dann ist es so, dass ich natürlich wusste, hiermit werde ich immer mein Geld verdienen, wenn ich jetzt hier mich beuge und vielleicht den Beruf mache, der nicht zu 100%. Ich hatte damals sonst was auf dem Plan, ich war total kreativ und hatte Begabungen in ganz andere Richtungen. Aber man ist halt immer, das ist ja im Endeffekt doch so immer, man verbiegt sich, dann bis man irgendwann mal eine Leidenschaft, irgendwelche Aspekte, für einen Beruf findet, die einem gefallen und dann war ich natürlich hier auch ein gemachter Mann. Es ist ein Riesenobjekt, dass man verdient sein Geld und man kann sich Sachen leisten, die man sich sonst nicht leisten kann. Natürlich ist man 24/7 auf Arbeit, und hat die Freizeit da vielleicht gar nicht, aber man geht den Weg, man hat ja nicht die Perspektive. Jetzt konkurrieren meine Kinder, ich mit meinen Angestellten, ich konkurriere mit sieben Tage die Woche, Wochenende arbeiten, bis nachts, konkurriere ich mit Betrieben, die Lehrlinge abholen in dem Alter mit 36 Wochenstunden, 35 Tagen Arbeit und 14 Gehältern gefühlt. Also es bedeutet, die Kinder habe ich, ich habe mir das immer so vorgestellt, aber die letzten zehn Jahre und was der Staat eben so für Stöcke zwischen den Beinen, steht das außer Frage. Also mein Vater hat mal, ich weiß gar nicht, ob ich das jetzt so ausholen kann, aber mein Vater

hat mal in dem Moment, wo wir darüber geredet haben, wo ich das dem mal so gesagt habe, wie ich das sehe, hat er mal drei Tage nicht mit mir geredet, da war der total enttäuscht, weil das ja quasi immer so, ja, und dann, nach den drei Tagen kam er auf mich zu und hat gesagt: „Hier du hast vollkommen recht, du kannst hier Geld verdienen, wie du willst, bei dem demografischen Wandel und bei dem, was der Staat so mit dem Unternehmertum macht, ist das eher eine Strafe, wie ein Segen so ein Geschäft zu vermachen.“ Vor allem meine Kinder, die können, mein Sohn ist auf dem Gymnasium, meine Tochter, die passt auch in die Welt, die können, also unabhängig davon jetzt, ist man in seinem Unternehmen der bestbezahlte Angestellte von seinem eigenen Unternehmen. Man ist jetzt nicht hier der, der irgendwo einen Zweitwohnsitz hat, sondern man ist den ganzen Tag mit seinen Angestellten auf Arbeit, verdient ein Stück mehr, aber für das, was man dafür aufgibt und was man da für Sorgen hat. Meine Eltern, die haben bis, keine Ahnung, bis vor einem Jahr, bis diese Übergabe war, jede Woche damit gerechnet, dass irgendjemand nicht auf Arbeit kommt, dass meine Mutter mit 65 zwölf Stunden im Aufwasch steht am nächsten Tag. Du hast es ja nur noch mit Idioten zu tun, auf Deutsch gesagt, weil das ist das, was du kriegst, das ist es im Endeffekt, die die halbwegs, sag ich mal, in der Schule aufpassen, oder sonst was, die gehen dann an die Betriebe, was ich gerade erwähnt habe. Und (..) sich permanent Sorgen zu machen, kann man nicht aufwiegen mit, keine Ahnung, 2.500, 3.000 Euro netto in irgendeinem, (..) sich irgendwo einzureihen und 15 Uhr zu Hause zu sein und zu wissen, wo der nächste Urlaub hin geht, das ist tausendmal mehr wert, und das haben ja auch meine Kinder gesehen. Was soll ich denn meinen Kindern diesen Job verkaufen. Also ich kann meinen Kindern sagen, pass auf, ich kann hier, das klingt jetzt vielleicht blöd, ich könnte mir den Zweitwohnsitz leisten, oder ich könnte mir das alles leisten, das Problem ist bloß zu welchem Preis? Und das haben meine Kinder ja immer vorgelebt gekriegt. Die haben immer gesehen, nee, der Papa kann heute nicht zum Geburtstag kommen, nee, der Papa, (...) der kommt nicht zum Schulfest, das ist... #11:02

I: Weil Sie quasi eingespannt sind, sieben Tage die Woche. #11:04

F: Ja. Das ist traurig, aber es ist so. #11:06

I: Also besteht auch von ihren Kindern her, nicht unbedingt das Interesse, das zu übernehmen? #11:12

F: Also mit zwölf und vierzehn, ich weiß nicht, ob die das einschätzen können, aber (..) ich würde mal behaupten, die verneinen das jetzt schon. #11:18

I: Einfach, weil sie auch so das Lebensbild sehen. #11:20

F: Weil die das vorgelebt kriegen. (...) Auch wenn mir das Spaß macht, ich will gar nicht sagen. Also mein Job, ich liebe meinen Job. Ich kann aber nicht von einem Kind verlangen, in der aktuellen Situation, das so zu lieben und vor allen Dingen, (..) wie soll ich das sagen, wenn die jetzt in der Schule, die gehen in die Schulklasse und sagen, was machst du jetzt, was machst du jetzt, die reden mit ihren Freunden. Um hier in so einem Betrieb zu bestehen, da müsste ich die genauso sechs Jahre in die Lehre schicken oder (...) um sich dann nur zu ärgern und dann ein Leben lang, keine Ahnung, verschiedenen Ämtern unter Generalverdacht gestellt zu werden, jeden Tag mit einem anderen Goldgräber sich rumzuärgern oder kein Personal zu haben, das ist ne... Also das war vor zehn Jahren oder vor 15 Jahren mal anders, aber jetzt ist das eher eine Strafe. #12:07

I: Würden Sie sagen, dass schon auch so die wirtschaftliche Situation, einfach...oder auch so die politische... #12:13

F: Die politische Situation, was dir für Hürden in den Weg gelegt werden, vor allen Dingen das Personal, du kriegst ja keine Leute. Und du kriegst ja keine Leute, die selbstständig mehr denken. Früher war das so, also man muss es dazu sagen, ich weiß nicht, kann ich, meine Branche, ich weiß nicht, ich kann nicht für alle Branchen reden. Meine Branche, Gastronomie wird irgendwann, also das kann ich jetzt schon sagen, dass jemand eine Berufsehre hat und sagt, ich mache jetzt hier aus Knochen und Fleisch eine Soße und lass die vielleicht, und schmeck die ab und mach hier irgendwas, dass das deutsches Essen ist. Essen so wie man es vielleicht kennt von zu Hause oder so. Das wird es nicht mehr geben, es gibt Systemgastronomie oder hochtrabende Gastronomie, die wird sich halten, bei Systemgastronomie kann ich einem Einzeller, einem Studenten, kann ich das beibringen mit einer Grafik und mit einem Becher, an dem eine Grammzahl dran steht, den taucht der immer in Soße ein, da weiß der dann wie viel auf den Burger gehört, das wird immer funktionieren, das funktioniert jetzt schon. Und wer durch die Innenstädte geht, der sieht, das ist die Zukunft. #13:12

I: Das ist vielleicht auch ein bisschen die Zeitkomponente, einfach das ist... #13:15

F: Nein, das ist so, das kann man skalieren, man kann da mit Studenten, mit Flüchtlingen, mit das will ich gar nicht, arbeite ich auch, wenn ich das, darum geht es gar nicht. Aber du kannst mit angelernten Leuten, die tust du drei Wochen anlernen, dann können die das auch. Das ist aber ja trotzdem Essen aus der Retorte, was mein Berufsfeld angeht. Aber dass jemand es hinstellt und das abschmeckt und sagt, ich lebe, ich stell mich hier hin, für die Reputation, für schmeckt es den Leuten, ist das hier, solche Leute habe ich noch. Fleischer, nächstes Beispiel, (..) Fleischer der eine Wurst macht, der sagt, ich will, dass das schmeckt, ich will, dass das perfekt ist, ich will, dass die Salami gereift, mit Starterkultur, mit sonst was, dieses Handwerk, das wird aussterben, und du kriegst niemandem. Du kriegst jetzt nicht, du kriegst immer irgendeinen Soziopaten, der sagt, ich stelle mich hier nach der zehnten Klasse mit 16 in ein eiskaltes Schlachthaus und arbeite mit Fleisch. Aber das, so wie ich sage, weiß man ja schon, das wird sich keiner von den Jugendlichen, die von früh bis Abend ihr Handy in der Hand haben, wird sich so einen harten Beruf aussuchen, also wenn er kann. Außer er ist völlig verrückt meines Erachtens, und das, dieses Handwerk wird aussterben. Und das (...) ich kann, also kann das jetzt schon sagen, du wirst in zehn Jahren niemand mehr finden, naja in zehn Jahren vielleicht nicht, ich will sagen, meine Welt ist noch nicht so alt, aber das wird nicht mehr Gang und Gebe sein, dass sich jemand was ausmient, und was mit seiner Fantasie schafft, und den Händen, und sagt, dafür lebe ich, dafür diese Wochenenden, diese harte Arbeit, die Hitze, die (...) wenige Freizeit, die wenige Zeit mit der Familie, das alles machen, ich will mir einen Namen machen, als Koch, ich will (..) was schaffen, das ist ja im Endeffekt, ist es ja wie bei Militär in so einer Küche zu arbeiten. Du arbeitest, ziehst an einem Strang, abends gibt es diesen reinigenden Prozess, (...) also ich will gar nicht zu weit ausholen, das ist vielleicht gar nicht Ihre Frage. Ich will bloß erzählen, ich kannte, meine Branche findet schon seit zehn Jahren keine Lehrlinge und dann erwarte ich von meinen Kindern, die beide schlau sind, dass sie was völlig Dummes tun. Das ist vielleicht die Kernaussage, nur weil sie mir verbunden sein sollen, und das will ich nicht. Und die wirtschaftliche Lage, meine Wirtschaft durch diesen Wandel, den ich gerade beschrieben habe, ich kann mich gar nicht retten vor Nachfrage. Ich

muss, ich habe angefangen, meinen Betrieb klein zu halten und zu steuern, weil ich sonst überrannt werde, also ich habe wirtschaftlich gar kein Problem, nur demografisch. #15:43

I: Also dann eher so bisschen diese Personalkomponente, die...#15:46

F: Personalkomponente und dass das der Staat das halt nicht leicht macht, der Staat unterstützt seinen Mittelstand null, meines Erachtens. #15:55

I: Ja, kann ich verstehen, und deswegen ist es dann wahrscheinlich an der Stelle, sinnvoller zu sagen, wir führen das damit zu Ende. #16:02

F: Also es ist, wenn ich jetzt, (..) ich weiß gar nicht, wie das Sprichwort geht, es gibt da so ein Sprichwort, dass harte Zeiten, (..) wie heißt das? Also es gibt so ein Sprichwort, dass harte Zeiten harte Menschen schafft, und dass halt jetzt die Zeit ist, so, dass (..) die Menschen können es sich ja aussuchen. Die Leute kriegen das ja rund um die Uhr eingetrichtert, du kannst es dir aussuchen, mach dich nicht kaputt, Work-Life-Balance, du willst was vom Leben haben, du willst die Welt sehen. Ich mein die Leute denken zwar nicht darüber nach, wer das bezahlen soll. Aber trotzdem kriegt man das ja so vorgelebt. Ich kenne genug solche Menschen, oder wir haben auch selber mit (..) wir tun ja auch mit Studenten arbeiten, und so was, das ist ja alles das große Ziel, dass das aber irgendeiner den Zirkus bezahlen muss. (..) Das ist entweder so, dass die Leute mit wenig klarkommen, oder dass die halt sich die Wahl haben, sich einen Job zu suchen, wo die sagen, jetzt habe ich aber einen Haufen Freizeit und Geld, und mache noch ein Sabbatjahr, und so was. Das sind halt weiche Zeiten. Wenn ich jetzt Not hätte, und wenn ich sagen würde, wir haben Hunger, (..) und meine Kinder hätten Hunger, was zu erreichen, und so was, dann sähe das auch anders aus, aber das sind nicht die Zeiten, dass die Jugend Hunger hat. Die Jugend hat gar keinen Hunger. Ich habe hier zwei Lehrlinge ausgebildet, das muss ich mal... (lacht) das passt hier gar nicht rein, ich habe zwei Lehrlinge ausgebildet, und habe gesagt, ich mein...Pass auf, ihr habt einen guten Job gemacht, ich zahle euch den Führerschein. Ich habe den Führerschein komplett, na jeder junge Mensch weiß was ein Führerschein kostet. Keiner von diesen Lehrlingen hat den Führerschein angenommen. Keiner. Keiner von diesen Lehrlingen hat jemals, keine Ahnung, hat sich Bali angeguckt, das waren meine ersten Gedanken, wo ich 18 war, und Geld in der Hand hatte. Keiner von denen hat sich ein Auto gekauft, keiner von denen hat sich um irgendetwas bemüht. Die haben die ganze Welt schon mit ihrem Handy bereist. Das ist eine andere Generation, ohne das zu verurteilen, aber (..) die haben (...) das, was ich in meiner Lehre durchgemacht habe, das ist, heutzutage wäre das was für den Anwalt. (..) Das, ich will es gar nicht anfangen, aber um diesen Biss zu haben, so ein Geschäft hier zu führen, da wurde ich geschliffen, wie ein Stück, wie wenn man ein Diamant aus einem Stück Kohle presst. Dafür wäre kein Mensch mehr bereit, kein Mensch wäre bereit im Monat 140 unbezahlte Überstunden zu machen und in einem Arbeitslager in Bayern zu übernachten. Und da wären auch nicht die Eltern bereit, das mitzumachen. Nur mit diesem Biss führst du so eine Firma, und das (..) kann in meinen Kindern diesen Biss gar nicht. Ich habe auch nicht diese wirtschaftliche Not, meine Kinder so heranzunehmen, dass die hier (..) jeden Tag dann das alles abpuffern, was für negative Sachen dieser Betrieb mit sich bringt. #18:41

I: Also die haben dann quasi auch bisher nicht so die Berührungspunkte mit dem Unternehmen? #18:44

F: Doch, meine Tochter arbeitet hier. Das ist ja so. Ich bin hier reingekommen, das ist vielleicht für Sie interessant. Ich habe keine Ahnung, mit zwölf angefangen hier Gläser zu spülen und Essen rauszubringen und so was. Ich habe schon mit 15, 16, habe ich schon den Fleischerladen gemacht. Ich habe (..) mit 16 hier gekellnert, schon nebenbei neben meiner Lehre, obwohl ich das ich ja noch gelernt habe. Ich habe (...). #19:09

I: Haben Sie dann quasi so ihr Taschengeld bisschen mit? #19:10

F: Ja, genau. Meine Eltern haben das mit mir so gemacht, und ich mache es mit meiner Tochter genauso. Meine Tochter, die hat wahrscheinlich, (..) also ich will nicht sagen, dass ich meine Tochter aushungere oder sowas, aber meine Tochter, die ist mit 14 Jahren, durfte ich die hier anmelden, und die arbeitet. Die arbeitet das, was die darf. Die hat hier, die darf bis 550 Euro steuerfrei verdienen, und die macht hier die Theke, die macht das gerne, die macht das gut. Die hat auch von mir, kriegt die auch von mir anders vielleicht Schliff, wie ein anderer Jugendlicher, der bei uns arbeitet, weil die (..) sich ja nicht von den Angestellten auslachen soll, als Tochter vom Chef. Und die kann sich alles leisten, was sie will, die verdient jeden Monat ihr Geld. So bin ich auch da herangekommen. So kriegt man vielleicht Hunger in die Menschen rein, aber das ist es nicht. Aber auf jeden Fall haben die Berührungspunkte mit der Arbeit. Mein Sohn, mit zwölf, der muss ja auch. Wenn der hier ist und sein Papa besucht, dann muss er mal mit hier irgendwas, und wenn es die Tische abwischen ist oder sowas. Das liegt aber gar nicht daran, dass ich die an die Firma gewöhnen will, sondern dass sie das respektieren. Das es (..) das Geld. Wir, dass unser Urlaub vielleicht drei Nummern schöner ist wie (..) von denen aus ihrer Klasse, das müssen sie wissen, wo das herkommt. Aber das ist eine Erziehungssache, das hat jetzt nichts mit der Nachfolgeplanung zu tun. #20:25

I: Also haben sie auch so ein bisschen, die beiden so, sag ich mal, so eine Achtung vor ihrer Arbeit. #20:30

F: Ja, das muss ja auch. Sonst lachen die mich ja aus, warum ich hier rund um die Uhr arbeite. Das müssen die ja irgendwie auch respektieren. #20:38

I: Ja. Okay, dann nochmal eher so allgemeiner, ein bisschen zum Betrieb. Was würden Sie sagen, macht ihr Unternehmen als Familienbetrieb besonders? Was für eine Rolle spielt die Familie in dem Betrieb? #20:49

F: Die Familie im Betrieb. Das kann ich, das ist ganz einfach sagen. Wir haben ja (..) ein Restaurant, eine Fleischerei. (...) Wie wir hier sitzen, könnte ich an jeden Tisch gehen, da gibt es niemanden, der nicht die Familie kennt. Das Problem ist, wir sind, durch die Leute sind mit uns verbunden. Du kannst so ein (.) Meine Mutter sagt immer, du kannst so was, wie wir es haben, nicht mit Fernbedienung machen. Die (...) vielen Jahre, die Generationen, die schon meine Großmutter gekannt haben. Wo meine Großmutter gestorben ist, da haben wir zehn Jahre lang ein Ölgemälde von der an der Wand gehabt, damit die Leute sich daran erinnern. Die Menschen sind mit unserem Betrieb durch diese vielen Jahre, und durch die Familie, sind die mit uns groß geworden. Die kommen hier rein und erzählen mir, wie sie bei meiner Oma, wie das und das passiert ist, wie die mit der Milchkanne Essen geholt haben. Und aber die Mutter denen das Geld in die Milchkanne getan hat und meine Oma dann das Essen draufgehauen hat. Und haben gesagt: „und wo ist das Geld?“ War drin. Also wie gesagt, das ist jetzt eine Anekdote. Aber unser Betrieb läuft durch die Familie. Ich könnte hier, wenn ich in

den Urlaub fahre, früher, wo ich mit meinen Eltern in den Urlaub gefahren bin, wir kriegen das sofort erzählt, die Menschen kommen hierher und erwarten, dass jemand sich zumindest hier sehen lässt. Und (...) mir hat mal ein anderer Gastronom gesagt, wo ich in der Lehre war. Der hat gesagt: „wenn du ein Geschäft hast, läuft das zu 99% nach deiner Vorstellung. Und ab dem zweiten zu 80%. Und genau das ist das. Du bist hier (...) deine Handschrift kannst du nur kontrollieren, wenn du selber da bist. Du kannst hier nicht als Geldgeber, also kannst du schon, da gibt es ja genug Beispiele. Genau das ist dieser Kick, das gewisse Extra. Das was unseren Betrieb absetzt von jeder anderen Gastronomie hier. Oder natürlich gibt es...familiengeführte Unternehmen, kennt man in Deutschland nur, in meiner Branche, Chinesen, Griechen, Italiener. Das ist typisch. Das ist den ihr Erfolg, die leben das noch so. Aber das ist ja jetzt quasi, wenn ich jetzt in der Stadt mich umschaue oder so, da gibt es halt Menschen, die haben da mal investiert in eine Gastronomie. Und dann kommen die mal zum Abkassieren und stellen mal noch jemanden ein, für das Personal. Und dann machen die die nächste auf oder machen noch was anderes. Aber dass die das leben, dass die mit diesen (I: Mit vor Ort sind.) Ja, dass die, dass die am Feierabend sich noch hinsetzen mit ihrem Koch und sagen, dass hast du gut gemacht oder sowas. Oder die Gäste eben so schätzen oder so was, das geht nur über die Familie. Und das ist ein Unterschied, wie Tag und Nacht. Wirklich. Ich habe auch in anderen Betrieben gearbeitet, bevor ich hier angefangen habe. #23:15

I: Und was war da so anders? Was war das weniger so familiär dann? #23:18

F: Ja, das interessiert das. Du baust nicht so eine Verbindung. Du warst halt in diesem Bräustübl essen. Also natürlich, Ausflugsgastronomie, irgendwas. Das ist dir egal, das hebt dich ja als Mensch auch nicht an, ob du jetzt wieder dahin gehst oder nicht. Aber wenn dich jemand, wenn dir jemand eine gute Geschichte erzählt oder dich abholt oder du den immer wieder triffst, (...) wie gesagt zu den Griechen, wenn ich zum, keine Ahnung, zum Ungar gehe und dann weiß ich, der Eigentümer oder der hat mit mir das letzte Mal den Spaß gemacht, da kann ich dieses Gespräch wieder aufnehmen. Oder der hat schon bei meinem 70. Geburtstag bedient, es ist immer der gleiche. Da ist nicht hier irgendein Angestellter, der austauschbar ist, sondern das ist diese Familie. Die Familie ist das Gesicht der Firma. Und das ist (..) das bindet dich als Kunde. Und das ist, das gibt dir auch irgendwie eine Vertrautheit. Wie soll ich das sagen, das ist...Wenn ich in Südtirol, ich fahre jetzt nächste Woche nach Südtirol, da weiß ich ganz genau, da gehe ich in das und das Restaurant. Die haben sechs Tische. Der Mann kellnert, die Frau kocht. Das ist für mich das Aushängeschild. Das bleibt mir 100 Jahre in Erinnerung. Und wenn ich da in die Brauereigaststätte in Südtirol, die kann genauso gut sein, dass die Menschen wollen so eine Vertrautheit, so ein, keine Ahnung, wie viele Leute erzählen dir denn, dass sie in ihrem Urlaub immer wieder in die gleiche Pension fahren. Und diese Betreiber, dieser Wirt, immer wieder, und ja, da fragt er dich, erzählt er wieder, was dieses Jahr passiert ist. Die Menschen wollen so eine Vertrautheit. Und das ist unser Schlüssel. Ich sage nicht, dass es jeder so machen soll. Aber ich merke, dass das unser Erfolgsrezept ist und vielleicht auch, das warum uns das Spaß macht. Wenn das nicht wäre, wenn die Komponente nicht wäre, wenn ich nicht den Kontakt zu den Leuten hätte und diese Reputation und diese Rückmeldung, wüsste ich nicht, ob ich das noch machen würde. #25:12

I: Also quasi die Reaktion von den Kunden und vielleicht auch von Ihren Mitarbeitern, das ist ein bisschen der Spiegel für ihre Arbeit. #25:18

F: Ja. Wir haben jetzt Kulturhauptstadtjahr. Wir können, es hat jetzt letztens jemand zu mir gesagt, ob da auch andere Kunden kommen. Ob ich das mitkriege. Und da habe ich gesagt: Mitkriege? Ich kenne hier jeden. Ich kenne hier jeden Kunden. Und ob der einmal im Jahr kommt, oder alle zwei Jahre, oder jede Woche, oder so was, wenn hier jemand kommt, den wir nicht kennen, selbst bei unseren Angestellten ist das schon so. Wir sind so verwurzelt mit dieser Stadt, mit diesen Menschen, die uns schätzen, die uns kennen. Wenn hier jemand reinkommt, den wir nicht kennen, das brauche ich gar nicht am Dialekt festmachen. Das merken wir sofort. #25:45

I: Also, dass Sie wirklich jeden richtig kennen. #25:48

F: Ja. Jaja. Das ist so. Das ist...ich will das gar nicht so, das ist nicht so, dass wir sind, wir haben 120 Außenplätze und 90 Plätze hier drin. Das ist nicht so, dass wir jetzt hier jeden Gast mit Namen kennen. Aber du hast ein Gespür dafür, wer hier schon da war. Du hast... Weil das ist dein Zuhause. Wie gesagt das ist unser Wohnzimmer, unser Zuhause ist das hier. #26:05

I: Sind Sie wahrscheinlich auch mehr Zeit hier als Zuhause? #26:09

F: Ach (...) Ich kenne nichts anderes, wie dieses Restaurant. Mein Zuhause, das ist zum Schlafen. #26:14

I: Okay. Welchen Einfluss nimmt Ihre Familie auch so auf die strategischen Prozesse im Unternehmen? Ist da schon auch viel so subjektiv gesteuert? #26:28

F: Ja. Auch so, wenn jetzt Entscheidungen getroffen werden, wie wir in Zukunft was handhaben, gibt es ja so Sachen. Im Endeffekt ist es natürlich meine Entscheidung, aber es ist, ich würde niemals, also das ist einfach aus Achtung. Wenn ich jetzt so strategische Sachen geändert habe, oder wir haben zum Beispiel Sachen angefangen, um unser Geschäft zu schützen. Wir haben zum Beispiel der Betrieb, der wird ja immer krasser, die Leute, die wirklich noch selber sich hinstellen und hier wo der Fleischer hinten ein Schwein zerlegt, und aus den Knochen brühen wir was. (..) Mir fällt kein anderes Unternehmen ein, was das macht. Wir sind wirklich, wir haben hier eine Verarbeitungskette wie vor 100 Jahren. #27:07

I: (lacht) Ja. Aber im positiven Sinne. #27:08

F: Jaja! Im positiven Sinne. Das ist, früher, ich würde mal sagen, wir machen uns viel Arbeit durch dieses Pferdethema, was wir hier haben, hatten wir nie die Möglichkeit, fertige Produkte zu kaufen. Deswegen kennen wir es nicht anders, wie alles selbst herzustellen. Das machen wir dann auch mit allen anderen Produkten, wenn es nicht um Pferd geht. Aber wir machen alles selber. Wenn wir Eis herstellen, setzen wir einen Topf mit Milch und Sahne und ziehen Eier zur Rose. Es gibt nichts, was wir nicht selber machen. Da haben wir natürlich aber auch einen perfekten Küchenchef dazu. Das ist das Beste, was uns je passieren konnte. #27:37

I: Auch schon langjährig im Unternehmen? #27:39

F: Elf Jahre, ja. Deswegen habe ich gesagt, dass ist, dieses Umdenken kam vor elf Jahren, weil unser Küchenchef wirklich aus einem anderen Holz ist. Das ist, der lebt (..) unsere

Strategie und wir leben dem seine. Wir sind zusammengewachsen wie eine Familie und (...).
#27:52

I: Also quasi auch so dieses Familiäre schwappt auch auf die Nicht-Familienmitglieder über?
#27:55

F: Jaja. Absolut. Da würde ich, wenn wir das nicht wären, wenn wir, das können wir vielleicht auch nochmal erwähnen, auch wenn Sie mich das gar nicht gefragt haben, wenn wir diese Familie nicht wären, hätten wir auch diesen Küchenchef nicht. Du kriegst das, was du verdienst. Und unser Küchenchef ist ein Mensch, der (...) was der anfasst, wird zu Gold. Der hat eine, ein Händchen für Lebensmittel, der hat ein Händchen für Menschen, für Personalführung und er selber, ich würde, ohne dem jetzt vorzugreifen, was er selber denkt, der braucht den Familienanschluss, um sich wohlfühlen. Wenn der das nicht hätte, wenn der nicht dieses (...) wir ziehen an einem Strang, wir schaffen das, wir kämpfen zusammen, wir lachen dann auch wieder zusammen, wenn wir was geschafft haben, danach. Und wenn der das nicht hätte, diesen Familienanschluss, hätte ich den auch nicht mehr. Da hätte ich den schon lange verloren. Nach Corona ist ein schönes Beispiel. Da haben die Menschen uns so überrannt, wie es jetzt vielleicht auch schon wieder wäre, wenn... die haben uns so überrannt, dass wir unser Personal verbrannt haben. Wir konnten uns gar nicht schützen vor Gästen. Die haben uns einfach überrannt, da haben wir Köche verloren, unter anderem einen Küchenchef. Der hat drei Monate sich was anderes angeguckt, was ihm stressfreier vorkam und er kam wieder, weil er diesen Anschluss, das ist (...) wenn man das einmal braucht und einmal hat. Dann ist das etwas anderes, wie vielleicht in so einem anonymen Betrieb, wo du nur deine Kollegen als quasi Scheinfamilie hast. #29:14

I: Also quasi auch das Miteinander, was hier sehr viel wiegt. #29:17

F: Ja. Genau. Jetzt mal zu den strategischen Entscheidungen, wollte ich sagen, was die Familie angeht, natürlich meine Kinder nicht, aber meine Eltern, das ist hier, das wird alles, ich muss meine Eltern nicht mehr fragen. Aber ich fahr zu meinen Eltern, vielleicht zum Frühstück, weil die eben nicht mehr immer hier sind. Und wenn ich jetzt Veränderungen von unserer Handschrift oder von wenn ich sage, wir machen in Zukunft jetzt mal, nachmittags zwei Stunden zu, damit die Leute sich erholen können, was auch immer, keine Ahnung, irgendwas, ein Beispiel. Dann wird es immer in Familie geklärt. #29:48

I: Okay. Also wird auch mit der Familie abgesprochen. #29:49

F: Es wird um Rat gefragt, was haltet ihr davon, bla bla. Ich mein, ich kann es auch selber entscheiden, aber ich würde es auch über ein Nein entscheiden, vielleicht auch. Aber es wird hier niemand vor vollendete Tatsachen gesetzt. #30:02

I: Ja. Würden Ihnen Ihre Eltern das vielleicht auch übelnehmen, wenn sie was umsetzen, was sie nicht so gutheißen? #30:08

F: Nein, das würden die nicht übelnehmen. Die würden mir es übelnehmen, vielleicht übelnehmen, wenn ich mit denen darüber nicht reden würde. Wenn die jetzt, keine Ahnung, die sind ja wie gesagt, nun auch schon im Rentenalter. Wenn die auf Arbeit kommen und da wäre was komplett anders. #30:18

I: Also quasi das Gefühl, außen vorgelassen zu sein, ist da dann schlimmer. #30:22

F: Jaja. Genau. Das würde ich mit meinen Eltern nie machen. Also das steht außer Frage. #30:25

I: Ja, okay. Also kann man zusammenfassend sagen, dass die Familie schon wirklich so der Kern des Unternehmens ist. #30:33

F: Absolut, wie gesagt, ohne die Familie gäbe es das Unternehmen nicht. Und das muss jeder respektieren. Und da muss man auch dankbar sein. #30:38

I: Vielleicht auch umgekehrt, dass das Unternehmen eben einen großen Stellenwert in der Familie hat. (F: Absolut.) Also sie trennen da jetzt auch nicht so... #30:45

F: Nein. Also es ist das Unternehmen, immer selbst und ständig, bei selbstständig gibt es ja dieses geflügelte Wort. Die Firma ist Dreh- und Angelpunkt unseres Lebens. Die ernährt uns, die ernährt meine Eltern, die ernährt die Generationen. Und (..) Ja, da gibt es nichts anderes. Das ist, also natürlich gibt es auch ein Privatleben, das will ich gar nicht sagen. Aber (..) Und das ist genau sowas, was ich von meinen Kindern nicht verlangen will. Du kannst denen, du kannst im... im Winterurlaub am Frühstückstisch sitzen, du kriegst einen Anruf, da ist der ganze Urlaub versaut, da kannst du zurückfahren. Das geht den Angestellten nie so. Und das haben meine Kinder erlebt, das haben meine Eltern erlebt. Du bist mit einem Ohr immer am Handy, du kannst nie abschalten, das ist was, was ich meinen Kindern nicht zumuten will. Nicht dafür, dass sich das Geld leichter verdient, heutzutage. #31:33

I: Ja, das verstehe ich. Okay, dann gehen wir mal ein bisschen mehr in diese Nachfolge-Situation. Dann eher in Bezug auf ihre Nachfolge. Dass, welche Anforderungen hatten da ihre Eltern an sie, so ganz allgemein, Sie hatten ja schon gesagt mit den zwei Lehren, die Sie gemacht haben. Ja, aber auch so. #31:53

F: Ja, genau. Also meine Eltern haben halt gesagt, ich, wie gesagt ich war auf dem Gymnasium, ich war eigentlich auch schon Späteinsteiger, würde ich mal so sagen, bei der Lehre, ich war eigentlich schon quasi in der elften Klasse. Und am Anfang der elften Klasse, und musste dann noch, weil meine Eltern gemerkt haben, was auf uns zukommt, dass das Geschäft hier einschlägt wie eine Bombe, da haben die gesagt, wir brauchen dich jetzt, du kannst jetzt nicht noch zwei Jahre länger Schule machen. Und dann (..) die Anforderungen waren halt, dass meine Eltern, meine Eltern haben das ja auch ihr Leben lang gearbeitet, selber hier gearbeitet. Und (..) dass ich mir den Respekt verdiene, dass ich (..) dass ich hier mitreden kann, dass ich auf jeden Fall den ganzen Leuten ihren Job genauso gut vormachen kann. Also, ich bin jetzt auch nicht irgendeiner (...) der Anspruch war auch, dass ich gut bin. Also, ich bin jetzt vielleicht (..) ich bin jetzt der beste Koch meines Jahrgangs mal gewesen, in der Stadt. Koch habe ich dann hier gelernt, den Rest in München. Da (...) das war der Anspruch, dass ich das auf jeden Fall hier mit allen Wassern gewaschen bin. Und da muss ich natürlich auch sagen, meine Eltern, die sind aus dem... das Geschäft hat sich ja natürlich auch entwickelt. Also, da musste ich natürlich auch Einflüsse mitbringen, was die alles noch nie gehört haben. Das Geschäft ist ja viel größer, oder viel umfangreicher geworden. Die hatten damals zu DDR-Zeiten, hatten die hier vier Essen auf der Karte. Die hatten zwar jeden Tag

1000 Gäste, aber das sind ja natürlich, du musst ja an ganz andere Sachen denken jetzt heutzutage. (I: Ja, das stimmt.) Also, den Respekt musste ich mir nicht nur von meinen Angestellten, sondern auch von meinen Eltern erarbeiten. #33:21

I: Gab es da auch Mitarbeiter, die schon da waren, als sie so mit eingegliedert wurden und jetzt immer noch da sind? #33:27

F: Ja. Jaja. Da gibt es immer ein Problem. Das will ich nicht sagen. Es gibt Menschen, die sind (...) so empathisch, dass sie das respektieren. Aber du wirst immer anecken als Sohn vom Chef, wenn du kommst. Die Sporen muss man sich verdienen, im Handwerk. #33:42

I: Also, quasi so ein bisschen von wegen, sie sind der Sohn vom Chef und ihnen fällt das in die Hände. Bisschen Neid vielleicht auch. #33:46

F: Das ist immer so. Immer so. Das geht meinen Kindern schon so. Also Neid ist ein großes Thema, das ist natürlich klar. Das ist genau so, was auch meine Eltern... Meine Mutter ist ein sehr empathischer Mensch, die hat mich natürlich auch gedrillt. Wenn sich es natürlich jetzt (...) Da muss ich vielleicht vorwegnehmen, unsere Angestellten hier in der Branche, die Branche hat immer einen schlechten Namen. Wir können uns das leisten, unsere Angestellten, die sind top bezahlt. Also, es gibt hier (...) ich kann mir nicht vorstellen, dass ein Betrieb so gut bezahlt wie wir. In der Stadt. Das würde ich auch, da lege ich meine Hand ins Feuer. Auf jeden Fall, nicht dass es dann so heißt, ich bin hier der Ausbeuterchef. Und, aber meine Mutter hat immer gesagt, dir geht es wirtschaftlich besser. Du kommst mit einem größeren Auto, machst das und das und das. Zum einen lässt man die Mitarbeiter nicht so an seinem Privatleben teilhaben. Auch wenn man denkt, das sind deine besten Freunde. Also, ich bin jetzt 42. Das ist mir in meinem Leben, in jeder (...) keine Ahnung, alle fünf Jahre mal ans Bein gelaufen. Da muss man dann auch auf die ältere Generation hören. Das geht immer nach hinten los. Man muss das (...) mit meinem Küchenchef ist es was anderes. Das ist mein Ein und Alles, was die Firma hier angeht. Das ist mein Dreh- und Wendepunkt hier. Den muss man mit leben lassen. Und auch familiär da mit einbinden. Aber man kann nicht, man kann nicht alle Angestellten zu nah an sein Privatleben lassen. Man kann natürlich alle Angestellten privat hier auf Arbeit gut Freund sein. Aber das war immer eine Maßgabe von meiner Mutter. Und dass man immer... Jeder Mensch hat seine Geschichte. Das hat sie immer zu mir gesagt. Und (...) Das, mal auf Deutsch gesagt, die, man darf nicht... kriegen, nur weil man der Chef von so einer Firma ist. Man darf niemals arrogant oder eingebildet sein. Das ist ultra wichtig. Das ist nicht nur, dass man denen in der Arbeit was vormacht, sondern man kann nicht (...) man ist nie was Besseres, wie der, der hier die Teller abspült. Das war vielleicht immer wichtig. Das war noch nicht mal nur meine Mutter. Das hat sogar mein Chef in meiner Lehre, das war auch ein Familienbetrieb. Mein Chef in meiner Lehre hat mich in der Lehre in den Aufwasch gesteckt. Du musst jeden, jeder Schritt ist hier wichtig. Wenn jemand am Ende des Tages hier die Töpfe nicht aufwäscht, kannst du am nächsten Tag nicht aufmachen. Das bedeutet, jedes Glied, egal wie schwach, musst du respektieren. #36:06

I: Haben Sie da in dem Zusammenhang vielleicht auch bestimmte Prozesse oder irgendwelche Handhabungen, die für Ihren Betrieb spezifisch sind, den Sie dann mit an die Hand gegeben bekommen haben, als Sie das übernommen haben? #36:18

F: Ja, klar. Also was, meine Mutter, also Prozesse, wie soll ich das sagen, (I: Oder auch Kundenumgang.) Jaja. Auf jeden Fall, wenn ich hier das genau. Zum Beispiel, dass mit jedem

Menschen hat seine Geschichte zu erzählen, wir sind in unserem...also, da gehen meine Gedanken gleich in verschiedene Richtungen. Zum einen hat meine Mutter (..) wir sind Studenten und Arbeiterkneipe gewesen. Das hat sich natürlich durch den Wandel, dadurch das Gastronomie mittlerweile unfassbar teuer geworden ist. Durch die Löhne, durch den Einkauf und alles andere. Aber wir waren früher für arme Leute. Wir hatten noch nicht mal einen Parkplatz, weil niemand ein Auto hatte. Und wir hatten trotzdem jeden Tag die Bude voll. Mit Lehrlingen, mit Studenten, das war günstiges Essen. Wir haben, bei uns hat es geschmeckt, meine Oma stand in der Küche. Und da mussten wir uns nicht mit Mensaessen, oder was halt damals alles die Leute so angeekelt hat, messen. Sondern die Leute, die haben uns die Bude ingerannt. Wir mussten (...) Meine Großmutter und mein Großvater, die mussten hier anmelden bei der Stadt, wenn die in den Urlaub gefahren sind, weil da die Versorgung vom ganzen Stadtteil zusammengebrochen ist. (...) Und das ist auch jetzt noch so, auch wenn man das nicht glaubt. Dadurch, dass die Menschen so mit uns verbunden sind, sind die schwächeren Teile der Gesellschaft, die jetzt (..) also ich weiß gar nicht, wie ich das jetzt sagen soll, ob das hier reinpasst. Aber es gibt einfach Menschen, die die Gesellschaft, sag ich mal, ausgespuckt hat. Und die leisten sich das am Monatsanfang, wenn den ihr Hartz IV kommt, oder so was. Und dann kommen die essen. Und dann passen die vielleicht nicht in die Welt von ihrem Verhalten, von ihrem Alkoholkonsum vielleicht, oder von ihrem Geruch, oder ich weiß nicht was. Ich will gar nicht sagen, dass wir jetzt, wir sind keine Kaschemme. Wir haben wirklich hier hochtrabendes Essen und das kostet hier auch alles Geld. Aber (..) du wirst immer Leute haben, die mit uns verbunden sind, als Familie, die dir mit drei schiefen Zähnen im Mund am Monatsanfang erzählen, was sie alles für Erinnerungen mit deiner Großmutter ihrer Gaststätte oder mit deinem Vater verbinden. #38:07

I: Aber das ist ja schön, wenn solche Leute dann ihr Geld dafür haben. #38:10

F: Ja, die ersparen sich das. Die ersparen sich das immer einmal im Jahr mit ihrer Familie essen zu gehen. Und dann geben die kein Trinkgeld, weil die gar keinen Sinn dafür haben, weil die sonst überhaupt nicht Essen gehen. Die haben ja auch über Verhaltensnormen oder so was, da haben die gar kein Gefühl, aber meine Mutter sagt, die Leute haben uns auch ernährt, wo wir noch nicht so dastanden. Und das müssen wir respektieren. Man muss sich die Geschichten anhören von den Menschen, egal wo die herkommen und wo die stehen. #38:35

I: Also auch von den Kunden her, quasi dieses alle gleich behandeln. #38:39

F: Ja. Also jetzt, wer hierherkommt, muss es sich leisten können. Heutzutage essen gehen, kostet zu zweit 50 Euro, das ist überall so. Da kann ich zu irgendeiner Systemgastronomie gehen oder sonst was, das ist halt nun mal teuer geworden. Aber es gibt halt immer noch Menschen, die mit uns verbunden sind, die das Geld nicht haben. Und die musst du trotzdem, da musst du halt (..) dir eine Sekunde länger Zeit nehmen für solche Leute. Weil die das genauso verdient haben. #39:03

I: Noch mal in Bezug auch auf die Übergabe, haben Sie, Sie haben ja gesagt, Sie hatten nicht wirklich eine andere Wahl, als es dann so weit war. Hatten Sie sich da prinzipiell dazu in der Lage gefühlt oder waren Sie da vielleicht auch ein bisschen überfordert? #39:19

F: Ich hätte vielleicht mit Anfang 20, hätte ich gesagt, ich fühle mich überfordert. Das ist quasi so ein schleichender Prozess. Das ist auch nicht so, dass du da dir hier die ganzen Prozesse, was hier passiert, noch mal so einen Lehrgang machst. Sondern du, es ist ja so, dass irgendwann musst du alles mal machen oder das lässt sich auch gar nicht verhindern. Meine Mutter, die war zweimal in der Zeit im Krankenhaus, macht keiner mehr die Bücher, dann musst du auf einmal anfangen, die Bücher zu machen, bis du es kannst. Du bist in jedem Prozess, auch wenn ich hier jeden Tag, sag ich mal, im Handwerk hier eingespannt bin, muss man jeden Prozess irgendwann passiert es, dass man den eh mal machen muss. Also du kannst jetzt dich (..) wenn du hier 22 Jahre, wie ich jetzt hier in der Firma stehst, dann hast du eh alles mal gemacht. Auch zu den Prozessen nochmal, meine Mutter, (..) also das ist ja jeder anders drauf. Meine Mutter hat einen unfassbaren Sinn für Sauberkeit und Ordnung und Dekoration und alles. Das gibt man natürlich weiter. Dass man seinen Blick vielleicht länger schweifen lässt oder so was, weil es sein Eigenes ist. Weil man es halt nicht macht, um hier um drei nach Hause zu gehen und seinen Lohn zu empfangen. Sondern meine Mutter hat halt das alles weitergegeben, ihre Handschrift. Aber da ist vielleicht jeder anders. Meine Mutter ist halt auch privat so. #40:34

I: Inwiefern hat sie das weitergegeben, hat sie Sie dann mit an die Hand genommen und hier, guck mal hier und so? #40:37

F: Ja, absolut. Absolut. Die hat gesagt, du kannst, meine Mutter, die hat da auch immer die richtigen Worte, die könnte (...) die kommt dann nach so einem Tag, wo du hier kaum noch stehen kann, weil du hier gearbeitet hast. Und dann nimmt die dich mit an die Hand und geht die raus und sagt, „Pass mal auf hier, (..) die Knochen, die tun jetzt beim Geld zählen abends, tun die Knochen nicht mehr weh, das weiß ich, aber jetzt kommst du mal mit raus und da zeige ich dir mal vor der Tür, da liegen dort und dort überall noch Kippen. Kippen aufsammeln. Wenn ich mal nicht mehr bin, wie soll denn das aussehen. Die und die Pflanze ist nicht gegossen.“ Die hat halt immer ein Auge für das große Ganze. Und das hat die mir auch weitergegeben. Ich bin jetzt genauso. Mir entgeht nichts. Das ist auch für Angestellte anstrengend, aber hm. #41:23

I: Es ist halt wichtig, dass man das im Blick behält. Also dann vor allen Dingen auch so, dass die Erfahrungswerte mit Ihnen geteilt wurden. #41:31

F: Natürlich. Das ist natürlich auch was anderes, wie wenn das dein Lehrmeister macht. Wenn mein Lehrmeister oder mein Küchenchef, der sagt das den Angestellten dreimal, nach dem dritten Mal sagt er, der ist ein Idiot und dann bist du abgestempelt. Wenn das deine Mutter ist, dann ist das natürlich der stete Tropfen höhlt den Stein. Die macht das, wenn du 16 bist, die macht das mit 20 und mit 30 und mit 40 macht die das immer noch. Und irgendwann sitzt das. Du hast halt natürlich, (..) erst mal, kann die mich öfters, kriegt die mich öfters zu fassen. Und da ist es ihr ja auch, als ihren Sohn wichtig, dass ich das weitergebe, ihre Handschrift. #42:04

I: Also diese familiäre Bindung, dass man sich dann vielleicht auch noch mal mehr anstrengt. #42:08

F: Jaja. Genau. Ja, die weiß auch, wie sie mich kriegt. Bei der Ehre oder irgendwas, der Angestellte, der da jetzt sagt, „ne, ich mach das nun mal nicht so“. Der wird das dann nie so

668 machen. Den kriegst du auch nicht. Also in der heutigen Lage, würdest du deswegen keine
669 Abmahnung rausholen. Dann ist er halt nicht so umsichtig. #42:24

670
671 **I:** Also halt auch, dass man sich besser kennt in der Familie spielt da auch, da in dem Bezug
672 dann. Finden Sie, dass die Beziehung da auch sehr wichtig ist zwischen Ihnen und Ihren
673 Eltern. Denken Sie es wäre, die Übergabe vielleicht auch schlechter gelaufen, wenn sie da
674 bisschen verkracht wären? #42:40

675
676 **F:** Ja, man muss da auch natürlich sagen, man tut sich ja auch streiten. Es ist wie, (..) wenn
677 man immer so viel aufeinanderhängt und so viele Entscheidungen zusammen trifft und so viele
678 Schlachten schlägt, dann gibt es auch Streit oder so was. Aber das, man hat dann, nach so
679 vielen Jahren irgendwann, hat man, weiß man genau, wie der andere tickt, was den gerade
680 umtreibt oder was, man kennt sich so gut. Man nimmt ja die Probleme auch mit nach Hause.
681 Das ist ja gleich das Nächste. Manöverkritiken oder sowas, machst du dann abends man
682 macht es dann abends beim, auf dem Sofa noch. (..) Man wächst so zusammen, dass man
683 lernt ein gutes Verhältnis zu haben. Vielleicht wenn man auch manchmal nicht so gleich tickt
684 oder so. Man lernt (...) das vielleicht auch abzulegen nach der Arbeit, oder dann nochmal
685 konstruktiv darüber zu reden oder sowas. Das kann man nur als Familie meines Erachtens.
686 Oder man hat halt ein unfassbar gutes Verhältnis zu seinen Angestellten, aber das ist, ein sehr
687 gutes Verhältnis zu den Angestellten, wo ich jetzt wieder auf meinen Küchenchef komme. Das
688 muss auch auf Gegenliebe stoßen oder nicht ausgenutzt werden. Meines Erachtens wird es,
689 wenn du zu lasch bist, zu familiär, bist du auch ganz schnell Mode, auf Deutsch gesagt. #43:53

690
691 **I:** Ja, das wird dann quasi ein bisschen ausgenutzt, so der gute Wille. #43:55

692 **F:** Ja, 100%ig. Das würde jeder so machen. Ich würde es ja auch genauso machen. Aber
693 wenn du da die richtigen Leute dazu hast, die Leistungsträger, muss man vielleicht ein
694 bisschen mehr einbinden. #44:06

695
696 **I:** Würden Sie sagen, die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Eltern hat sich so ein bisschen
697 verändert auch durch die Nachfolge? #44:10

698
699 **F:** Naja, vielleicht, ich würde vielleicht sagen, also nicht durch die Nachfolge, vielleicht durch
700 die überhaupt. Die Nachfolge ist bei mir ja nicht so, willst du es nicht mal übernehmen?
701 Sondern die Nachfolge ist ja geplant mit der Geburt in meinem Fall. Oder die Nachfolge ist
702 nach der Lehre, nach der Ausbildung, ist die Nachfolge ein Prozess von 20 Jahren. #44:30

703
704 **I:** Also wussten Sie das quasi auch schon als Kind, dass das mal kommt? #44:33

705
706 **F:** Ich wusste das schon als Kind, dass ich das machen muss oder machen werde. Ich habe
707 mich dann auch gebeugt, auch vielleicht wenn ich andere Ideen hatte. Das waren aber auch
708 Zeiten, wo man sich beugen musste. Jetzt muss sich ja keiner mehr beugen. Und dann, was
709 das Verhältnis zu meinen Eltern angeht, vielleicht hätte ich zu meinen Eltern (..) dieses, dass
710 jeder halt irgendwann sein eigenes Leben hat und seine Eltern zu Weihnachten, zum
711 Geburtstag oder mal hier zweimal im Monat mit Enkel besucht oder so was. Das Verhältnis
712 hätte ich vielleicht auch oder vielleicht ist es auch normal. Aber ich bin ja gezwungen ein viel
713 besseres Verhältnis zu meinen Eltern zu haben, weil ich die ja rund um die Uhr um mich hatte.
714 Also natürlich macht diese Nachfolgeregelung, die bei uns jetzt nicht an einem Tag ist, sondern
715 vielleicht 20 Jahre ist, das macht ein ganz anderes Verhältnis zu seinen Eltern. #45:17

716
717 I: Also gab es auch keine grundlegenden Konflikte da so allgemein. (F: Nein.) Nichts so
718 Bahnbrechendes. #45:24
719
720 F: Ne, gar nicht. Ich höre das oft, ist nicht die Frage, aber bei uns nicht. #45:27
721
722 I: Wie offen haben Sie da über die Nachfolge an sich gesprochen, auch schon vielleicht im
723 Kindesalter, weil Sie ja meinen, das war relativ? #45:33
724
725 F: Ach schon immer, schon im Kindesalter ja. #45:36
726
727 I: Hatten Sie auch dann nicht wirklich die Wahl zu sagen, ich würde... #45:38
728 F: Ich würde, also die Wahl, die haben jetzt nicht gesagt, du musst das machen. Die hätten im
729 Streit oder wenn mal irgendwas ist oder im Streit oder in Krisen. (...) Dass ich jetzt sage, dass
730 ich das noch mache, bis zum Ende, und dann ist Schluss, das ist ja was anderes. Aber in Streit
731 und in Krisen, wo du sagst, naja, dann fällt das öfters mal. Auch von meinen Eltern ist das
732 gefallen, da machen wir das zu oder dann machen wir halt, dann verkaufen wir es, oder jetzt
733 Corona oder so was, das sind ja existenzielle Krisen, wo du nicht weißt, wie es weitergeht,
734 oder sowas, dann denkst du halt, na gut, wie kannst du irgendwie noch dein Leben bestreiten?
735 Musst du es halt verkaufen, musst du dir irgendwie noch eine kleine Rente, also es kriegt ja
736 keiner eine Rente, wir sind ja alle hier selbstständig, irgendwas musst du ja trotzdem deinen
737 Eltern mitgeben, (...) da wird das oft gesagt, lass uns schon jetzt beenden, das Geschäft, wobei
738 das ja im vollen Lauf ist, also besser kann es nicht laufen, das Geschäft hier. Aber das,
739 natürlich fällt das öfters mal, oder wenn man sich streitet, oder ich habe mich scheiden lassen
740 in so einer Situation, wenn es hier drunter und drüber geht. Dann fragt man sich das auch,
741 oder meine Eltern haben sich das gefragt, vielleicht lassen wir es ganz, für diesen ganzen
742 Ärger, weil das ist, wie gesagt, das ist eine Lebensentscheidung, sich, es gibt auch schöne
743 Momente, aber das ist zu 90 Prozent sich ärgern oder Angst haben, vor der nächsten
744 Katastrophe. #47:01
745
746 I: Ja, verständlich. Weil Sie sagen, Ihre Eltern sind auch noch mit im Betrieb eingegliedert,
747 haben Sie das Gefühl, Sie könnten das auch gar nicht so richtig loslassen? #47:12
748
749 F: Könnten die nie und meine Großmutter war genauso. Und ich weiß nicht, was die
750 Generation vorher. Meine Großmutter stand hier mit 73 noch und hat Salate gemacht. Dass
751 will ich nicht sagen, dass meine Mutter so was machen würde, oder mein Vater. Aber meine
752 Eltern, (...) mein Vater, der ist jetzt wirklich schon auch, (...) also der würde immer noch was
753 Handwerkliches machen, oder was streichen, oder die wollen auch dazu gehören, oder
754 teilnehmen, an dieser Lebensaufgabe. Also die können sehr gut, das hätte ich auch mal nicht
755 gedacht, dass sie das nicht mehr machen, und jetzt weniger machen, oder ihre Freizeit
756 genießen, oder in ihrem Garten sein, ohne an die Firma zu denken, das können die gut, das
757 kann ich wirklich auch für die beantworten. Aber die können nie im Leben hier nicht teilnehmen.
758 #47:53
759
760 I: Ist das manchmal ein bisschen hinderlich oder finden Sie das schon eher gut? #47:55
761
762 F: Für die Angestellten ist es, mich stört das nicht, das sind meine Eltern, ich kenne es nicht
763 anders. Für die Angestellten ist das, wenn die zu sehr mit ins laufende Geschäft eingreifen ist,

weil die natürlich gar nicht mehr, erstensmal die Umsichtigkeit haben, dann haben die schnell mal (...) die setzen andere Prämissen oder andere Sachen voran, die vielleicht jetzt gerade der Angestellte besser einsehen kann, einschätzen kann. Dann machen die das Treiben verrückt, sagt man so auf sächsisch, und das ist für die Angestellten auf jeden Fall ultra anstrengend, aber manchmal wollen sie auch nur helfen. Ich mein, ich würde die gar nicht kommen lassen, wenn die nicht helfen müssten, das ist ja, das gibt ja wirklich so Situationen, wo ich sage, „Mutti, du musst jetzt die Theke machen, es hat uns eine Aushilfe abgesagt, du musst Getränke ausschenken und sowas.“ Dann macht die das vielleicht noch auf eine Art und Weise, wie was (..) vielleicht mehr stört, wie was es hilft, aber das meint sie gut, und das musst du natürlich auch für die Angestellten kommunizieren, dass es natürlich jetzt ist, dass es ist, wie es ist. #48:52

I: Wie wurden da auch die Mitarbeitenden in die Nachfolge einbezogen, haben die das so mitbekommen oder...? #48:57

F: Jaja, auf jeden Fall. Das wurde auch so kommuniziert, bei der Weihnachtsfeier gab es da eine Rede oder irgendwas. Du musst immer die Leute dann natürlich, die müssen wissen, woran sie sind. Du kannst es, wenn du jetzt, wie oft gibt es denn das, keine Ahnung, in wie vielen Filme oder Serien, oder ich weiß nicht in Themen, wie oft gibt es denn das, dass die Nachfolge eine absolute Katastrophe ist (...) und da fallen mir selber gleich noch ein paar Beispiele ein. Hier in der Stadt, aber das gibt auch Nachfolge, wo die Leute an diesen „Ach du großer Gott, was wird jetzt aus meinem Arbeitsplatz, was wird aus meinem... was ist denn das jetzt für eine Null.“. Deswegen du musst natürlich auch das ein bisschen den Leuten kommunizieren. Was kommt auf die zu. #49:39

I: Wie wurden sie da aufgenommen, hat das gut geklappt? #49:41

F: Super, aber die kennen mich ja nun jetzt auch schon. #49:44

I: Ja, eben dadurch, dass sie es so von Anfang an auch mit dabei waren. #49:47

F: Natürlich, und die kennen das ja gar nicht anders. Ich habe ja auch mit denen Respekt, wie, ich wurde ja auch schon wie der Chef behandelt vor 10 Jahren. Meine Entscheidung werden da nicht hinterfragt. #49:55

I: Kam das auch so ein bisschen durch ihre Eltern mit, haben die da so ein bisschen den Respekt auch für Sie geschaffen, oder einfach, weil die Mitarbeiter auch gesehen haben, das funktioniert mit Ihnen, Sie machen das hier gut. #50:05

F: Jaja, das mussten meine Eltern nicht schaffen, das musste ich mir selber schaffen. Kann sich ja jeder selber fragen, wenn du irgendeinem Job nachgehst, und dann kommt jemand und sagt, den musst du jetzt respektieren, der ist nämlich cool, da sagst du, das gucke ich mir erstmal selber an. Das ist ja klar, dass das niemand respektiert, was dir gesagt wird. Gerade bei so einem, man darf auch nicht vergessen, in so einem Beruf, es gibt zwei Sachen, die das hinderlich machen, dass du jemanden ungesehen respektierst, ist Handwerk ist, oder ist in unserem Fall auch anstrengend. Es ist ja auch wirklich, du bist abends auch durch und völlig durchgeschwitzt und weißt, was du gemacht hast. Und was auch noch nicht zu vergessen ist, das ist ja auch, je nachdem, was man hier für einen Job hat, aber es ist ja auch ein kreativer

812 Job. Nicht jeder sieht das so, es gibt Leute, die sind Arbeitsbienen und es gibt Leute, die wollen
813 was schaffen und was, wollen was kreieren und jetzt jemanden, einem kreativen Menschen,
814 jemanden vorzusetzen, und sagen hier, das ist jetzt dein neuer Chef und jetzt guck, das würde
815 gar nicht gehen, du musst die Leute abholen. #51:05

816
817 I: Wie war da auch Ihr Antrieb, das Unternehmen weiterzuführen, von innen heraus, hatten
818 Sie da irgendwas oder einfach so auch eine gewisse Verbundenheit, dass Sie gesagt haben,
819 das kann nicht vor die Hunde gehen? #51:16

820
821 F: Ich habe die Verbundenheit. Mir sind jetzt, während wir hier reden, schon dreimal die Tränen
822 gekommen. Ich habe die Verbundenheit, die wurde mir auch anerzogen. (..) Aber das (..) und
823 das Traurige ist, dass ich das nicht mehr, also ich kann die Verbundenheit, ich könnte diese
824 Flamme für so ein Unternehmen, könnte ich auch in jemand anderes erwecken, in meinen
825 Kindern oder sowas. Aber zu welchem Zweck, dass ist die Frage und da kann ich, ich kenne
826 die ganze Stadt, wie viele solche Handwerksbetriebe, ob das Klempner oder Dachdecker oder
827 sonst was sind, sagen „Bitte nicht in diesem Land, bitte bitte lass meine Kinder das nicht
828 machen.“ Ich habe wirklich hier Betriebe, also das wäre von jedem Menschen der Traum, was
829 die abwerfen, und das ist vielleicht auch gewachsen und die Leute respektieren die Betriebe.
830 Ich kann (..) keine Ahnung, ich kann drei Hände voll machen von meinen engsten Kreisen, die
831 sagen alle, „Ja nicht die Kinder, ja nicht, diese gleichen Sorgen hier durchmachen.“ #52:12

832
833 I: Ja. Also da halt wirklich, dass man da voll involviert ist, sowohl körperlich als auch emotional.
834 #52:16

835
836 F: Ja, auch so dass es halt wie gesagt, dass ist (..) du immer nur Idiot bist. Dass, diese Flamme
837 in meinen Kindern zu wecken, das würde mir jetzt leichtfallen, die dafür zu begeistern mit den
838 richtigen Worten, ich kann auch reden, ich weiß nicht, ob das hier rüberkommt, ich kann das
839 schon einschätzen, wo man die richtigen Knöpfe drückt und sowas. Aber zu welchem Preis,
840 das ist die Frage. Wenn ich jetzt sagen würde, hier warten 100 Leute, um hier eingestellt zu
841 werden und du musst die Leute nur genug formen und die abholen, wo die stehen und sowas,
842 keine Ahnung. Das klingt jetzt wie der amerikanische Traum, so wird das ja immer
843 rübergebracht, wenn das so wäre, dann könnte ich hier eine Flamme entfachen in meinen
844 Kindern oder in irgendjemandem und den als mein Nachfolger aufbauen, das müssen gar nicht
845 meine Kinder sein, aber das, (...) der Zug ist abgefahren. #53:03

846
847 I: Wie soll es, also wird das dann mal komplett geschlossen oder suchen Sie jemand Externen
848 dann? #53:08

849 F: Also ich werde, wenn meine Eltern, also meine Eltern, wenn die mal nicht mehr sind, dann
850 werde ich das alles verkaufen. Es geht gar nicht anders, oder es gibt jemanden von meinen
851 Angestellten, der sagt, ich mache das weiter. Aber ich habe mein ganzes Leben hier verbracht.
852 Also wenn ich nicht noch hier sterbe, vom Stress, das bringt ja auch so, das bringt Gebrechen
853 mit sich alles. Das will ich jetzt gar nicht hier ausholen. Aber hier auch bei meinen Eltern, das
854 ist ja Raubbau an seinem eigenen Körper, an seiner Psyche, an allem. Das (..) ich habe mir
855 das irgendwann verdient aufzuhören. Und das ist gleich auch noch so eine Sache mit der
856 Nachfolge, was das angeht, die, wenn ich jetzt meinen Kindern in diesen aktuellen Situationen,
857 ich will das nicht auf Politik oder dass es keine Leute mehr gibt, oder dass wir konkurrieren mit
858 solchen Betrieben, die die Leute einfach sich wegfischen mit Schlaraffenland-Bedingungen.
859 Wenn das nicht wäre (...), ich weiß gar nicht worauf ich jetzt hinauswollte, (I: Mit der

Nachfolge.) na gut, dann würde ich, dann würde ich da vielleicht darüber nachdenken, aber, ja genau jetzt weiß ich wieder worauf ich hinauswollte, da würde ich darüber nachdenken, aber ich mach mich ja selber (..) immer gebunden, ich muss immer helfen, ich muss immer einspringen, ich muss irgendwas. Ich denke, dass ich mir dann irgendwann das verdient habe, mal nicht mehr jeden Tag von früh bis Abend auf Arbeit zu gehen. Und sei das mit meiner Rente. Ich weiß ja nicht, wie lange meine Eltern leben, ich habe schon diesen Anspruch, meine Eltern für immer zu versorgen mit der Firma, weil die mich auch immer versorgt haben. Das ist bei uns halt so stillschweigendes Agreement. Aber ich, diese Sorgen, diese aktuelle Situation, politisch, wie demografisch, keine Leute, kein Dings, wenn meine Kinder dann da rein, dann bin ich der, der im Aufwasch steht, dann bin ich der, der in der Fleischerei die Beefsteaks brät, dann bin ich der, wenn der Koch sagt, „Ich gehe jetzt aber lieber in den Ikea, weil da kriege ich ein Weihnachtsgeld und noch Urlaubsgeld, und das und das und das.“. Was ich alles gar nicht bezahlen kann. Wenn ich das bezahlen würde, dann würde hier das Essen das Doppelte kosten. Und das ist ja so schon jetzt teuer, solche guten Löhne zu bezahlen. Da bin ich selber dann für immer der Idiot, der dann hier hinten steht und mitmachen muss. #55:17

I: Dann würden Sie dann selber quasi gar nicht richtig zur Ruhe kommen. #55:19

F: So ging es meinen Eltern, so ging es meiner Großmutter, obwohl die das vielleicht auch gerne gemacht haben. Vielleicht würde ich das auch gerne machen, aber... #55:24

I: Das ist dann vielleicht auch noch mal die Überzeugung dahinter. #55:26

F: Aber meine Perspektive, ich habe den, die, die (..) wenn man in Westdeutschland immer sagt, wenn man sich die Leute so betrachtet, die haben alle was geschaffen, und die nächste Generation gibt es aus. Na, sagt man ja so, die eine Generation verdient es, die andere Generation gibt es aus. Ich bin gar nicht die Generation, die es ausgibt, weil ich hab ja auch immer gearbeitet. Aber ich habe den Hunger, dann irgendwann nicht mehr. Ich habe mir genug aufgebaut, dass ist alles bezahlt. Wir haben ja keine Kredite, kein gar nichts. Die Häuser sind bezahlt. (...) Entweder muss man als junger Mensch den Hunger verspüren, sich was aufzubauen. Aber ich persönlich habe den Hunger (..) zwar ich habe mir was aufgebaut, aber ich habe auf jeden Fall nicht den Hunger mit 60 dann noch hier zu stehen. (I: Verständlicherweise.) Ja, verständlicherweise, weil... #56:07

I: Das geht ja auch in die Knochen. #56:09

F: Das will ich gar nicht sagen, aber ich kann mir das einfach leisten. Das klingt vielleicht blöd, aber (...) man hat so ein Ziel vor Augen, dass man irgendwann nicht mehr bei 40 Grad im Aufwasch steht, wenn der Rumäne denkt, dass er vergessen hat, aus dem Urlaub wieder zu kommen und dann zwei Wochen später kommen und dann sagen „Upsi.“. Das klingt jetzt vielleicht blöd, aber das ist alles, das passiert ja alles. Also du hast, heutzutage Situationen, das glaubt mir kein Mensch wirklich nicht. Gerade in solchen einfachen Jobs, wo du jetzt keinen mit Abitur hinstellen kannst. Da hast du Leute, die können nur arbeiten mit einem Gramm Crystal am Tag. Das klingt jetzt vielleicht komisch, aber das ist die ganze Bandbreite. Das ist hier nicht einmal oder nicht einer. Das ist, das haben wir alles hier schon erlebt. Und solche Menschen fallen dann auch mal aus. Zu DDR-Zeiten hatten wir Quartalstrinker, die sind dann auch mal ein Vierteljahr nicht gekommen. Das ist alles menschlich, das kann alles

passieren, aber ich habe den Antrieb nicht mit 60 dann solche Probleme zu haben und dann noch hier zustehen. Wenn ich meinen Kindern das weitergebe, bin ich dann der Idiot, der hier steht, weil ich meine Kinder nicht im Stich lassen würde. Und so haben sie es mal leichter. #57:13

I: Ja, und Sie dann in dem Fall. #57:15

F: In dem Fall, wenn ich das erlebe. #57:17

I: Ja, dann würde ich nochmal fragen, so hatten Sie das Gefühl, dass so diese wirtschaftliche Gesamtsituation, dass so die äußeren Faktoren, in denen die Nachfolge stattgefunden hat bei Ihnen, dass da irgendwie das mit beeinflusst hat, oder haben Sie da, hat Sie das jetzt nicht tangiert? #57:30

F: Also, wenn die Situation so gewesen wäre wie jetzt, wo ich die Nachfolge, wo ich mich überhaupt für den Beruf entschieden habe, dass es war ja quasi, du entscheidest, dich dann dafür das zu machen, für deine Eltern natürlich. Wenn die politische Situation wie jetzt wäre oder die ganze Situation, dann hätte ich es gar nicht weitergemacht. Dann hätten meine Eltern, meine Eltern haben, das war ja so krass, diese erste Zeit, wo wir dieses neue Geschäft aufgebaut haben, völlig überschuldet, nur mit irgendwelchen Gangsterkrediten, wir haben das Geschäft hier dreimal bezahlt, das war dann (...) meine Eltern haben sich in der Zeit, wo die hier waren, haben die sich tausend Mal normale Jobs gewünscht. Die haben sich tausend Mal, wenn wir im Urlaub waren, haben sie gesagt, wieso haben wir das gemacht, wieso (...) man ist dann im Strudel drin, man weiß, für was man es macht, man hat immer (...) also Geld, das ist nie das Problem. Da muss ich aber sagen, wer sich diese, ich sage es mal auf sächsisch, diese Rute über den Arsch zieht, das gibt nur einen Antrieb, der Antrieb ist, dass es dir wirtschaftlich gut geht. Dass es dir wirtschaftlich gut geht, kann nur der einzige Antrieb sein, weil sonst würdest du es dir gar nicht antun. Weil Geld kannst du auch woanders verdienen. Aber man hat halt, man ist halt bessergestellt, man ist vermögend, dass man die Zeit hat gar nicht das auszugeben, das sieht man dann erst später. Aber man hat sich alles aufgebaut und sieht, dass das auch was bringt und auch für die nächste Generation und dann bezahlst du dein Haus und das und dies, aber das ist hier, das ist hier irgendwie der Ansporn. Aber wenn die Situation so gewesen wäre, wo ich, wenn ich das schon gesehen hätte, was ich jetzt sehe, da wäre ich natürlich niemals hier eingestiegen. #59:04

I: Also spielt der Zeitpunkt in dem Sinne schon eine Rolle? #59:07

F: Absolut. Ich könnte auch meine Kinder, wie gesagt, ich könnte die Kinder dafür begeistern, ich könnte denen das übergeben, wenn ich wüsste, wenn hier einer rumspinnt, kommt der Nächste. Aber so ist es nicht. Wenn einer rumspinnt, dann streichelst du den Rücken, dann bist du der, du bist hier als Chef heutzutage Therapeut, (I: Seelenklempner.) Seelenklempner, alles. Das ist so krass, dass du es dir kaum vorstellen kannst. Wirklich, du fährst mit den Leuten noch zum Arzt oder lässt deine Beziehungen spielen. Du tust undenkbare Sachen machen nur, damit du am nächsten Tag nicht alleine dastehst. Und das ist völlig krank. #59:40

I: Aber auch so bisschen einfach dem Hintergrund des Familienunternehmens geschuldet, dass man da ganz anderes Miteinander hat. #59:47

F: Ja. Ja. Vor allen Dingen das Problem ist ja, du siehst ja, dass es genug Menschen gibt. Wir sind hier neben einem Schwimmbad, neben dem Grabenfelder Schwimmbad. Das ist ja auch so, wir haben das ja auch versucht. Man kann es ja auch hier mit unseren Zugereisten, kannst du versuchen zu arbeiten. Aber das kostet richtig Geld, weil da brauchst du bis zu einem bestimmten Punkt zwei für einen. Was ein normaler Angestellter macht, da brauchst du zwei, weil eh das irgendwann mal eingeschliffen ist. Die Erfahrung habe ich gemacht. Aber das, vielleicht wird es ja noch. Aber, ich speziell, mein Business ist deutsches Handwerk, Handwerkskunst. Das runterzubrechen, wie so ein Burgerladen oder so was, das geht leider nicht. Das ist genauso wie eine gute Großmutter hier ihr Rotkraut, du kannst die Sachen aufschreiben, du kannst sagen das und das und das, aber du musst eine Berufsehre haben. Und ich kann nicht, es gibt niemanden der, den ich dazu bringe. Jemand, der eine Berufsehre hat zu meinem Job, der (..) Leidenschaft dazu hat, in sich spürt. Der ehrlich gesagt, der bleibt nicht in Chemnitz. Ich bin gelernter Koch, ich bin (...) ich würde mal behaupten, ich bin sehr gut gewesen, ob ich das jetzt noch bin, weiß ich nicht. Aber die, die mit mir auf Augenhöhe gekocht haben früher, da gibt es niemand, der in Deutschland sind. Die sind in der Schweiz oder in Mallorca oder sonst wo. Warum sollen sie denn hierbleiben? Deswegen, du wirst immer mit, du wirst in Deutschland immer mit der B-Garnitur arbeiten. #01:01:18

I: Haben Sie da, weil Sie das gerade gemeint haben, haben Sie auch so Familienrezepte? #01:01:22

F: Jaja, das ist natürlich. Ach, alles, 160 Jahre, die wir hier verkaufen, hier Pferdebeefsteaks, das geht bis sonst wo. Die Leute, die kommen, die weggezogenen, die sind so verbunden mit uns, das geht bis, die versuchen das mit ins Flugzeug zu schmuggeln, wenn hier LKW-Fahrer in Chemnitz sind, die werden von anderen Weggereisten. Also, ich kann das gar nicht, ich weiß gar nicht wo ich anfangen soll. Es gibt Menschen, die kommen, die leben, keine Ahnung, seit 20 Jahren in Kanada. Und das Erste, was die machen, ist in unser Restaurant gehen. Die sind mit der Familie so verbunden. Da kommt, wie gesagt, LKW-Fahrer, die werden angesprochen, beim Ladung löschen irgendwo in der Schweiz oder so, ob sie bitte Pferdebeefsteaks mitbringen. Und diese Rezepte, die sind 160 Jahre alt, die hat mein Urgroßvater schon gemacht. Meine Oma hat es festgelegt, wie es Rotkraut... (**I:** Sehr traditionsreich.) Absolut. Meine Oma hat das Rotkraut, Sauerkraut perfektioniert. Das sind alles Rezepte, die sind jetzt noch so. Das wird auch nie geändert. Ich mein, muss man ja auch nicht, das ist ja das Geheimrezept. #01:02:22

I: Dann würde ich vielleicht nochmal in Richtung so Nachfolgeorganisationen gehen. Wie haben Sie das damals vorbereitet? Und ab wann? #01:02:31

F: Die Vorbereitung ist ja das. Wir haben ja lange darüber nachgedacht, oder besser gesagt, da kommen ja immer irgendwelche Leute und so, wollen Sie da nicht über Ihre Nachfolgeregelung nachdenken. Und da gibt es ja hier, sag ich mal, in unserem Land 1000 Möglichkeiten. Aber das ist ja relativ einfach, wenn du eh vorhast, das weiter zu betreiben. Dann muss, ich weiß gar nicht wie viele Jahre das sind, das müssten Sie wahrscheinlich besser wissen. Aber dass ich so lange genauso viel angestellt habe und das weiterführe, das Unternehmen genauso wie es die ganzen Jahre war, kann das einfach so weitergehen. Da muss ich auch auf, dass ich die Firma übernommen habe keine Steuern bezahlen, sondern das ist (..) das wird, was das angeht, ja wenigstens gefördert. #01:03:09

I: Dann nur notariell überschrieben. Quasi auch dass Sie dann auf dem Papier auch wirklich der Inhaber sind. #01:03:12

F: Also, wenn ich das weiter so führe, das Unternehmen, dann, ich habe ich ja nicht vor, das zu verkleinern oder irgendwas. Sondern das ist ja eine gesunde Größe. Sag ich mal, diese Jahre jetzt, das schaffe ich auf jeden Fall. Ich bin ja jetzt auch nicht alt oder fühl mich jetzt nicht so, dass ich jetzt in den nächsten zehn Jahren aufhöre. Deswegen ist die Nachfolge für den vererbten Betrieb jetzt relativ einfach gelöst. #01:03:34

I: Also dann quasi um das herunterzubrechen, das schrittweise mit Eingliedern, hier in die Prozesse mit reinschnuppern, die Lehre machen. #01:03:42

F: Ne, genau, und das ist, dass es wirklich dann meine ist, das ist das geringste Problem hier in Deutschland. Solange du es weiter betreibst. #01:03:49

I: Die Entscheidung dann, jetzt immer in Bezug auf Ihre Nachfolge, da ja keine weitere mehr ansteht, war dann auch quasi gemeinsam mit ihren Eltern getroffen. Und Sie haben auch gefragt, also Ihre Eltern haben Sie auch gefragt, willst du das wirklich machen? Oder war das schon so ein bisschen (..) Sie haben ja schon gesagt, Sie sind ein bisschen... #01:04:08

F: Also richtig gefragt. Sicherlich ist bestimmt mal dieser Satz gefallen, aber das hat dann vielleicht, ob das ein Spaß oder sonst was, ich habe mich nie so gefühlt, als wäre das eine freiwillige Option. Das war jetzt bei meinen Kindern natürlich was anderes, die sind jetzt in dem Alter, die sind jetzt auch nicht doof oder irgendwie. Ich habe die schon geguckt, dass die in die Welt passen, die verstehen, wenn ich die sowas frage. Die sind (...) da habe ich meine Kinder bestimmt 20-mal gefragt seitdem, aber meine Eltern würde ich nicht sagen, dass Sie mich das gefragt haben. Das stand nicht zur Debatte. Das war unser Unternehmen. Die haben bestimmt manchmal in so Krisenzeiten bestimmt mal gesagt, wenn du möchtest, brechen wir es hier ab. Das waren aber dann wirklich existenzielle Krisen. Zum Beispiel, was ich schon alles erlebt habe, das können Sie sich gar nicht vorstellen. Wir haben Kellner, wir arbeiten hier mit zwei Kellnern und ich. Ich bin natürlich Gesetz, das ist klar und da habe ich mit, da haben sich zwei Kellnerinnen gestritten. Die zwei Frauen, wie es schlimmer nicht geht, das hat sich explodiert. Die haben sich so gestritten, dass die beide zur Tür raus gerannt sind und weg waren, die sind auch nie wieder gekommen. Ohne Kündigung natürlich. Und wir haben sieben Tage die Woche offen. Das war Gott sei Dank noch eine Phase, wo wir noch Leute gefunden haben. Aber die waren natürlich alle Lohn und Brot. Das bedeutet, die haben auch einen Monat, zum nächsten Monat, ist ja in Deutschland Kündigung. Also wenn du kündigst, dann hast du zwei Wochen noch, dann hast du noch einen Monat, also bedeutet, sechs Wochen im Hochsommer, habe ich sechs Wochen lang mit meiner Mutter, mit meiner alten Mutter, zusammen gekellnert. Jeden Tag, früh bis abends, das bedeutet danach, hört man schon Stimmen. Das ist vielleicht, das wird ein junger Mensch in Ihrer Generation niemals erleben müssen. Weil das gibt es nicht. Da gibt es Regeln für alles. Da gibt es hier, das darf man nicht und kurzen Wechsel oder irgendwas. Das ist in einem Familienbetrieb egal. Das ist egal, weil du nicht weißt, wie du den nächsten Tag Essen auf dem Tisch hast, und deine Angestellten bezahlen kannst. Das bedeutet, dass, ob dir der Rücken wehtut oder die Füße wehtun, du stehst hier. Du stehst früh wischst die Tische ab, bist nett zu den Menschen und machst deinen scheiß Job. Und das ist, das steht in Familienbetrieben nicht zur Debatte. Genauso ist nach Corona, wo die Köche gekündigt haben. Da ist ein Koch gegangen, da ist der andere gegangen und dann ist der dritte gegangen. Wir haben ja aber nur fünf Köche. Das bedeutet, um sieben Tage abzudecken mit der Größe, die wir sind, haben wir, hieß das für mich, (...)

zweieinhalb Monate, jeden Tag, von früh, der erste bis abends, der letzte, sieben Tage die Woche, 30 Tage im Monat in der Küche. Und da fragt dich niemand. Weil ansonsten haben deine Eltern nichts mehr zu essen und deine Angestellten nichts mehr zu essen und ja (...) #01:06:56

I: Sind dann quasi halt für sich selber verantwortlich. #01:06:58

F: Ja. Man ist für sich selber verantwortlich. Das ist, wie soll ich denn sagen, das ist (..) die ganzen Regeln, die für normale, deswegen habe ich auch keine, in so einem (..) wenn man so eine Größe ist in der Stadt oder sowas, es schlägt dir irgendwann Neid entgegen oder dann hast du halt irgendwie (...) ein schönes Auto oder sonst was. Das ist mir vollkommen egal, weil keiner weiß, was das bedeutet. Egal auch andere Leute, jetzt vielleicht (..) ein Handwerksbetrieb, wenn ich jetzt vielleicht ein Fliesenleger bin mit zwei Angestellten und die gehen alle, nehme ich weniger Aufträge an, sodass ich es schaffen kann, habe ich auch Stress wie sau. Aber hier ist das was ganz anders. Ich habe Verantwortung für 15 Leute und für meine Eltern. Das bedeutet, ich frag mich dann nicht, wo meine Grenzen sind, sondern ich mach es einfach. Und wenn meine Grenzen zehnmal, oder wenn ich danach auch körperlich, ich hab (..) ich habe mir mal in einem Streit die Hand gebrochen. Das interessiert in einem Familienbetrieb nicht. Da kannst du nicht mit dem Gips auf Arbeit kommen. Da kannst du nicht mit dem... wie soll ich sagen, meine Eltern interessiert das schon, dass ich mir die Hand gebrochen habe. Das sind meine Eltern, da ist klar, dass sie die Empathie mitbringen. Aber dass interessiert hier nicht in der (..) Du musst ja das Geschäft am Laufen halten. Das bedeutet, gebrochene Hand, wird mit der gebrochenen Hand gearbeitet. Das spielt keine Rolle. Ich hatte eine vereiterte Mandelentzündung, der Arzt hat zu mir gesagt, ich weiß nicht, ob Sie den nächsten Tag überleben, wenn Sie so auf Arbeit gehen. Da habe ich das Weihnachtsgeschäft durchgekellnert. Das interessiert kein Schwein, das interessiert auch dich selber nicht, weil du weißt, wenn du es nicht machst, macht es niemand. Du kannst die Leute (..) du kannst die anflehen, du kannst sie in ihrem Frei anrufen, die kommen nicht auf Arbeit. Das interessiert die nicht. Die denken von der... die denken bis zur Tür. Bis zur Umkleide, bis zur Tür, danach ist denen das scheißegal. Und das ist der Unterschied zu einer Familie. Familie hält zusammen, ob es brennt oder (..). #01:08:46

I: Ja, sie kommen dann halt. Dann ansonsten noch, wurden damals auch Externe mit einbezogen, keine Ahnung, Steuerberater oder direkt Nachfolgeberater... #01:08:52

F: Ja, haben wir alles schon gemacht. Haben wir alles schon gemacht. Wir hatten hier so einen Wirtschaftsberater mal mit da, der hat uns mal wegen unseren ganzen Krediten damals beraten, Steuerberater, alle, und es sind alle zu dem Schluss gekommen, es macht keinen Sinn, uns da irgendwie Hilfe zu suchen, weil wir das Geschäft ja weitermachen. Also unabhängig davon, erbe ich mal die Immobilien. Da muss man sich irgendeinen kopfmachen. Aber das Geschäft an sich, die Firma ist frei von der, ich könnte diese Firma, den Namen, das Geschäft unabhängig von dem Gebäude, ist ja mein Erbe, die Firmennachfolge. Um die Gebäude oder mein Elternhaus oder so was, das hat ja mit der Firma nichts zu tun. Aber die Firma selbst, haben wir Externe hinzugezogen, da gibt es natürlich verschiedene Möglichkeiten. Und dann Firmen (...) ob man dann eine GmbH macht, das spielt im Endeffekt, alles keine Rolle, ich mache es so weiter, wie meine Eltern machen. Und dadurch (..) und das wird auch gefördert, also gefördert wird unter dem Staat schonmal gar nicht oder nicht so, dass du es nicht am Ende zurückgeben musst. Aber das wird in jedem Fall, das wird eben

nicht erschwert, sondern wenn du es weiter betreibst, muss ich mir auch nicht (...) keinen Rat dazu holen, sondern das geht einfach so weiter. #01:10:04

I: Also haben Sie das als wenig sinnvoll erachtet mit den Externen einbeziehen? #01:10:08

F: Ja, aber das haben auch die, also die Externen haben das genauso, also uns beraten, wenn ich es weiterbetreibe oder das vorhabe. #01:10:15

I: Ja. Also quasi Sie machen lassen. Okay, dann vielleicht noch mal in die finanzielle Richtung. Sie hatten ja jetzt gesagt, als Sie das übernommen haben, hatten Sie, beziehungsweise, als die Entscheidung gefallen ist von der Schule runter und so, war es finanziell ein bisschen enger, also mit den Krediten? #01:10:35

F: Ja, naja, also ob sie, also die, die, die, (...) ich versuche jetzt mal nicht so sehr auszuholen, weil das vielleicht gar nicht so, unsere spezielle Situation. Die Wende war so, meine Eltern haben das Unternehmen genauso weiter gemacht wie derzeit, mit ihren vier, fünf Essen, Fleischerei außen dran. Und das hat, haben von mir aus Geld verdient. Aber das Geschäft war abrisssreif und mein Vater hatte auch noch mehrere Geschwister gehabt und die Stadt wollte einen Stadtinnenring bauen, ich versuche es ganz schnell, mal abzuarbeiten, weil das wahrscheinlich nicht so das Interesse ist. Auf jeden Fall, wir haben von meiner Großmutter, wie ich es jetzt schon mit dem Gebäude bei mir angedeutet habe, bei meiner Großmutter war es so, die hat das Geschäft an mein Vater übergeben mit der Wende und hat, (...) mein Vater hat den Namen und die Firma. Und das Gebäude selbst, wo die alte Destination drin war, hat meiner Oma gehört und meine Oma hat das an die Stadt verkauft, wegen Stadtinnenring, wegen den Abrissarbeiten hat die das verkaufen können und hat ihre weiteren Kinder ausgezahlt und hat sich ihren Lebensabend davon finanziert, sag ich mal. Das war nicht viel. Also meine Großmutter wurde trotzdem noch von uns mit ernährt, von der Firma. Aber die hat auf jeden Fall, wir waren das Gebäude los, wir mussten Tag X raus, weil die diesen Stadtinnenring bauen wollte, was sie im Endeffekt nie gebaut haben, aber das interessiert ja die Stadt nicht. Auf Deutsch gesagt, mussten wir in den 90er-Jahren, Ende der 90er-Jahre, die Planung war schon in den 90er-Jahren mussten wir ein neues Objekt finden. Das hat die Stadt gesagt, hier Ausweichgrundstück, das und das und das, die Firma muss umgesiedelt werden. Jede, 90er-Jahre, kann man sich vorstellen, Auf einmal wollten alle hier ein Stück vom Kuchen haben. Wenn wir Geld verdient haben, dann haben wir das in eine Planung gesteckt, in einen Architekten gesteckt. Und immer wenn wir bauen wollten, was machen wollten, also unabhängig davon, dass wir noch gar kein Kredit hatten, kam irgendjemand und hat gesagt, wir haben Altansprüche auf das Grundstück, immer wieder, immer wieder. Das haben wir alles dreimal gemacht, da haben wir 140.000 Mark damals in den Sand gesetzt, mit den ganzen Planungen. (...) Bis man dann das Geld alle war, und dann ist es ja so, dass der Staat und die Stadt, da komme ich mir wie ein Verschwörungstheoretiker vor wenn ich da anfangen, deswegen, unsere Geschichte kann ich hier nicht erzählen, weil das glaubt auch kein Mensch. Aber auf jeden Fall, mit 1000 Hürden von unserer Stadt haben wir dann irgendwann mal das Geschäft hier hingebaut, da mussten wir noch Schmiergeld bezahlen, dass dieser, weil hier auch schon wieder einer Anspruch darauf hatte. Das bedeutet, die ganze Grundkapital war alle. Gastronomie ist (...) statistisch gesehen, macht jede Gastronomie nach sieben Jahren zu. Deswegen ist bei der Bank Gastronomie gesperrt, da hast du noch nie einen Kredit gekriegt. Die Einzigen, die Gastronomie finanzieren, sind Brauereien, weil die ihr Bier dort los werden und sich darüber das abzahlen lassen. Aber natürlich kein ganzes Gebäude. Da tun die mal

eine Ausstattung und Biergartenmöbel oder irgendwas dir finanzieren oder mal hier einen Tresen und Kühlmöbel oder was auch immer, aber das nicht. Das war auch damals schon so. Die Leute, meine Eltern, haben ihren Privathaus, was die dann zu DDR-Zeiten gebaut haben als Sicherheit reingelegt und haben das hier gebaut. Und zwar nur mit, also wie der Kredit das war (...) das war quasi ein Pakt mit dem Teufel. Wie klassisch in einem Film. Wir haben das so hoch bezahlt, dass man das Haus drei- oder viermal bezahlt haben. Auf jeden Fall (...) wir mussten es machen, sonst wäre es halt das gewesen. Meine Mutter, die hätte das auch nicht nötig gehabt, hier den Betrieb zu machen. Meine Mutter, die hat Pharmazie studiert. Aber wir wollten das. Wir hatten den Namen und haben erstmal kleine Brötchen gebacken. Wir haben natürlich diesen Riesenkredit bezahlt und haben mit, meine Eltern, die haben erstmal in einem, wir hatten mein Kinderzimmer und die Küche fertig. Wir haben auf Deutsch gesagt, jahrelang nur auf einer Baustelle gewohnt und gearbeitet. So bin ich groß geworden. Wir haben diese großen Sprünge, konnten wir erst machen, wo das dann richtig lief das Geschäft. Meine Kindheit oder meine Jugend, vielleicht was ich vorhin angedeutet habe, mit dem größeren Hunger. Da hatte ich nicht so ein Leben wie jetzt, sondern da (...) meine Eltern mussten immer rechnen. #01:14:34

I: Haben Sie quasi auch mitbekommen, was alles reingesteckt wurde. Das war vielleicht so eine emotionale Last da war, dass man das nicht fallen lassen kann. #01:14:42

F: Ja, absolut. Ja, genau, diesen ganzen Aufbau mit. #01:14:44

I: Und dann in dieser finanziellen Situation haben Sie dann gedacht, so wie das jetzt aussieht, möchte ich das eigentlich nicht übernehmen oder hat das nicht wirklich eine Rolle gespielt? Also dieses finanzielle, dass man da sich Sorgen gemacht hat. #01:14:56

F: Naja, ich würde sagen, ich habe, zu der Zeit, wo ich in der Lehre war, haben wir genau das hier gerade aufgemacht. Und da, ich würde sogar sagen, ich würde eher sagen, dass ich, ich habe durch diese ganzen Planungen, und was macht man jetzt und wie? Meine Eltern mussten ja alles neu erfinden. Die waren ja keine Gastronomen nach Weststandard. Wir sind in andere Restaurants gefahren, in Hotels und alles, haben uns das so im Westen abgeguckt, viele Sachen. Und ich würde einfach (...) glatt sagen, ich habe einfach durch dieses ganze Zeit-mit-meinen-Eltern-verbringen zu Hause auch als Kind, Jugendlicher und in der Lehre und alles. Ich habe dann an die Idee geglaubt oder an diese, (...) ich habe mich anstecken lassen. Was ich vorhin gesagt habe, mit Feuer erwecken, ich habe daran geglaubt, dass das, wenn das irgendwann mal zu dem Zeitpunkt, irgendwann mal bezahlt ist und wir nicht diese Riesenlast im Rücken haben, dann ist das hier mal mein Erbe. Ich habe an dieses große Ganze geglaubt. #01:15:52

I: Okay, also, hatte, um das nochmal abschließen zu beurteilen, die Nachfolge, das weiterzuführen, für Sie schon eine besondere Bedeutung einfach das fortzuführen? #01:16:04

F: Für mich schon, ja. Für mich ist das, ich persönlich, wenn ich das mit meinen Kindern sage, oder mit meiner Nachfolge von mir, sehe das ja nur kritisch, wegen meinen Kindern. Ich persönlich mache das aus voller Überzeugung. Ich kenne gar nichts anderes. Ich habe sicherlich ein ganz anderes Talent, aber (...) ich habe mich da verbogen und das habe ich auch nicht zum Nachteil gemacht, sondern ich habe das, wie soll ich das sagen, ich habe das jeden Tag gehasst, ich habe, in meiner Ausbildung, die war so hart, ich habe meinen Eltern monatlich mit Selbstmord gedroht und das ist auch kein Spaß gewesen. Man kann sich das gar nicht

vorstellen, das war (..) ein russisches Gulag ist am ehesten damit zu vergleichen. Da will man natürlich, wenn man aus so einer Lehre kommt, wo ich aus einer Lehre gekommen bin, habe ich gesagt, diesen Beruf mache ich nie im Leben. Und da hat meine Mutter den Funken in mir erweckt, hat gesagt „das ist irgendwann mal alles deine, du kennst jetzt deine Grenzen, dann mach es so, dass es Spaß macht“. Das ist überhaupt meine ganze Perspektive. Wenn man jeden Tag hier ist, mit seinen Eltern, mit seinen Kindern, wenn jeder Geburtstag hier feiert oder sonst was, musst du deine Arbeit so gestalten, dass sie dir Freude macht. Und die Freude habe ich irgendwann entdeckt, dass die Menschen uns als Familie lieben und respektieren und dass wir einen Namen in der Stadt haben. (I: Was zurückbekommt.) Genau. Das ist übrigens genau das Gleiche ist, du hast ein Name, der Name „das sind die Fischers“, du gehst zu Fischers, du gehst zum Tom, du gehst heute hier essen, gehst zu Luise, Ferdi, zu meinen Eltern. Die Leute kennen uns, die kennen uns mit Namen, die sind mit uns groß geworden und das ist gleich das nächste. Wir haben jetzt eine Qualität, für meine Begriffe sind wir unfassbar gut, wir können uns vor Bewertungen gar nicht, das interessiert mich gar nicht, aber wir können uns gar nicht vor Reputation retten, wir sind sehr, sehr gut. Das ist nämlich gleich das Nächste, ist, wenn diese nächste Generation (..) den Biss nicht mitbringt, was ja jetzt schon so ist. Nicht die gleiche Qualität mitbringt, ich will nicht mit meinem Name und ich will nicht, dass meine Kinder mit ihrem Name hier stehen und die Leute enttäuscht sind. Das ist für mich, also (..) #01:18:00

I: Also ein hoher Anspruch quasi auch, hohe Erwartungen. #01:18:03

F: Ja. Ich habe die hohen Erwartungen gar nicht von meinen Kindern, da sind die viel zu jung. Ich persönlich habe den Anspruch an mich. Wenn ich jetzt nicht mehr, das Problem haben wir jetzt schon, wenn ich jetzt keine Köche finde, im Endeffekt ist es so. Jemanden hier auszubilden in dem Service oder so was, du lässt dich auch mal von einem Studenten, aber wichtig ist, dass einer noch von der Familie mit da ist und auch mal was gerade rückt, wenn mal ein Fehler ist oder sowas. Hier vorne kann ich das abpuffern, aber in der Küche, wenn das Essen, wenn das Essen larifari, Standardmüll ist, dann möchte ich nicht mehr mit meinem Name hier stehen und das tu ich auch meinen Kindern nicht an. #01:18:35

I: Ja, nochmal um das so ein bisschen zu greifen, was denken Sie, ist so das Wichtigste gewesen bei Ihrer Nachfolge, um das entsprechend zu meistern, was haben Sie da als am wertvollsten empfunden? #01:18:47

F: Am wertvollsten ist, das ist immer das Gleiche. (..) Nicht nur, dass der Funke in mir geweckt wurde, das machen zu wollen, sondern das Wichtigste in der Nachfolge, was diese Firma hier angeht, ist Koch gelernt zu haben. Das ist, wie soll ich das sagen (...), hier sind ja viele Handwerke, hier kannst du, wir haben einen Fleischereiverkauf, du kannst hier Fleischer lernen, du kannst hier Koch sein, du kannst im Service arbeiten. Es gibt ja viele Gewerke hier in dieser Firma, wie gesagt, Beispiel Fotograf, es ist ja nicht, dass es ein Fotograf an einen Fotograf weitergibt, sondern du kannst hier an verschiedenen Punkten arbeiten. Genauso wie hier unsere Kellnerin, die jetzt hier drüben ist. Die hat es gar nicht gelernt. Wenn du ein Herz für Menschen hast, kannst du das hier verkaufen. Das ist hier keine gehobene Gastronomie, sondern das ist ein Wirtshaus, du willst abgeholt werden, wo du stehst, du willst angelächelt werden und das Produkt muss gut verkauft werden. Das kannst du in anderen Leuten wecken. Aber kochen, das war das Wichtigste, was meine Eltern mir mit auf den Weg gegeben haben und ich wollte das keine Sekunde. Das war nämlich nach der, wo ich gesagt habe, ich will nie

1244 wieder in dem Job arbeiten. Da haben meine Eltern gesagt „so jetzt hast du schonmal Geld
1245 verdient, jetzt hast du dein Zivildienst hinter dir, jetzt geht es aber an die Lehre, das habe ich
1246 gehasst, jeden Tag habe ich das gehasst. Ich habe ein Talent dafür, aber ich habe das jede
1247 Sekunde gehasst, diese Lehre zu machen. Jetzt nicht mehr, jetzt bin ich total froh, Koch zu
1248 sein, aber das war das Beste, was ich jemals gemacht habe. Und das wollte ich wirklich nicht,
1249 weil ich gehe hier hin und sage, „zack hier fehlt Farbe, hier fehlt das, hier ist das und das nicht
1250 ordentlich geschnitten“, ich geh mit dem Löffel rein, ich kann überall mitreden und das ist (..).
1251 #01:20:21
1252
1253 I: Sie haben quasi Ahnung davon, was ihre Leute machen. #01:20:23
1254
1255 F: Ich habe Ahnung und die Leute respektieren das, weil die wissen, dass ich es genau so gut
1256 kann. #01:20:27
1257
1258 I: Ja. Das ist wichtig. Okay, dann würde ich sagen, haben Sie mir sehr sehr viele Infos
1259 gegeben. #01:20:33
1260
1261 F: Ja, entschuldigung, wenn ich ins Reden komme. #01:20:35
1262
1263 I: Nein, auf gar keinen Fall, nein, nein, das ist super, ich danke Ihnen ganz sehr. Und mein
1264 weiteres Vorgehen wäre jetzt, das zu verschriftlichen, wenn Sie möchten, kann ich Ihnen das
1265 auch gerne zukommen lassen. #01:20:45
1266
1267 F: Wie Sie möchten, also wenn die Arbeit mal fertig ist, dann würde ich es gerne bekommen.
1268 #01:20:49
1269
1270 I: Ja, gerne, ist kein Problem. #01:20:50
1271
1272 F: Na, also, ich weiß nicht, ob ich vielleicht so viele sinnlose Informationen habe, aber so ist
1273 meine Sicht hier drauf. #01:20:54
1274
1275 I: Nein, das ist ja das Wichtige, dass man da dann auch eben zwischen den Zeilen so ein
1276 bisschen liest.ch würde an der Stelle jetzt erstmal die Aufnahme beenden. Und ja. #01:21:05

Transkript Interview 3 – Bäcker

I: Genau. So. Da würde ich erstmal ganz allgemein anfangen, so ein bisschen zu ihrer Position, ihr Tätigkeitsbereich, ich weiß es nun, sie sind der Geschäftsführer, aber so Alter Generationen, Mitarbeiterzahl, so ein bisschen paar Randinformationen zum Unternehmen, zum Einstieg, ob sie mir die geben könnten. #00:18

M: Na klar. Also ich bin 1970 geboren und übernommen habe ich es 2009 mit meiner Frau und (...) ja, das haben wir jetzt 16 Jahre, die Bäckerei wird in dritter Generation geführt, also vorher, es heißt ja Mühlenbäckerei, weil mein Vater ist eigentlich Müller, mein Großvater war Müller, mein Großvater hat einen Bäcker angestellt und da haben sie, gab es ja fünf Bäcker hier oder sechs, was weiß ich wie viele, die haben ja nur Brot gebacken und nur zur Kirmes, haben sie dann Kuchen gebacken, sind ja die Leute ins Haus gekommen und haben ihre Kuchen gebacken, die Bauern. Und mein Vater hat eigentlich, wollte da die Mühle weiterbetreiben und das war dann zu klein und da wurde die geschlossen zu DDR-Zeiten und da hat er die Bäckerei ausgebaut und ich bin dann, (...) habe 1989 ausgelernt, da war gerade der Mauerfall und ich hatte eigentlich was technisches lernen wollen, aber irgendwie kam ich dann auch drauf, für die DDR-Zeiten war das mein Vater hatte den gut ausgebaut den Betrieb und da habe ich dann hier in der Stadt, beim Bäcker und Konditorei Beukert, habe ich dann eine Lehre begonnen und auch abgeschlossen und da war ich genau 1989 fertig. Also 1987 aus der Schule gekommen, zehn Klassen und 1989 war ich fertig. #01:46

I: Zwei Jahre die Ausbildung. #01:47

M: Ja, so war das ja üblich, habe ich es sogar noch ein Monat verkürzt gekriegt und ja, dann habe ich bis Ende des Jahres noch dort gearbeitet und seit 90 bin ich hier, denn dann wollte ich natürlich jeder Jugendliche mal weg, aber das waren ja dann wilde Jahre und das hat dann nie gepasst, da bin ich mal 14 Tage in Bayern gewesen und da mal in Wesel und dann Nordrhein-Westfalen ist das, glaube ich. Und in der Bäckerei dann mal eine Woche mitgearbeitet, das war ein kleinerer Betrieb und einmal ein größerer und seitdem bin ich dann hiergeblieben, ganz bodenständig. #02:20

I: Und haben es dann 2009 übernommen. #02:23

M: Dann war ich lange in der zweiten Reihe, es hat mir auch gefallen, weil ich dachte, du musst dich nicht mit allem auseinandersetzen, aber irgendwann kommt der Punkt, Sie wollen ja Familiengeschichten wissen, wo das dann auch viel reibt. Mein Vater war so ein klassischer Pionierunternehmer, der konnte einfach immer nächste Filiale, nächste Filiale und das egal, wie hoch die Wellen hinter ihm waren. (**I:** Sehr unternehmenslustig.) Jaa. Er hat die Gunst der Stunde genutzt, aber das war natürlich für die Familie auch manchmal anstrengend, wobei er nichts falsch gemacht hat. Aber er hat die anderen nicht mitgenommen, er wollte eigentlich Zustimmer. (...) Und das war dann manchmal schon ein bisschen spannend und auch reibungsreich, aber wir haben uns irgendwie dann immer geeinigt. Und darum kam dann der Punkt, vielleicht 2007, wo ich dachte, dann es wird höchste Zeit, dass ich mal... #03:14

(Aufnahme wird kurz pausiert, da eine Mitarbeiterin hereinkommt.)

M: Und da habe ich dann, dann dachte ich, jetzt wird es höchste Zeit, dass er mir den Laden übergibt. Nicht, weil ich es besser kann, aber ich dann selber entscheiden kann, was ich mache

und nicht immer (I: Nach seiner Pfeife.) Ja, ja, ja. Und dann die Kartoffeln aus dem Feuer holen muss. (lacht) Also das klingt jetzt ein bisschen negativ, aber ja, man fühlt sich halt dann so. Ja, und dann war irgendwie die Zeit reif für ihn und das ging dann auch gut. #03:41

I: Also hat er Sie quasi so ein bisschen wie bevormundet dann, bevor sie es offiziell übernommen haben, oder? #03:47

M: Naja, wie das halt so ist, der Patriarch und er der Chef, da kann er ja machen. #03:50

I: Ja, gut, das ist in der Generation dann nochmal ein bisschen ausgeprägter. #03:54

M: Naja, er hat es aufgebaut, das ist halt so. Der war dann nicht so ein Teamplayer, mein Vater. #04:01

I: Okay, ich verstehe. Dann, genau, 2009 hat quasi die Übergabe an Sie stattgefunden und hatten Sie da vielleicht auch ein paar Herausforderungen, denen Sie da begegnet sind in diesem Übergabeprozess oder... #04:18

M: Naja, ich habe drei Geschwister und das musste halt gut geregelt werden, was wir mit dem Grundstück, mit dem Haus. Ich weiß nicht, wie weit ich ins Detail gehen soll, was Sie interessiert. #04:29

I: Können Sie gerne was dazu sagen und wenn Sie möchten, also gerade dann so dieses Zwischenmenschliche. #04:35

M: Wir hatten dann ja 600.000 Euro Schulden, glaube ich. Ne 300.000, ne 600.000. (...) Also ich musste, bevor wir gebaut haben, den Anbau kann ich Ihnen dann noch mal zeigen, musste ich bürden, (..) wollte ich erst nicht, da habe ich es doch gemacht, damit mein Vater einen Kredit bekommen hat, dann haben wir ja hier hinten den Anbau gemacht. Und es ist jetzt alles schon wieder alt, es ist ja vor 2000, (...) ja 2000, 1998, 99 haben wir da gebaut. 2001 haben wir eingeweiht, 2002 wurde dann noch die Garage angebaut, also der Versand. (..) Und jetzt 25 Jahre, das sieht man halt auch, das ist jetzt nicht mehr so neu, immer gearbeitet. Und was wollte ich sagen? #05:26

I: Mit so Konflikten bisschen, mit Ihren Geschwistern. #05:30

M: Achso, ja genau, dann musste es ja geklärt werden. Mein Bruder hatte einen Schlaganfall, linksseitig gelähmt, also er hatte ein Aneurysma. Also die Konsequenz, er hat Chemie studiert in Straßburg und dann war es von einem Tag zum anderen. Und... #05:36

I: Ach du Schande. Also ist dann quasi auch... #05:47

M: Raus. Der ist eigentlich auch Bäckermeister, aber der ist dann eben raus gewesen und meine Schwestern sind in der Medizin, hatten auch kein Interesse. Und so blieb ich übrig und da haben wir es dann so gemacht, mit dem Rechtsanwalt und dem Steuerberater, dass ich alles abkaufe, einschließlich der Schulden. Natürlich zum, (..) mein Vater meinte immer zum günstigeren Preis. (I: Freundschaftspreis.) Ja. (lacht) Das habe ich dann alles gekriegt und die Geschwister mussten dem günstigen Preis zustimmen und das, was meine Eltern übriglassen,

96 mein Vater ist ja schon gestorben, 2019. Was übrig bleibt, das geht an die drei Geschwistern
 97 und da musste ich verzichten drauf. Und ich muss die Summe, ich musste 300.000 Euro, also
 98 ich habe die Schulden übernommen und 300.000 Euro abzahlen, über den Tod hinaus, also
 99 an die Erben, das war der Deal. #06:39

100
 101 I: Also eher nicht ganz so finanziell lukrativ gewesen? #06:41
 102

103 M: Naja, kann man sehen, wie man will. Aber (..) ich muss halt das Haus in Schuss halten,
 104 jetzt haben wir 2019 den Laden angebaut, haben wir die Hausfront gemacht, jetzt sind die
 105 zwei Gebäude noch zu machen. Noch zwei Dächer, also ja, das ist schon (..) (I:
 106 Kostenintensiv.) Ja, ja. Aber die Bäckerei läuft gut, das ist auch mal, da hat mein Vater schon
 107 gute Wurzeln gelegt. Wir haben zwar viele Filialen dann geschlossen, eigentlich die meisten
 108 von ihm und haben jetzt nur noch drei Edeka Backshops, zwei Verkaufsautos und zwei
 109 Einzelgeschäfte. (..) Eines, eine ist von ihm eine Filiale, ein Edeka und eine (...) Filiale, die in
 110 der Schenkenberger Aue oben. (..) Die haben wir voriges Jahr neu eingerichtet. 07:35
 111

112 I: Ach schön. Das läuft aber so weit gut? #07:38
 113

114 M: Ja. Also, so gesehen, als das dann geregelt war, war das schon erstmal gut geklärt, weil
 115 ich habe es gekauft. Meine Eltern haben Wohnrecht, entgeltliches Wohnrecht, mein Bruder
 116 auch, wollte der Rechtsanwalt so. #07:54
 117

118 I: Also war quasi auch in die Nachfolgeregelung Externe mit einbezogen, wie der
 119 Steuerberater? #08:00
 120

121 M: Ja, das war ja viel zu komplex. #08:02
 122

123 I: Ja, durch die Geschwister auch mit. #08:04
 124

125 M: Geschwister, Geschäft, Immobilie, Grundstück. #08:07
 126

127 I: Und das war, haben Sie aber gute Erfahrungen damit gesammelt? #08:12
 128

129 M: Ja, ich fand es, wir haben es gut geklärt. Also, das hat mein Vater zugutehalten, er hat es
 130 sauber geklärt, dass ich nicht mit zwei Leuten verhandeln muss oder so. #08:20
 131

132 I: Da gab es dann auch zwischen den Geschwistern keine Reibereien, Sie haben sich nicht
 133 drum gezankt, wer es macht, sondern eher... #08:27
 134

135 M: Ja, die waren froh, dass es jemand macht. Und das bleibt ja mal irgendwann was übrig. Es
 136 sei denn meine Mutter (..) verlobt alles, aber das macht sie nicht. #08:37
 137

138 I: Und, wann steht dann der nächste Generationswechsel mal mit Blick in die Zukunft, gibt es
 139 da schon irgendwelche? #08:45
 140

141 M: Ich bin 70 geboren. Ich werde 55. #08:48
 142

143 I: Sie sind noch relativ jung. #08:49

144
145 **M:** Naja. Ich bin 55, werde ich dieses Jahr. #08:51
146 **I:** Naja, aber es ist ja nicht. dass jetzt in den nächsten drei Jahren? #08:54
147
148 **M:** Nein, nein, das nicht. Aber man überlegt dann schon, wenn man so alt ist, was investiert
149 man und oder wie geht es überhaupt weiter. Vor 15 Jahren habe ich da noch nicht drüber
150 nachgedacht. (...) Ich denke schon, theoretisch noch zehn Jahre (...) Regelarbeitszeit, ich
151 glaube es zwar nicht, also wenn ich gesund bin, werde ich nicht mit 65 aufhören. Aber mein
152 Sohn ist sieben und meine Tochter ist zehn, also da ist das alles noch. (**I:** Die sind noch zu
153 jung.) Die sind auch vollkommen frei. #09:23
154
155 **I:** Ja, mit denen kann man da auch jetzt noch nicht so sprechen, von wegen mit zehn. #09:28
156
157 **M:** Nein, das würde ich auch nie festlegen. Entweder man verkauft dann oder was auch immer
158 in zehn Jahren ist, keine Ahnung. #09:33
159
160 **I:** Würden Sie sich wünschen, dass das in Familienhand bleibt, oder sind Sie da offen für beide
161 Optionen? #09:40
162
163 **M:** Ja, irgendwie hat es schon einen Charme, wenn es weitergänge. Aber das ist nicht das
164 Wichtigste im Leben, das der Handwerksbetrieb weitergeht. Wobei das schon schön wäre. Ich
165 würde da nicht das Familienglück daran aufhängen. #09:56
166
167 **I:** Also quasi nicht Ihre Kinder da in Richtung drängen? #10:02
168
169 **M:** Ne, ne, das nicht. #10:03
170
171 **I:** Okay, das erst mal soweit zum Nachfolgestand allgemein, dann würde ich mal so ein
172 bisschen auf die Komponente der Familie eingehen. Und was würden Sie da sagen, macht Ihr
173 Unternehmen als Familienbetrieb besonders? Was hebt Sie da ab? Welche Rolle spielt auch
174 Ihre Familie bzw. dieser Gedanke daran, dass das aus Familienhand ist? #10:23
175
176 **M:** (...) Da habe ich noch nicht darüber nachgedacht. Aber ich bin reingewachsen und
177 irgendwie (...) hat man die Verantwortung und guckt jetzt nicht nur nach Rendite oder nach
178 Arbeitsstunden. Also es ist so, schon so, man macht das halt als Lebenswerk ein Stück weit.
179 Ich muss dazusagen, ich bin Christ und ich habe dann, bevor ich das gemacht habe, habe ich
180 sehr gerungen, was Gott in meinem Leben will. Und als ich, ich bin dann drei Tage in so ein
181 Kloster gegangen. Also Kloster zu so einem Brüdern. Die waren in Heinersdorf, haben die
182 damals eine Außenstelle gehabt. Und (...) da habe ich dann in drei Tagen Stille und Gespräche
183 und am Ende kam für mich raus so eine innerliche Klarheit, dass ich das hier weitermache.
184 Und das war so ein Fundament, worauf ich dann auch gebaut habe, dass ich dachte, ich
185 mache es weiter mit ganzem Herzen so. Ohne ständig zu denken, hätte ich nur lieber was
186 anderes gemacht, hätte ich, wäre ins Ausland gegangen. Und deswegen bin ich recht. #11:56
187
188 **I:** Also quasi auch so eine Herzensangelegenheit kann man so sagen. #11:59
189
190 **M:** Ja. Jaja. Und deswegen, ja, man ist halt einfach egal... wir haben jetzt gute, also die Zahlen
191 sind gut so weit. Mein Steuerberater sagt zumindest ich soll zufrieden sein. #12:14

I: (lacht) Ja, das klingt doch gut erstmal. #12:16

M: Ja, ich sage natürlich, auch zu ihm wie viele Stunden wir machen und immer sechs Tage Woche. Und ja. #12:21

I: Haben Sie auch sonntags geöffnet? #12:23

M: Nee, nee, haben wir nicht. Das habe ich mir vom Rücken gehalten. Aber du musst ja trotzdem früh, Sonntag Früh muss Sauerteig angesetzt werden, dann ist immer, in der Weihnachtszeit musst du mal, wenn wir montags Stollen backen, muss ich was vorbereiten. Da geht schon schnell mal eine Stunde weg. #12:38

I: Das ist halt der Laden nicht geöffnet, aber sie haben trotzdem zu arbeiten. #12:40

M: Ja, wo man dann mal eine Stunde runter geht, wo ich sage, nachmittags. #12:44

I: Ich gehe mal runter. Würden Sie sagen, Sie trennen da auch so ein bisschen das Unternehmen und die Familie oder ist das auch so ein bisschen miteinander vermischt? #12:53

M: Das geht nicht ganz zu trennen. Ja, natürlich fällt es mir einfacher als meiner Frau. Wenn ich hoch gehe und ich bin dann fertig, also man wird ja nie fertig, aber so mit dem, was ich mir vorgenommen habe, da ist auch, dann kann ich auch umschalten, Kinderprogramm. #13:08

I: Ja, und Ihre Frau ist da auch mit, involviert? #13:12

M: Ja. Die verkauft, die macht die Personalplanung und Verkauf. #13:15

I: Also hat da auch so ein bisschen das für sich mit entdeckt. #13:22

M: Ja, die kommt aus einer anderen Sparte, die ist eigentlich Landschaftsarchitektin. Das war damals eine schwierige Phase, da Arbeit zu finden in den 90ern, Ende der 90er Jahre und dann kam das halt mit uns und, die ist mit eingestiegen, da bin ich sehr froh, also mir gefällt das schon. Manche sagen ja, es geht gar nicht, aber man (...) versteht sich halt dann besser. #13:50

I: Ja, man verbringt auch mehr Zeit miteinander, was aber vielleicht auch negativ sein kann. #13:55

M: Ja, das ist nicht immer Qualitätszeit, weil es sich immer nur um den Laden dreht oder sonntags denke ich nachmittags jetzt haben wir Zeit, ja ich muss erstmal den Dienstplan für nächsten Wochen schreiben, weil da noch so viele offene Sachen sind. Also ja, es kann man nur machen, wenn man das mit ganzem Herzen machen will, sonst hat es keinen Sinn. Und wenn man nur in den Urlaub fahren will und nur viel Geld verdienen will, da kann man keinen Familienbetrieb führen, finde ich. (I: Nein, das stimmt.) Da muss man sich bei der Industrie anstellen lassen und dann ist es gut. #14:24

I: Ja, es ist halt auch wirklich ein Vollzeitjob. Man denkt wahrscheinlich auch, wenn man in Betrieb ist immer an das Private und umgekehrt, ist es halt nicht klar zu trennen wahrscheinlich, damit muss man klarkommen. #14:36

M: Man halt gewisse Freiheiten, weil ich (...) muss hier mein Privatleben zwischendrin mit abwickeln. Morgen muss ich meine Mutter zu meiner Schwester fahren, die ist krank, mein Bruder kann nicht mehr fahren, meine Mutter ist über 80. Die haben Sie ja gesehen. Und ja, dann gucke ich halt, eigentlich müsste ich im Büro was machen, aber es kann auch noch einen Tag warten, das ist halt dann so. #14:59

I: Ist Ihre Mama da auch noch, also springt die manchmal noch mit hier um? #15:02

M: Nee, ne, ne. Nur für die Enkel. Für die Enkel noch. #15:05

I: Also hat sie da auch... #15:07

M: Und mein Bruder betreut sie halt noch. Also die hat da schon noch Defizite. #15:09

I: Ja, das war dann eher Ihr Papa, der da wirklich da so mit Herzblut drin war. Wie war das, als Sie das übernommen haben? Konnte er da so ein bisschen zurücktreten oder ist er dann auch noch mit? #15:21

M: Der ist schon zurückgetreten, schon mal gesundheitlich, aber nicht so, wie ich mir das gedacht hätte (lacht). #15:27

I: Also quasi konnte nicht so richtig loslassen? #15:29

M: Nee, er wollte auch unbedingt hier wohnen bleiben. Das verstehe ich schon, aber wenn man jeden Tag in den Betrieb geht und untenrum redet, was denn der Sohn falsch macht und was er anders gemacht hätte, da muss man schon so eine Vaterliebe haben, dass man sagt, ich lass ihn einfach. Das größere Ziel war der Frieden und nicht irgendwelchen. Und es hat auch geklappt bis zum Schluss. Dann war er krank. #15:54

I: Ja, gab es da keine Konflikte? #15:56

M: Wir haben dann hier gebaut, den Laden, es hat ihm auch nicht gefallen, weil das ein Holz, Massivholzbau ist. #16:00

I: Mhm, ich finde, es macht eigentlich was her. Sieht gut aus. #16:02

M: Ja, natürlich, das ist super geworden, sagen alle. #16:07

(Pausieren der Aufnahme aufgrund einer Mitarbeiterfrage)

I: Genau, hat da die Familie dann auch noch besonderen Einfluss auf so strategische Prozesse? Besprechen Sie da so Sachen gemeinsam oder sind Sie eher so der alleinige Entscheidungsträger im Unternehmen? #16:26

M: Ne, das mache ich schon mit meiner Frau. Und die Produktion mache ich meist selbst, da sage ich ihr, was ich vorhabe. #16:34

I: Ja, also schon so ein bisschen eher getrennt, könnte man das sagen? #16:38

M: Ja, wenn ich irgendeine Maschine kaufe, auswechseln muss, dann tun wir alles am Tisch, Mittagstisch besprechen. Das fällt dann mal mit ab. Manchmal sagt sie, du hast mir gar nichts davon erzählt (lacht). (**I:** (lacht) Frechheit.) Das war halt so. Wir mussten jetzt, wir hatten jetzt zwei, also einen Teigabwieger und eine Brötchenanlage, die waren beide über 20 Jahre, habe ich mit meinem Vater noch gekauft und der Monteur sagte zu der letzten Durchsicht, es ist so weit. Die Teigtrommel wird (...) brüchig, sozusagen, also dass die Gewichte nicht mehr stimmen, und das ist ja das Herz der Maschine. Und da dachte ich, das müssen wir jetzt mal wechseln, und da habe ich dann eine neue bestellt. Und Teigabwieger habe ich dann noch, hatten sie gerade einen gebrauchten, drei Jahre alte Maschine dastehen, die irgendjemand zurückgegeben hat. Und da habe ich dann gleich die noch mit dazu genommen. #17:27

I: Wenn das eh gewechselt werden muss, das sind ja dann Sachen... #17:30

M: Ja, ja, man muss ja auch gucken, dass es, also ich guck immer, dass die Technik auf einem guten Stand ist, weil wir arbeiten nachts. Wenn die mich nachts um Eins anrufen, es geht was nicht, habe ich immer ein Problem. #17:41

I: Das ist dann halt für den nächsten Tag dann auch das Geschäft beeinflusst. #17:44

M: Genau, wenn die Backöfen nicht gehen oder die Brötchenanlage nicht gehen. Da ist es besser, es ist alles gut gepflegt, dass man da keine Schwierigkeiten hat. #17:53

I: Verständlich. Okay, dann gehen wir mal noch mal mehr in diesen Nachfolgeaspekt. Hatten Sie damals gewisse Anforderungen an Sie, die da kommuniziert wurden, irgendwelche bestimmten Fähigkeiten? Erst war halt klar, das Backhandwerk, die Lehre, aber noch irgendwie so...? #18:10

M: Meisterkurs. (...) Also (...) Wie war das mit dem Kredit? (..) Als jetzt mein Vater die Schulden aufgenommen hat für den Bau, da musste ich halt die Bürgschaft unterschreiben, da wollten sie den Nachfolger festnageln. Rückwirkend haben Sie mir dann gesagt, dass das nicht ganz redlich war von der Sparkasse. Also die Summe hätte ich als Geselle nie, hätte ich damals mit dem Lohn (**I:** War viel zu hoch.) Ja. Ich glaube 300.000 D-Mark mit den Gesellenlohn und das. Es ist alles gut gegangen, ich habe das Ding irgendwann zerrissen (lacht). Das war ein schönes Gefühl. (**I:** Ja, das glaube ich.) Aber ja (...) damals, da wurde ich halt festgenagelt, aber später dann (...) da war ich halt schon so drin, da hat dann niemand mehr gefragt, da wussten sie, der macht's mal und die Qualifikation hatte ich. Und ich habe auch schon vieles selber entschieden, die letzten zwei Jahre dann, also das, mein Vater hat dann die strategischen Sachen gemacht, aber den Kleinkram habe ich halt immer gemacht. #19:15

I: Also das wurde ihn dann auch schon so zugetraut an der Stelle? #19:18

M: Jaa. Ja, ja. Backstube, Einkauf habe ich gemacht. #19:22

I: Würden Sie sagen, Sie hatten auch so bestimmte Routinen oder irgendwelche Prozesse, so firmenspezifische Sachen, die an Sie dann weitergegeben wurden? Also keine Ahnung, zum Beispiel, irgendein Familienrezept, wo man sagt, so machen wir jetzt hier den Teig oder so. #19:38

M: Ja, na vieles. Ja natürlich. Also das ist ja immer so (..) das ist ja immer im Werden. Das ist nichts Statisches. Aber ich habe diese Stollenrezeptur von meinem Vater übernommen, die habe ich auch (...). Wir hatten ja dann einen Geselle eingestellt, einen Konditormeister und der hat mir gesagt, „ja, das musst du so machen“, ich habe das so gemacht. Und es war interessant, habe ich schon Sachen rausgepickt, die ich geändert habe. Aber bei Weitem nicht dieses, wie mein Vater Stollen gebacken hat, wir hatten immer einen sehr weichen Teil, wir haben die in Form gebacken, nicht frei geschoben, also wenn Sie dieses Jahr Stollen kaufen, dann kommen Sie mal vorbei, dann kosten Sie aus unserem. #20:17

I: (lacht) Ja, mach ich, mach ich auf jeden Fall. #20:18

M: Und da kann ich Ihnen das nochmal zeigen. Und ja, der Müller-Stollen ist geblieben, aber ich habe zum Beispiel das Schweinefett rausgelassen. Kein Mensch bäckt mehr mit Schweinefett, das haben die Bauern gemacht, weil die nichts anderes hatten, nimm Butterschmalz. Also mein Vater hat immer drei Sorten Fett genommen, und das habe ich dann auf zwei Sorten reduziert, aber eben nur noch auf Butter. Geschmacklich. Also solche Sachen, da muss man dann schon ein bisschen gucken. Ich lade auch immer mal Bäcker ein und lasse die backen, so Reisebackmeister. Und gucke dann und sage, was sie gerne mal vorbacken können. Und dann frage ich auch, wie denn die Nacht gefallen hat, was auffällig war. Also ich bin damit sehr offen. #21:00

(Sohn kommt rein und füllt seine Flasche auf)

I: Ja, und wie wurde Ihnen das dann vermittelt und mit an die Hand gegeben, dadurch, dass Sie immer mit im Betrieb waren, oder? #21:16

M: Ich habe meinem Vater ja vieles abgenommen, der hatte dann einen Bänderriss in der Schulter, irgendwann mal. Dann hat er nicht mehr am Ofen gearbeitet, dann war ich am Ofen, dann habe ich das Zeug eben vorbereitet, was er sonst gemacht hat. Es war so ein, er hat runtergefahren und ich habe immer mehr gemacht. #21:33

I: Es ist quasi so ein schleichender Übergang, kann man sagen. #21:37

M: Und dann schätz, also ich habe ja woanders gelernt, das war gut. Am Anfang dachte ich, was mein Vater macht, ist alles (I: Unsinn (lacht).) Ja, das vielleicht nicht so (lacht). Aber so man denkt ja, so wie ich es gelernt habe, das ist das Maß der Dinge und wo ich dann hierherkam, dachte ich, es gibt verschiedene Wege, um zum Ziel zu kommen. Das war dann interessant. Und dann war man nochmal zweimal in einem anderen Betrieb. Also das war dann schon interessant für mich. #22:03

I: Also haben Sie dann quasi so Ihr eigenes. #22:06

M: Und ich bin ja nicht so ein Alpha-Mensch, dass ich sage „nur so“, ich gucke mir das an und wäge ab und vielleicht auch manchmal zu viel, ja. #22:12

I: (lacht) Ja, kann ich verstehen. #22:16

M: Meine Schwestern sagen immer oder meine kleine Schwester sagt immer, ich sitze zu vieles aus, aber manchmal ist es vorteilhaft, wenn man nicht sofort was entscheidet. #22:25

I: Ja, manchmal. Manchmal ergibt sich dann eine neue Option, die sich dann zu einem anderen Zeitpunkt nicht ergeben hätte. Hat alles seine Vor- und Nachteile, muss man so sagen. Genau, als Sie das dann übernommen haben, wollten Sie, haben Sie ja schon so ein bisschen angedeutet, wollten Sie dann auch, das war dann so ein bisschen eine Herzensangelegenheit. Und haben Sie sich da auch zu dem Zeitpunkt in der Lage gefühlt, das zu übernehmen, oder war das so ein bisschen vielleicht auch überfordernd? #22:52

M: Nein, ich war auch so weit. Ich war reif. #22:58

I: Also Sie haben sich entsprechend vorbereitet gefühlt? #22:59

M: Ja. Ja. Also nicht, dass ich alles weiß und alles perfekt einschätze bei Weitem nicht. Aber nach dem Meisterkurs war ich enttäuscht, was wir dort gelernt haben. Eigentlich war das der Austausch mit den Schülern, was interessant war, weil es ja alles Leute waren, die irgendwas in einem Betrieb gemacht haben oder einen übernehmen wollten. Und man lernt unheimlich viel, wenn man Verantwortung hat. #23:22

I: Ja, das stimmt, wenn man dann so ein bisschen ins kalte Wasser geschmissen wird. #23:25

M: Dann musst du zum Steuerberater gehen, musst irgendwas entscheiden oder was ändern. Ja, und dann geht es halt irgendwie. #23:34

I: Ja, also dann auch so ein bisschen über das, mit eingliedern? #23:38.

M: Ja, und ich hatte gute Menschen an meiner Seite, wohlwollende. Also wir hatten dann einen Steuerberaterwechsel, (...) wollen Sie noch ein paar Geschichten hören? #23:50

I: Ja, gerne, erzählen Sie ruhig, gerne. #23:52

M: Der Steuerberater, den mein Vater hatte nach der Wende, das war einer aus den alten Bundesländern, der hatte hier eine Filiale aufgemacht, war ein guter Mann, Dr. Böhm, und der hat immer geraten, „Herr Müller, nehmen Sie einen Kredit auf und mit der Investition fahren Sie die Tilgung rein. Also mit dem Mehrertrag, den Sie durch die Investition generieren, bezahlen Sie den Kredit.“ Ist ja logisch, wenn man nicht unmöglich viel Geld rauszieht, dann funktioniert das ja normalerweise. Und wir hatten halt, mein Vater hat halt den Niveau-Sprung gewagt, der hat halt von der kleinen Bäckerei den Anbau gemacht, und dann bis zehn, zwölf Filialen hatten wir mal zeitweise, so 90er Jahre. Da gab es ja so viele Einzelgeschäfte an jeder Ecke, wo ein Bäcker war, der aufgehört hat, wurde halt eine Filiale rein gemacht, und so irgendwelche Lebensmittelgeschäfte, wo dann noch ein Bäcker dazu kam. Was dann Ende 2010, wurde das ja immer weniger, weil sich die Lagen alle nicht rentiert haben. Wir hatten die

Lagen in Kleinolbersdorf im Gartenband, das ist hinterm Autohaus, Bernsdorfer Straße, wo in dieser Wohnsiedlung drin, da waren Getränkeladen, Friseur und Bäcker, und ein Fleischer. Fleischer war das Erste, was weg war, dann der Getränkeladen, jetzt ist vielleicht noch der Friseur und wir sind auch schon lange weg. Also solche Lagen hat sich alles nicht rentiert. Das verlagerte sich dann alles auf diese Supermärkte. #25:27

I: Ja, damit fahren sie aber gut? #25:29

M: Ja, ja, teuer, aber gut. Kommen halt Kunden. #25:33

I: Ja, stimmt, aber da kommt halt auch viel Kundschaft dann wahrscheinlich. #25:37

M: Aber ich weiß gar nicht, warum ich Ihnen das jetzt erzähle. Achso, und der hatte immer gesagt, und ich war immer zögerlich und er hat immer gesagt, „Keine Angst, und Onassis ist Milliardär geworden, der hat ein Schiff gemietet, der Ölmilliardär, ein Schiff gemietet, hat sein Öl transportiert, und mit dem Gewinn hat er die Miete bezahlt und ist Milliardär geworden.“ Das hat er immer erzählt. #25:57

I: Das war quasi so seine Anekdote. #25:58

M: Ja, ich brauchte mir da keine Gedanken machen, wenn wir arbeiten, dann wird das schon. Er hatte auch recht. Aber der neue Chef, also, als wir dann, also der hat es dann verkauft, und der jetzige Inhaber, als ich dann an der Macht war (lacht), hat er gesagt, also er rät seinen Mandanten, alle Schulden zu bezahlen. #26:23

I: Also komplett das Gegenteil. #26:24

M: Ja genau, er sagt, es ist eine Philosophiefrage, aber entscheidend ist, wie es am Ende ausgeht, und die Mandanten, die ohne Schulden arbeiten, die leben freier, und die können schnell reagieren. (..) Wenn man zehn Filialen hat, dann soll ich doch bitte die Elfte erst aufmachen, wenn ich das Geld zusammen habe und nicht zur Bank rennen, aufmachen und abzahlen, immer wieder in der Schleife stecken, und da soll ich bitte warten, und dann erst, wenn ich es kann. Und das war so ein Rat, der in meinem Herzen so Widerhall gefunden hat. Ich habe geguckt, wo ich es übernommen hatte, dass wir die Schulden alle abgebaut haben und das ging dann auch peu à peu und dann haben wir halt, wenn man Schulden abbaut, dann bleibt auch immer etwas liegen, dann kann man halt Brötchenmaschine kaufen für so 300 Euro und man sagt, jetzt brauchen wir sie, jetzt kaufen wir sie. #27:12

I: Ja, das stimmt, das hat dann auch seine Vorteile. #27:15

M: Natürlich sagt der Neue mir auch, wenn ich ein Porsche brauche, für mein Ego soll ich ihn mir kaufen, aber er würde es mir nicht raten. Also da muss man dann wissen, wie man so drauf ist. #27:27

I: Ja. Also quasi dann schon ein bisschen gegenteilig zu ihrem Vater, dann agiert, der da eher ein bisschen risikofreudiger war. #27:33

M: Ja, der kam dann immer zu mir, und der neue Lieferwagen, lease den doch wegen der Steuer und das. Und dieses und jenes, was ich alles leasen sollte, ich habe alles nicht gemacht.

I: Hat sich aber bewährt, so wie Sie es gemacht haben? #27:42

M: Ja, also ich bin raus aus diesen Zwängen. Also wenn man jetzt natürlich neu baut, dann geht es nicht. Wenn man einen Niveau-Sprung macht, das kann man nicht ansparen in der Regel. Aber jetzt für diese normalen Investitionen geht es super. Dann kam ja die Mindestlohngeschichte, da wusste man auch nicht, wie geht es auf. Da war ich auch schon relativ entspannt dann, weil ich wusste, wir haben (...) wir haben zwei Monatslöhne da und wird schon irgendwie gehen und es ging auch. #28:11

I: Okay, wie würden Sie so sagen, haben Sie eine besondere Verbindung zum Betrieb, oder? #28:18

M: Ja, das ist mein Laden mittlerweile. #28:21

I: Ja, deswegen frage ich ja, dass man da sagt, mir liegt was daran, dass das auch erhalten bleibt, oder dass das gut läuft. #28:28

M: Natürlich, sind ja meine Kunden, also das nervt einen dann schon immer zum Angestellten. Weil das lassen wir weg, der ist krank, das lassen wir weg. Und warum nimmst du die Bestellung an? Musst du doch nicht machen und das geht am laufenden Band so. #28:44

I: Dass einem da dran gelegen ist, dass quasi die Kunden auch zufrieden sind? #28:48

M: Natürlich, ich lebe ja davon. Ich muss Löhne zahlen, ich muss über 100.000 Euro im Monat auf den Tisch legen. Allein für die Löhne, Krankenkassen noch dazu. Kann ich nicht ständig, das wird nicht von weglassen und vom Sortiment einkürzen. #29:01

I: Ja, das stimmt. Haben Sie da auch so bestimmte Stammkunden, die wo Sie sagen? #29:07

M: Ja, natürlich. Also das, eine Bäckerei lebt ja von Stammkunden. Selbst in diesen Edekas, wo ich heute Nachmittag verkauft habe, ich bin ja selten da draußen, aber wenn, man kennt schon so die Gesichter, die immer kommen. #29:20

I: Und da die haben dann auch eine besondere Verbindung zu Ihnen? #29:27

M: Ja, ja, heute war eine Dame, die kommt immer Kaffee trinken, die hat mich dann immer, ein paar Sätze geredet. #29:32

I: Erkundigen Sie sich dann auch mal mehr vielleicht nach so dem persönlichen Wohl? #29:36

M: Ja, die wollen wissen, wie es geht und ich frage, wie es geht. Ja, irgendwas. Ja, die Dame, die da immer Kaffee trinkt, die wusste ich, dass sie in Bonn Hilfe ist und da habe ich gesagt, ihr alter Pfarrer war bei uns in Adelsberg und dann hat man schnell so ein Gespräch. #29:52

I: Hat man dann auch so Gesprächsthemen, wo man weiß? #29:55

M: Ja. Ja. Oder über den Betrieb, was oder über die Kinder. Da gibt es immer tausend Sachen. #30:00

I: Ach, schön. Jetzt nochmal so in Beziehung zu der Nachfolge. Wie war da so das Verhältnis zwischen Ihnen und Ihrem Vater? Wenn man da so direkt fragen kann? #30:11

M: Ich glaube, er war dann froh, dass es einer aus der Familie macht. Das hat ihn schon gefreut. Und er fand ja auch den Deal gut. Natürlich nicht in allen, dass er halt Miete bezahlt. Also er hatte gedacht, es ist alles frei. Aber er hat es schon mitgemacht. Er hat sich an die Modalitäten, die es waren, es waren ja seine Leute, die er eingeladen hat, die das ausgehandelt haben. #30:37

I: Da war dann vielleicht von seiner Seite her auch noch mal ein bisschen mehr Vertrauen in die Leute auch da. #30:45

M: Ja. Ja. Das war schon wichtig, wer das gemacht hat. Aber es ging halt immer darum, der, der das verkauft, der will natürlich seine Altersvorsorge irgendwie da rausziehen, ein Betrieb verkauft, ist ja logisch. Aber wenn es einer kauft, das kann nicht so teuer sein, dass der dran zugrunde geht. #31:06

I: Ja. Das wäre auch nicht in seinem Interesse. #31:08

M: Ne. Aber da muss man halt so ein Kompromiss finden. Und ich habe jetzt so ein Fall hier in, unser alter Klempner, da wird gesagt, er hat das zu hochgepokert, er hatte einen Nachfolger, der ist das dann wieder abgesprungen. Weil (..) erzählt man, weil es dann zu teuer geworden ist. #31:26

I: Ja, das ist dann halt problematisch. #31:31

M: Und da ist es dann am Ende verscherbelt er alles und hat auch nichts gekonnt. #31:35

I: Also quasi halt auch, dass die finanzielle Situation das so ein bisschen mit reinspielt? #31:40

M: Es muss halt ausgewogen sein, dass beide Seiten leben können. Aber der danach folgt, also bin ich heute der Meinung, der muss irgendwie gute Startbedingungen haben. Weil der trägt das volle Risiko. #31:52

I: Hatten Sie das Gefühl, dass sich so durch die Nachfolge die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Vater verändert hat? Oder hat das eigentlich dem nichts angehabt? War normal geblieben also? #32:08

M: Ja. (..) Also ich habe da ja auch Wert daraufgelegt, dass das ging. #32:14

I: Sie haben schon gesagt, dass Sie sich da bisschen. #32:15

M: Natürlich war er nicht immer einverstanden und meine Mutter immer das Bindeglied wie das so ist. Die kam da schon, ja er hat rumgemeckert und was machst du da und. Und ja, das gab es schon. #32:25

I: Inwiefern gab war das dann, gab es dann mehrere solche Situationen in die Richtung? #32:29

M: Ja, immermal. Mein Vater war nie so zufrieden, weil er wollte ja, (..) dass alles so, wie er es gemacht hätte, er hat am liebsten gehabt. Aber ein Freund von meinem Vater, der kam mal zu mir und sagte, „du kannst, das war noch vor der Übergabe, du kannst nicht alles deinem Vater zu Liebe machen. Du musst das machen, was du kannst. Sonst verbiegst du dich und hältst das nicht durch.“ Das fand ich sehr gut, dass ich eben solche Erlebnisse hatte. #33:00

I: Hat dann auch geholfen, vor allen Dingen wenn es Freunde von ihm sind. #33:03

M: Ja, das bestärkt einen, weil man ja nie weiß, also als Sohn denkst du ja immer, hast du dem jetzt Unrecht getan, vielleicht musst du doch alles machen, was er sagt. Aber so funktioniert das nicht. #33:09

I: Wie offen konnten Sie da auch mit ihrem Vater drüber sprechen, teilweise, wenn Sie Sachen anders gesehen haben als er? Oder auch über diese Nachfolger an sich, konnten Sie da Ihre Bedenken äußern? #33:20

M: Ja, das auf jeden Fall. #33:21

I: Also Kommunikation war nicht das Problem? #33:22

M: Ja, das war nicht immer einfach mit ihm, aber man konnte schon, also zumindest er hat, er hat dann immer (...) man konnte mit ihm was diskutieren, ja. Und dann gab es irgendwann ein Aber und dann ging das wieder von vorne los. (lacht) Also das war nicht immer aufbauend so. #33:46

I: Ja, aber wie haben Sie das dann in solchen Situationen gelöst? #33:50

M: Naja, es gab, durch die zwei Berater, Steuerberater und Rechtsanwalt, die mussten wir ja bezahlen, dann musste ja irgendwo ein Ergebnis rauskommen. Das ging dann schon relativ schnell. #34:02

I: Also dann auch durch die Externen, die da so bisschen als Mediatoren? #34:05

M: Ja, genau. Weil das ging dann zum Notar, da müssen die Geschwister zuschauen. Also das musste dann schon zu einem Punkt kommen, wo man sagt, so machen wir es jetzt. Und dann musste jeder halt dann kompromissbereit sein, ich genauso. #34:19

I: Also hatten Sie dann auch so bisschen... #34:20

(Kurzes Pausieren der Aufnahme, da Kinder hereinkommen)

I: Genau. Was wollte ich jetzt sagen? Also hatten Sie auch so ein bisschen das Gefühl, dass Ihrem Vater ein Stück weit schwergefallen ist, das Unternehmen abzugeben und sich dann nicht so richtig zurückziehen wollte? #34:34

M: Ja, auf der einen Seite wollte er es gerne, weil er gesundheitlich auch angeschlagen war. Und er hatte ja dann auch schon nicht mehr mit gebacken nachts oder überhaupt nicht mehr. Da lief nur noch so seine Sachen. (**I:** Ein Auge drauf geworfen.) Ja genau. Mit jedem geredet und irgendwelches Zeug eingekauft, mal eine Kiste geliefert. #34:58

(Kinder kommen erneut rein)

I: Ja, okay. Und das hatten wir ja vorhin schon, Sie haben sich dann auch oder anders gesagt, Sie haben sich dann auch so gefühlt, dass man Ihnen das zugetraut hat, das zu übernehmen. Also, da war auch das Vertrauen da? #35:34

M: Ja. Jaja. Da habe ich nicht darüber nachgedacht. Das war klar. Ich wollte es und sollte es machen und es gab ja keinen anderen. #35:42

I: Was denken Sie, wäre gewesen, wenn Sie das nicht übernommen hätten? Hätte es da so ein bisschen einen Bruch vielleicht gegeben? #35:48

M: Ja, bestimmt. Weil mein Vater hat ja immer, hat gebaut, weil es ja in der Familie bleiben sollte. Sonst hätte er es ja gleich verkaufen können. #35:58

I: Hatten Sie dann auch so ein bisschen ein Pflichtgefühl, das weiterzuführen? Oder auch aus dem Aspekt, dass er da so viel für in die er Hand genommen hat? #36:11

M: Ja. Sie fragen mich nach Gefühlen. (lacht) Schwierig. Ich habe die Entscheidung gefällt, dass ich es weiterführe. Und da war das dann klar. Aber das war die Frage, wann der Zeitpunkt ist. Das war halt so für mich der Kampfplatz. Habe ich ja gesagt, die erste Zeit war ich ganz froh, aber irgendwann nervte mich das zusehends. #36:32

I: Dass er da mit reingeredet hat? Ja, das kann ich verstehen. #36:36

M: Aber ich habe nicht daran gezweifelt, dass ich es nicht könnte. Das war klar. #36:41

I: Wie wurden Sie dann auch bei den Mitarbeitern und bei den Kunden aufgenommen, als Sie das dann übernommen haben? #36:46

M: Also bei den Kunden war das überhaupt kein Problem, weil das schon, das ging ja so viel. Ich habe ja schon die meisten Gespräche geführt. Ich habe geliefert. #36:56

I: Also würden Sie sagen, dass dieses schrittweise Eingliedern dann auch mitgeholfen hat? (**M:** Ja. Ja.) Dass Sie dann auch entsprechend respektiert wurden. Okay. Wurden da die Mitarbeiter auch ein bisschen einbezogen? Oder war das wirklich so rein familienintern? #37:12

M: Nein, das war familienintern. Aber die wussten dann irgendwann, ist der Zeitpunkt. Also wir haben am 20. März 2009 geheiratet. Und dann war mein Vater bereit (lacht). Dann war er bereit, den Betrieb zu übergeben. Ob das dann auch glücklich war, das gleich nach dem ersten halben Jahr. Dann den ersten Juli haben wir dann die Übergabe gemacht. Das ging ratzfatz. Und meine Frau, die haben Sie jetzt nicht kennengelernt. Aber die ist ja auch eher zurückhaltend, wie ich vielleicht früher war. #37:39

I: Ein ereignisreiches Jahr, dann das Jahr 2009 quasi. Für Ihre Familie und das Unternehmen. Genau. Was würden Sie sagen, ist so ein bisschen Ihr Antrieb gewesen, um das weiterzuführen? Was hat Sie da motiviert dahinter? #37:57

M: Naja, ich habe die Entscheidung getroffen. Hier ist mein Platz. Und (...) dann habe ich den Beruf gelernt. Es war alles so angebahnt. Da kann man nicht ständig, permanent mit Zweifeln daran gehen, wenn es einmal entschieden ist. #38:20

I: Es ist dann quasi so ein bisschen wie ausgeblendet. Der Weg ist jetzt eingeschlagen. Der muss jetzt auch weitergegangen werden. #38:26

M: Ja, ausgeblendet. Also in der Umbauphase war das sehr (...) in der Bauphase war das ja sehr krass. 2001 oder 2002. Wenn Sie mit der Baufirma geredet haben, dann haben wir immer produziert. Und die haben gesagt, ja, wird kein Staub, ist alles halt Spannplanen. Und wir haben dann auch mal gebacken. Und die haben dann angefangen, die Wände einzureisen, als der Durchbruch gemacht wurde. Da haben wir alles abgebrochen. Also da könnte man dann schon ausrasten. Und da war aber das Fundament klar bei mir, dass ich das weiter mache. Dass es mein Weg ist. Und da habe ich das so was ausgehalten. Heute wüsste ich, dass, wenn wir hier, bauen wir gerade einen Kühlraum hier draußen, und dann haben wir einen Durchbruch gemacht, und bin ich immer pingelig. Und sag, hier muss eine Folie gespannt werden, weil ich will nicht das ganze Haus sauber machen. Weil ich weiß, wenn die sagen, hier wird nicht viel Dreck. Ich weiß, dass ein Mauerer ein ganz anders Empfinden hat für Dreck als ich. Wenn man hier drin leben will, wohnt und noch arbeitet, muss das schon ein bisschen auch abgegrenzt sein, dass man es auch ertragen kann. #39:36

I: Ja, verstehe ich. Wie war dann so 2009, war ja nun ein bisschen Finanzkrise auch noch. So als wirtschaftliche Gesamtsituation. Wie haben Sie das empfunden? Hat das eine Rolle gespielt? #39:51

M: Nein, das habe ich gar nicht gemerkt. Hatte ich auch keine Zeit dafür. Das staun ich jetzt, wenn ich das höre, dass es 2009 schon mal irgendso eine Krise gab. Das ist mir überhaupt nicht so bewusst. Also damals habe ich das schon gehört, über das Radio und man hört das auch. Aber eigentlich hatte ich immer so viel zu tun. Und an der Basis beim Bäcker, das war ja was anderes als jetzt irgendwo. #40:12

I: Ja gut, das ist halt so ein Grundbedarf. #40:14

M: Ja, und da hat man da nichts gemerkt. Für mich war aufregender diese Mindestlohngeschichte. Wo dann die Preise mit einem Schlag so hoch gingen. Also relativ höher. Und wir mehr Lohn, und wir viel mehr Lohnkosten hatten. Das ging ja, ich weiß nicht genau, wie der erste Schritt war, ob das 9,80 Euro oder knapp zehn Euro. Ich meine, für jetzige

Verhältnisse ist das ja lächerlich. Aber ich glaube die Verkäuferinnen haben mit fünf Euro oder sechs Euro gearbeitet nach der Wende. #40:44

I: Verrückt, das kann man sich gar nicht mehr vorstellen. #40:46

M: Also knapp zehn Euro, dann wir das ja halbiert, dann wird das ja fünf Euro oder sechs Euro. Und jetzt sind wir bald bei 15, 15 und noch mehr. #40:55

I: Das schlägt sich dann halt auch alles in den Preisen nieder. #40:57

M: Personal ist der höchste Posten. Die Hälfte von jeder Doppelsemmel ist Personal. (...) Und 20% Rohstoffe. Und mit den restlichen 30% ist so die Faust-Kalkulation, mit den restlichen 30% muss Energie, Investition, Leben, Steuern, alles. (...) Also wir sind ein händisches Handwerk in der Bäckerei. (...) Wie das jetzt in anderen Branchen ist, das werden Sie ja jetzt immer schön sehen, wie die Kalkulationen sind. (**I:** Ja, bisschen vergleichen.) Aber bei uns (...) wir müssen viel, brauchen viel Leute, um diesen Umsatz zu generieren. #41:37

I: Ja, verständlich. Wie haben Sie das dann damals so vorbereitet als dann feststand, dass Sie werden das jetzt zeitnah übernehmen, welche Schritte wurden da eingeleitet, bezüglich der Nachfolge? Wann haben Sie sich damit auseinandergesetzt? Was haben Sie organisiert, waren Sie vielleicht auch schon ein Kindesalter da im Betrieb mit involviert oder so? #41:59

M: Ja, ich habe als Kind schon mitgebacken. Da gibt es so Bilder, wo ich ein Schulkind war, da habe ich sonnabends Früh Pfannkuchen gezogen. Auf so einer Fußbank am Tisch. #42:08

I: Wurden Sie da mit ran geführt? #42:10

M: Ja, und dann in der Schule, haben wir vor der Schule immer mitgearbeitet, freitags, meine Schwester, meine Große, oder ich, Kuchen geschnitten oder Brötchen, was mit aufgesetzt und Pfannkuchen gebacken. (...) Das lief immer, das war so halt. #42:25

I: Und dann als es wirklich so feststand? #42:26

M: Meine Kinder haben es da schon ein bisschen anders jetzt, weil der Betrieb größer ist, da ist es nicht mehr ganz so. #42:31

I: Ist das nicht mehr nur an einem Ort, wo sich das abspielt? #42:33

M: Ja, ja. Und die Mara hat jetzt auch schon etikettiert zu Weihnachten, Gebäckbeutel und so was. #42:40

I: Das macht ja dann noch Spaß, das reizt ja dann so ein bisschen. Okay. Und die Entscheidung dann zur Nachfolge haben Sie so ein bisschen gemeinsam getroffen, nicht nur Ihr Vater, weil wir Sie das ja so beschrieben hatten vorhin, auch mit Ihren Geschwistern. #43:00

M: Dass ich das übernehmen, oder? (**I:** Ja.) Ja, meine Schwestern waren raus, die wollten nicht. Also mein Vater wollte eigentlich alle Kinder hier haben. Meine große Schwester ist in Dresden, der wollte auch ihren Mann mit hier einbinden, aber das ging alles nicht, die wollten

das nicht. Da hat schon manche Blase bei meinem Vater platzen müssen. Und das wäre auch alles, also es hätte bestimmt ein paar Vorteile, wenn man gut miteinander kann, aber das weiß man nicht. (...) Jetzt bin ich halt ganz alleine mit meiner Frau, und das ist halt auch herausfordernd, weil wir können eigentlich kaum weg. Wir sind nicht in der Betriebsgröße, wo das eine Mittelschicht gibt. #43:40

I: Wie viele Mitarbeiter haben Sie? #43:42

M: 50. Und dann noch die Aushilfen dazu. Weiß nicht ob das 60 Lohnscheine sind oder so. (...) Und das sind so viele Sachen, die man immer nur selber macht, weil es irgendwie nicht anders geht, zumindest auch von der eigenen Persönlichkeitsstruktur her. Und dann macht man es halt, und dann sagt man, „jetzt müssten wir mal eine Woche wegfahren, aber dann steht man da und wer macht denn das und wer macht denn das, wer ist denn Ansprechpartner?“ Wenn ich den Bäckern jetzt übergeben will, dann mach ich was aus, und dann sage ich nicht, das musst du dann morgen machen. „Ne, morgen habe ich frei, nächste Woche bin ich im Urlaub.“ Ja komm, ich mache es selber. #44:19

I: Also dann halt auch so Wissen, was nur Sie vielleicht haben? #44:24

M: Ja, ich frag mich manchmal, wie das die nächstgrößere Betriebsgröße macht. Wie die das organisieren, dass dann immer die richtigen Leute da sind. Das ist mir manchmal schleierhaft. #44:33

I: Ja, das Management dahinter ist wahrscheinlich aus ziemlich... #44:35

M: Ja, diese sechs Öffnungstage und die Mitarbeiter sind alle nur fünf Tage da. (...) Wir haben immer so ein rotierendes Prinzip. Ich freue mich, dass die Bäcker mitmachen, dass die nicht immer samstags frei haben wollen. Das geht ja auch nicht in der Bäckerei, aber dass die halt immer irgendeinen Tag frei nehmen. Aber deswegen muss ich immer fragen, wer ist morgen da? #45:00

I: Also wird es auch so ein bisschen von Tag zu Tag entschieden? #45:02

M: Es gibt einen Bäcker, der macht den Dienstplan für die Bäcker. Das habe ich mir vom Hals geschafft, weil da muss man auch so viel reden und ich habe genug Anderes zu klären. Und dann wollen die dann immer, kann das Kind nicht in den Kindergarten oder in die Schule, dann will der zu Hause bleiben, dann musst du wieder tauschen und krank sowieso noch. Ja, was alles so ist. Und das macht halt einer, aber wenn ich dann was will von einem, es gibt so ein paar Nischen, die mache ich immer selber, die würde ich auch gerne mal weitergeben. Da frage ich dann immer, das könnte der und der mal machen, aber ist nicht da. Ist schwierig. Wir backen zum Beispiel noch glutenfreies Brot, das ist so ein alter Zopf, das will ich gerne mal loswerden. Weil als Mischbetrieb ist das sehr schwierig, zu garantieren, dass es wirklich glutenfrei ist. Bei uns ist ja überall Gluten im Haus. #45:47

I: Ja, dann haben Sie wahrscheinlich auch in den Maschinen und so. #45:49

M: Dann gehe ich hoch, dort wo wir Brötchen schmieren, in den extra, separaten Raum, wasch alles auf, dass es wirklich sauber ist. Ich muss ja meinen Namen, meinen Kopf dafür hinhalten,

wenn jemand so eine Allergie hat. (...) Auf dem Etikett steht zwar nur 99%, garantieren kann ich es nicht, schon von Rohstoffen her nicht. Aber es muss schon verlässlich sein, bis jetzt hat es auch immer geklappt. Aber ich kann das nicht irgendeinen Bäcker machen lassen. Das sind die viel zu leger. Und da hatte ich ein Konditor, der hat es gemacht, da hat jetzt seine Frau einen Schlaganfall, er hat jetzt seit vorigem Jahr Knieprobleme und ist auch wieder raus. Also mache ich es wieder selber. Jetzt gerade habe ich einen externen Anbieter, wo ich das einkaufe. #46:34

I: Ja, ich verstehe. Okay. Dann würde ich nochmal so bisschen aus finanzieller Sicht diese Nachfolgethematik beleuchten. Wir haben es ja schon ein bisschen angerissen. Aber würden Sie sagen, dass die finanzielle Situation vom Unternehmen auch eine Rolle gespielt hat bei der Nachfolge? Also, vielleicht, wenn Sie gut aufgestellt waren, das vereinfacht hat oder auch für Sie, dass das vielleicht nicht so attraktiv war oder eben besonders attraktiv? Wie war da Ihr Empfinden? Haben Sie das überhaupt mit so einbezogen? #47:06

M: Na klar, das ist ja, auf der einen Seite habe ich gebürgt, da musste man, da war ich ja genau schon so dran. Deswegen war ich auch interessiert, dass es bergauf geht. Man will ja dann nicht irgendwie dastehen mit so einem Haufen pleite. Mit so einer Pleite. (...) Also ich denke, nach einer Pleite geht das Leben schon weiter. Aber es ist schon irgendwie schmerzhaft. Wir hatten ja den ersten Bauunternehmer, der den Rohbau gemacht hat, der hatte dann, typische Zeit da, Ende der 90er, um die 2000er Jahre rum, dass viele Kunden nicht bezahlt haben. Die haben drei Häuser bauen lassen, das Erste haben sie bezahlt haben und die anderen beiden haben sie, beim Zweiten haben sie es hängen lassen und beim Dritten ist er pleite gegangen. Und der war fix und fertig, der tat mir schon leid, der Mann, wo ich dachte, das war nicht mal eigenes Verschulden, das war so die Umstände der Bundesrepublik, dass die Leute dann im Regen gelassen wurden. Alle haben Rechte, aber der, der den Kopf hinhält, hat halt am wenigsten. #48:11

I: Also könnte man so sagen, dass die finanzielle Situation schon eine Rolle spielt? #48:16

M: Ja, das wollte ich auch hören von diesem Steuerberater und Rechtsanwalt, ob das Kaufpreis, ob der fair ist und auch wie der das beurteilt. Aber der Steuerberater wollte natürlich auch, dass der Betrieb weitergeht, weil der war ja sein Mandant. Ich bin ja bei ihm geblieben, er hat es dann ja nur verkauft. Also, so gesehen, waren das für mich vertrauenswürdige Leute. Es waren nicht meinem Vater seine Leute und ich habe dann andere gehabt, sondern wir hatten ja dieselben Leute. Also, von daher habe ich denen das auch geglaubt, wenn die gesagt haben, dass, so kann man es machen. #48:50

(Kinder kommen herein, kurze Unterbrechung)

M: Aber das war schon eine Rolle, weil wir ja die Schulden hatten. Die mussten ja auch abbezahlt werden. #49:05

I: Hat Sie das so ein bisschen abgeschreckt, vielleicht auch, oder? #49:10

M: Naja, die Schulden sind nie schön. #49:11

I: Aber, Sie haben sich dann letzten Endes trotzdem dazu entschieden, das zu übernehmen. (M: Ja, ja.) Und sind da auch so ein bisschen für in die Presche gesprungen. Wenn man das

so sagen kann. Okay, dann würde ich vielleicht so abschließend nochmal ein paar Fragen stellen. Hatte die Nachfolge so einen besonderen Stellenwert bei Ihnen, für Sie persönlich und auch vielleicht für Ihren Vater, für das Unternehmen? Würden Sie sagen das war ein großes Thema, oder? #49:38

M: Natürlich. Also, Nachfolge, das ist ja, merk ich ja selber schon, was macht man mit so einem Betrieb. Und nichts ist schöner, wenn er läuft, dass es in der Familie weitergeht. Ich meine so IT-Unternehmer, finde ich auch (..) schillernd nach außen, der hat irgendwas entwickelt, hat viel gearbeitet, dann hat er das verkauft, zum Superpreis, weil solche Entwicklungen haben ja immer einen Wert. Und jetzt, ich weiß nicht, ob er jetzt arbeitet oder ob er einfach von den Früchten lebt. Das finde ich schon auch so mit einer Bäckerei, das ist so ein stetiges Handwerk. Wir verdienen auch Geld und müssen viel reinstecken. (...) Jeder Edelstahl Tisch, jede Maschine, es sind immer Summen, die wieder 20 Jahre halten müssen, dass, bis sie den Ertrag gebracht haben, das ist nichts, nur langfristig sinnvoll. Und dann muss man natürlich wissen, was, du kannst, kann mich da nicht vergleichen, oder sagen, ich will jetzt auch mal ein Sabbatjahr machen, das ist glaube ich aussichtslos. Das wäre schon ein besonderer Umstand, wenn man da jemand hat, der das jetzt weiter macht und wo man sich darauf verlassen kann. Aber so einfach, kann man das jetzt nicht gehen lassen. Dann habe ich Leute getroffen, die haben ein Haus gekauft und haben nachts immer im Internet irgendwelche Musik-CDs verkauft. Die kamen von irgendeiner Insel und dachten jetzt zum Kindergebären kommen sie hierher, haben ein Haus gekauft, haben da ein bisschen dran rumgebaut und haben gesagt, es ist nichts, wir gehen wieder nach, was weiß ich Malaysia oder wohin, wir können von überall aus arbeiten. Da denkt man, das ist cool. Aber mittlerweile habe ich auch zu schätzen gelernt, hier zu sein. Weil so ein soziales Umfeld, das entwickelt sich natürlich nur über die Zeit. Und das hat auch was. #51:36

I: Also halt auch die Kundenbeziehungen vor allem? #51:39

M: Ja, auch Nachbarschaftsbeziehungen. Und wenn ich mal eine Sorge habe, dann weiß ich, wen ich ansprechen kann, wo ich hingehen kann, wer mir irgendwas repariert. #51:50

I: Auch dann ihre Steuerberater und so, vielleicht jetzt im Betrieb. #51:54

M: Wenn man so natürlich ständig nur auf Wanderschaft ist, dann hat man andere Bedingungen, mit denen man klarkommen muss. #51:58

I: Ja, da wird man nicht so ansässig, sag ich mal. Angenommen Sie würden das Unternehmen jetzt weitergeben innerhalb der Familie, sehen Sie da Verbesserungsmöglichkeiten in Bezug auf Ihre Übernahme oder würden Sie das ähnlich handhaben? Haben Sie da irgendwas, wo Sie sagen, das würden Sie grundlegend anders machen oder das ist, hat super funktioniert? Vielleicht auch Probleme generell, die Ihnen da einfallen. So um das nochmal im Großen und Ganzen zu beurteilen? #52:29

M: (...) Prinzipiell war das schon, das hat mein Vater schon gut gelöst. #52:38

I: Vielleicht würden Sie sagen, dass Sie sich dann eher zurückziehen würden oder so? #52:44

M: Also wichtig wäre es schon, der Nachfolger müsste im Betrieb schon eine Weile sein. Das finde ich gut. Im Prinzip mit dieser Bürgschaft, das war schon rein von außen betrachtet nicht verkehrt, um einen potenziellen Nachfolger auch einzubinden. #53:00

I: Ja, weil man dann selber eh schon mit involviert ist und so. #53:03

M: Ja. Macht er das mit oder nicht. Liegt es ihm wirklich am Herzen oder ist es nur eine Eintagsfliege. Ob er gerne Chef werden will oder so. Von daher war das schon so eine Erprobungsphase, charakterlich zu reifen. Also, es war schon so rückblickend denke ich, es war schon in Ordnung. #53:18

I: Und Ihre Kinder sind ja auch mit hier, die haben ja den Bezug zum Betrieb. #53:24

M: Natürlich würde ich mir wünschen, ein Unternehmen nicht mit so einer Schuldenmenge weiterzugeben. Aber das sind auch die Rahmenbedingungen, in denen sich gerade der Betrieb bewegt. Mein Vater hat viel gebaut und aufgebaut, kann ich ihm nicht verübeln, sonst wäre es nicht so. #53:41

I: Also, schon auch das die ganze Situation, dann nochmal eine Rolle spielt. #53:44

M: Aber ich mein Ziel wäre, das wir das schon möglichst ohne Schulden weiterzugeben. Das wäre natürlich schon, das wäre natürlich super. #53:52

I: Ja. Okay, ich würde sagen, sind wir mehr oder weniger am Ende. Ich danke Ihnen für die Einblicke und für die Informationen. Ich kann auf jeden Fall was draus ziehen. Und genau, da würde ich mich an der Stelle erst mal bedanken. #54:14

M: Sehr gerne. #54:16

Transkript Interview 4 – Brauerei

I: Genau. Und erstmal ein bisschen allgemeinere Fragen zum Betrieb stellen, zu Ihrer Position, Ihr Alter vielleicht, wann Sie es übernommen haben, wie viele Generationen das jetzt sind, wie viele Mitarbeiter Sie haben, also so ein paar Randinformationen. #00:18

B: Gut. Also, ja, Privatbrauerei Beier GmbH, sind 18 Mitarbeiter, also mit mir, mit einem Lehrling aktuell, wir hatten zwei, einer hat jetzt ausgelernt, ist seit einer Woche Facharbeiter. #00:38

I: Also haben Sie ihn übernommen? #00:39

B: Wir haben, naja anders, uns gibt es ja seit 1813, waren eine Privatbrauerei auch in der DDR, das gab es tatsächlich, ist aber 1998 geschlossen worden, kurz nach der Wende. Der damalige Besitzer hat so ein bisschen kalte Füße gekriegt, obwohl die Nachfolgeregelung damals geklärt war mit meinem Vater, und er hat aber dann, wie gesagt, den Betrieb zugemacht. Nach einem dreiviertel Jahr hat der Vater wieder angefangen, mit einem Einzelunternehmen. Und ich bin seit '97, bin ich im Betrieb, und seit '99 als Meister, also quasi, ich habe mich um alles gekümmert, außer der Außendienst. Und seit '23, oder im Jahr '23 haben wir von Betrieb umgewandelt, erst in EK, eingetragener Kaufmann, dann in die GmbH, und die Anteile verteilt, und seitdem bin ich geschäftsführender Gesellschafter. Ich bin Braumeister auch noch nebenbei, jetzt haben wir noch zwei neue Braumeister, also einmal meine Tochter und der angehende Schwiegersohn, die wollen heiraten, ist ebenfalls Braumeister. Und ja, also hab die Mehrheit vom Betrieb, mit meiner Schwester zusammen, die gerade hier mit durch ist, die hat ein knappes Drittel, und der Vater hat noch ein paar Prozent behalten. #01:55

I: Okay. Also sind auch die Geschwister mit involviert? #01:58

B: Es ist Familienbetrieb, ja. #02:02

I: Voll. Ja. Okay. Genau, die letzte Übergabe hat dann quasi 1997 stattgefunden? #02:09

B: 23. Also ich bin 1997 in den Betrieb gekommen, als Angestellter, als normaler Facharbeiter bin ich noch mal weg zum Meister, zum Studium und 1999 dann als Meister, quasi, Braumeister. #02:24

I: Okay, seit 1997 sind Sie im Betrieb? Und seit 23 stehen sie auf dem Papier? #02:27

B: Ich bin seit 1997 im Betrieb und seit 23 bin ich der Oberhäuptling, genau. #02:30

I: Okay, und Ihre Schwester ist quasi dann auch mit? #02:34

B: Ist auch mit drin, die macht so Buchhaltung, das ganze Finanzwesen, den ganzen Spaß. Also wir teilen uns bei gewissen Sachen rein, weil Arbeit wird nicht weniger, die Bürokratie wird auch eher mehr als weniger. Und jetzt sind so viele Sachen, wo wir uns rein teilen. Ich mache eher mit das Technische, teilweise Außendienst, also da habe ich noch Defizite, aber das ist der Zeit geschuldet, sagen wir es mal so. Ansonsten teilen wir uns so rein. #02:59

I: Okay, gab es da irgendwelche Herausforderungen, als das an Sie übergeben wurde, oder?
#03:05

B: Ja, was heißt Herausforderung, also es ist jetzt kein Neuland, ich hab ja vorher schon die Stricke im Hintergrund schon gelenkt, ein Stück weit mit. Es ist eine Herausforderung, die Zeit aktuell ist eine Herausforderung. Es ist die Ungewissheit, was bei uns in der Branche noch erschwerend hinzukommt, die Wertschätzung, für das Bier ist die Wertschätzung einfach nicht da. Wir haben im Angebot die gleichen Bierpreise wie 1995, nach 35 Jahren, das ist eigentlich Katastrophe. Und es wird auch, oder das allgemeinen Trinkverhalten, das ist von unserer Seite her, wie soll ich sagen, (...) wir sind, oder ich sage es anders, wir sind gekommen 1990, mit einem Pro-Kopf-Verbrauch in Deutschland von 120 Liter im Jahr, jetzt sind wir bei 89, Tendenz fallend. Das heißt, es ist kein Wachstumsmarkt mehr. Es ist nur eine Verschiebung, das heißt, wenn ich irgendwo mehr Absatz generiere, nehme ich woanders was weg, oder halt es gehen Brauereien pleite oder wie auch immer. Das ist wirklich bisschen schwierig mit. Und die Großen tragen wohl halt leider dazu bei, dass es verramscht wird. Wenn man es richtig betrachtet, wären wir bei einem Kistenpreis von 20 Euro plus, dann wäre das Leben ein Stück schöner, sagen wir es mal so. #04:23

I: Ja, da würde es sich mehr rentieren quasi. #04:26

B: Richtig, ich verdiene zum Beispiel mit alkoholfreien Bier, mit alkoholfreien Getränken mehr, wie bei anderen Kisten eben. Ja, es ist schlimm, aber es ist halt leider so. #04:33

I: Dann auch so an Gaststätten? #04:35

B: Gaststätten beliefern wir ja. Also wir haben ungefähr vom Gesamtabsatz sind 20 Prozent Fassbieranteil, der Rest ist Flaschenbier. So haben wir eigentlich schon Gaststätten, aber die Gastronomie ist auch so ein leidiges Thema, weil es wird nicht mehr. Erstens, fehlt das Personal, und dann, das Problem ist, es ist ja keiner bereit für den Preis noch was zu kaufen. Also wenn ein Schnitzel, sag ich mal 22 Euro kostet, da ist auch mir das zu viel. Das passt eigentlich nicht mehr in die Zeit. #05:04

I: Ja, das stimmt, es sind halt so dann bisschen die wirtschaftlichen Probleme, die das dann beeinflussen. (**B:** Genau so ist es.) Und das haben Sie dann auch gemerkt? #05:11

B: Das merken auch wir, ja. Ich mein wir können viel abfedern, wir haben hier einen Werksverkauf, der läuft relativ gut. Flaschenbier und auch Fassbier, mit Verleih von Zapfanlagen und so, also alles, was so drum rum ist. Aber es ist schon, ja es ist schon anstrengend, sagen wir mal so. #05:26

I: Und das hat dann auch ein Stück weit die Nachfolge mit beeinflusst bei Ihnen? #05:30

B: Naja, eher weniger. Die Nachfolge hat eigentlich, ja, was hat es beeinflusst? Es ist, man wächst ins Unternehmen rein, da kannst du nicht so kurz vor Ziel sagen, ne, ich mache das jetzt nicht. Es ist halt, ich finde es auch trotzdem schade, auf der einen Seite es gibt ganz viele Unternehmen, die suchen Nachfolge, es will aber keiner, sich mit aufsetzen. Es ist auf der einen Seite, ist es die Verantwortung, die nicht jeder machen will. Und was aber auch, das der ganze Bürokratismus, das ist ein Kampf. Da eine Zertifizierung und da musst du gucken, da

95 brauchst du dort einen Leiter und einen Beauftragten, da darfst du das nicht mehr machen.
 96 Keine Cuttermesser mehr, und das ist Kampf. Also es wird jetzt nicht gerade gefördert, sagen
 97 wir es mal so. #06:10

98
 99 I: Ja, das verstehe ich. Aber das war dann quasi intern für Sie geregelt? #06:15

100
 101 B: Das war von Anfang an klar, also das war so weit klar, dass ich, wenn ich in die Firma gehe,
 102 ich habe ja den Beruf 92 erlernt, in einer anderen Brauerei und war das eigentlich klar, dass
 103 ich das übernehme. Das ist eigentlich auch so weit klar, dass meine Tochter mit dann
 104 Schwiegersohn wie auch immer irgendwann das auch mal weiter machen. Und jetzt ist mein
 105 Neffe ist ebenfalls Bierbrauer, der hat bei uns gelernt, dass ist jetzt der jetzt ausgelernt hat.
 106 Also es ist schon ein Stück geebnet, du musst hier ranführen. So eine Übergabe geht auch
 107 nicht, von jetzt auf gleich. Du musst jetzt, wie gesagt, ein Stück reinwachsen, je länger der
 108 Zeitraum geht, oder machbar ist, umso besser finde ich das. #06:51

109
 110 I: Wie handhaben Sie das da, also quasi die potenziellen Nachfolger dann zeitig mit in den
 111 Betrieb integrieren? #06:57

112
 113 B: Ja, wie handle ich das, ich führ die halt auch an gewisse Führungsaufgaben ran, werden
 114 gewisse Verantwortungen übertragen. Also wir machen das erst gemeinsam, ein ganzes
 115 Stück, und dann übertrage ich das, gucke mir das ein bisschen von außen an, ob es geht,
 116 oder ob es halt doch nicht geht, oder wie auch immer. Also dort so ganz ins kalte Wasser, das
 117 stelle ich mir ganz schwierig vor, da müsste es schon richtig viel Chaos geben. Aber da ist,
 118 denke ich, die Generation nicht mehr dafür gemacht heute, es ist einfach so. #07:22

119
 120 I: Wann steht da dann die nächste Übergabe an? #07:25

121
 122 B: Ja, ich bin 49. Also ich habe das jetzt noch nicht im Blick, aber bis 70 arbeite ich nicht, das
 123 ist Fakt. Ich sage mal so, vielleicht in 15 Jahren, keine Ahnung. #07:35

124
 125 I: Und das sind aber so ein paar Schritte trotzdem in die Richtung schon unternommen? #07:38

126
 127 B: Ja, auf jeden Fall, also die werden dort überall schon mit involviert bei den wichtigen
 128 Prozessen. #07:44

129
 130 I: Ja, okay, also steht das ja, haben Sie ja schon gesagt, dass das auch schon feststeht, dass
 131 dann die Tochter weitermacht? #07:48

132
 133 B: Ja, also wenn Sie nicht irgendwie einen Rückzieher machen. Es ist ja das Problem, wenn
 134 wir jetzt investieren, wir haben jetzt eine Investition abgeschlossen, in zwei Abteilungen, neue
 135 Tanks und mit der Bausubstanz teilweise sind wir bei 350.000. Und so was haut man nicht aus
 136 der Hosenrasche raus, das wird meistens fremdfinanziert. Und wenn du jetzt anfängst und
 137 holst dir so eine große Summe gucken die, ob die Nachfolge da ist. Also ohne Nachfolge wird
 138 es auch schwierig, dort den Kredit zu kriegen, also ist im Ranking bei einer Bank, ist die
 139 Nachfolge ist ein Faktor. Das ist ein Bewertungspunkt schon mittlerweile. #08:23

140
 141 I: Quasi als langfristige Investition, dass das sich auch amortisiert über die Zeit? #08:26

142

B: Genau. Ja, vor allem auch, dass die, wenn sich jetzt einer den Kredit holt, der ist 55 wissen die, ob der zurückbezahlt wird. In der Laufzeit. So und das denke ich mal, ja, also ich bin eigentlich zuversichtlich, dass es bei uns gut funktioniert. #08:42

I: Also haben Sie da als Familienunternehmen, in dem Punkt auch ein bisschen einen Vorteil? #08:45

B: Da haben wir ein bisschen Luft, ja. Da haben wir uns ein bisschen Luft erarbeitet, ja. #08:49

I: Okay, dann mal mehr so zur Rolle von der Familie im Unternehmen, würden Sie sagen, die Familie spielt eine besondere Rolle für das Unternehmen? #08:59

B: Es, ja, es ist schwierig, muss ich auch sagen. Also Familienbetrieb sagt man, es ist Fluch und Segen, es ist aber mindestens 50/50. Manchmal ist der Fluch auch mehr, weil sich wirklich (...) weil es ist jetzt so, dass meine Lebensgefährtin nicht im Unternehmen ist. Meine Ex-Frau damals, die war hier dabei, und das ist ganz schwierig. Weil die Probleme, die du im Betrieb hast, die nimmst du mit nach Hause, und auch wenn du versuchst, das zu trennen, irgendwann fängt irgendeiner an am Abendbrottisch. Und dann ist halt das Problem, es schaukelt sich ja teilweise hoch, und das ist schwierig, muss ich sagen. Es ist schon eine Herausforderung, muss ich sagen. Die ganze Familie dort zu haben und gerade, wenn doch einer mal einen Fehler macht. Beim Angestellten fällt es einem leichter, den dann halt mal, na jetzt nicht zu maßregeln, aber einfach mal wieder die Richtung vorzugeben, bei der eigenen Familie ist das schwierig. #09:49

I: Ja, quasi Differenzen nimmt man dann halt auch mit aus dem Betrieb raus. Oder halt darüber hinaus, wenn das dann angeknackst ist, ist es auch im Unternehmen wieder schwierig ist. #09:59

B: Genau, genau so ist das. #10:02

I: Ja, okay. Würden Sie denken, dass Ihr Betrieb anders wäre, wenn Sie jetzt kein Familienunternehmen wären? Würden Sie sagen, es würde alles ein bisschen anders laufen? #10:11

B: Also ich denke, wenn es jetzt kein, oder anders, ich weiß, wenn es jetzt kein Familienbetrieb ist, also kenne Brauereien, die sind etwas größer, die Hierarchien ganz anders. Also wir haben relativ kurze Entscheidungen und wie gesagt, flache Hierarchien. Wenn ich was entscheide, wir haben jetzt jüngst letzte Woche, bin ja auch noch Prüfer bei den Bierbrauern, (...) in einer größeren Brauerei. Dann haben wir halt dienstplanmäßig, weil mein Schwiegersohn und ich, der ist auch mit Prüfer, saßen wir dort und haben etwas besprochen und da gucken die mich an und sage, „Jetzt habt ihr aber schnell euren Dienstplan gemacht.“. Ich sage, das geht, die machen das, das geht die Hierarchie rauf, runter und hin und her. Und Abfüllplan, also welche Mengen, wann was abgefüllt wird und gemacht, das geht bei uns eigentlich, da spielt Erfahrung mit. Und das ist halt auch, denke ich, ein Vorteil von einem Familienbetrieb. Man muss den ganzen Spaß nicht unnötig aufblasen, muss ich sagen. #10:58

I: Also haben sie da schneller Entscheidungswege auf jeden Fall.

B: Wir haben schnelle, ganz schnelle Entscheidungswege, wir haben auch Entscheidungswege, dass wir jetzt sagen, wir müssen jetzt eine Maschine nicht zwingend eine Ausschreibung machen. Wir sagen, der Günstigste kriegt es. Also ich weiß vorher, was ich will. Man fragt halt dort an und dann meistens trifft man sich. Und das sind auch Entscheidungen, ich brauche jetzt in drei Jahren mal das oder das, das geht meistens Anfang des Jahres, wir haben jetzt auch keine Budgetplanung oder so was. Wir rechnen uns das durch, funktioniert das, funktioniert das nicht. So, von Anfang bis Ende, paar Angebote einholen und dann fangen wir eigentlich schon an ins (...) da gibt es dann einen Zeitplan, wann und wie was gemacht wird und dann geht es los. Also schon die Hierarchien sind flach und sehr kurze Entscheidungswege. #11:37

I: Und spielt da die Familie auch eine Rolle für so strategische Entscheidungen? #11:40

B: Definitiv, aber es ist halt jeder in seinem Aufgabenbereich, also ich kann jetzt nicht mit meiner Schwester irgendwas über die Bauplanung reden, das macht keinen Sinn, weil da die nicht involviert ist, na da reden wir dann über die Finanziererei, wie wir das machen. #11:53

I: Und Ihre Eltern, wie sind die da noch mit dabei? #11:55

B: Die Mutter ist noch dabei, (..) Vater ist auch dabei, es sind Rentner beide. Die Mutter macht in der Buchhaltung noch ein bisschen was mit und der Vater ist halt, (..) ja, er kommt eher selten, bisschen was macht er noch, paar Aufgaben gebe ich ihm noch. Aber ansonsten im Großen und Ganzen, sind sie eigentlich nicht mehr so richtig im Tagesgeschäft drin. #12:14

I: Wenn da irgendwelche Entscheidungen getroffen werden, wird da trotzdem mal noch mit? #12:18

B: Eher weniger, weil ich habe, seitdem ich da bin 1999, noch nie groß mit dem Vater, wir haben uns abgestimmt, aber ich habe gesagt, wie wir es machen. Also er ist ja vom Wissen her über 20 Jahre älter wie ich, und er ist jetzt mit der Weiterbildung, war das da auch nicht so viel. Also es macht jetzt keinen Sinn, jemand zu fragen, der weniger weiß wie ich, beispielsweise. Also es wird auch kein Bäcker einen Fleischer fragen, wie soll er seine Semmeln backen optimieren, also das wird nicht funktionieren, jetzt mal überspitzt ausgedrückt. Aber ansonsten, wie gesagt, mit der Mutter machen wir so einen Spaß noch, weil die, die ganzen Finanzsachen, den Finanzhaushalt seit Anfang der 90er Jahre macht. Da sprechen wir schon drüber, also ich weiß natürlich, was geht und was auch nicht geht, wie halt die aktuelle Lage ist und solche Sachen. Also man kümmert sich wirklich dann um alles von dem Betrieb. Also es ist auch so, dass man in dem Betrieb durch die Gegend rennt und guckt und sieht halt, wenn irgendwas schief läuft. Das bringt aber allein die Erfahrung mit oder irgendein Geräusch, was eigentlich hier nicht hingehört, zum Beispiel. Das sind so Sachen, aber das lernt man. #13:22

I: Und Ihre Eltern sind da aber froh drüber oder ist manchmal, haben Sie das Gefühl, dass die manchmal gerne schon noch mit? #13:27

B: Nee, ne, ne. Auf der einen, sind schon froh. Bei der Mutter, die bringt es ja zum Ausdruck, Vater weiß ich, dass es so ist, aber er kann es nicht zum Ausdruck bringen. Dort gibt es kein Dank oder irgendwas, das ist, aber damit kann ich umgehen, ist kein Problem. #13:42

I: Ja, das ist dann halt auch wieder, man kennt sich halt, man kann bestimmte Verhaltensweisen einschätzen. #13:46

B: Es wird nichts anderes erwartet, sagen wir es mal so. Keine Kritik ist Lob genug. Hat mal jemand gesagt. Ne, aber, es ist, es war schon eine Herausforderung, muss ich sagen ja. #13:53

I: Da quasi auf einen Nenner zukommen, so bisschen? #13:56

B: Ja, richtig. Er hatte sich das ein bisschen anders vorgestellt und ich habe aber nun ja seit, naja nur Vollgas gegeben. Ich mach ja relativ viel selber, gerade so Planung und auch (..) teilweise in der Elektrik sind wir auch schon ganz schön weit, was wir auch selber machen. Ja, wir machen quasi alles und das ist halt auch und wenn du überall mitreden kannst, dann macht das schon Sinn. Ist ja auch auf Kostenseite schon ein bisschen günstiger. Wenn du viel selber machen musst, musst du nicht extern die Leute einkaufen. #14:23

I: Ja, das stimmt. Und man hat halt alles im Blick und wenn mal jemand ausfällt, kann man notfalls auch. #14:28

B: Genau, genau. Und man ist halt von Anfang an beim Errichten der Anlage dabei, und weiß, wie sie dann funktioniert und kann komplett mitreden. #14:35

I: Also gibt es so bestimmte, sag ich mal, firmenspezifisches Wissen auch im Unternehmen? (**B:** Ja.) Gab es das auch schon bevor Sie es übernommen haben? Haben Sie da irgendwas weitergegeben bekommen? #14:43

B: Nein, also von ihm habe ich das eigentlich nicht gekriegt. Ich habe es mir das selber erarbeitet, sagen wir es mal so. (..) Also ich gebe es weiter, sagen wir es mal so. Ich gebe es jetzt weiter irgendwann. #14:53

I: Und wie handhaben Sie das? #14:54

B: Ja, das ist halt, ich führe halt die an die Anlagen ran und dann oder wenn wir halt neue bauen, sind sie auch da mit dabei, wirklich von Anfang an, von der Biege auf, die zu verstehen und auch zu bedienen. Und dann kannst du halt dementsprechende Fehler, die auftauchen auch während des Betriebes, die kannst du dann auch gleich lokalisieren und ja dann auch beheben, sagen wir mal so. #15:12

I: Also werden die zukünftigen Junioren, sag ich mal, Schritt für Schritt mit ran geführt und so wird dann eben das Wissen auch weitergegeben. #15:18

B: Definitiv. Definitiv, das ist essenziell. #15:20

I: Okay, welche Anforderungen haben Sie da auch vielleicht dann an? #15:23

B: Ja, was heißt Anforderungen. Also wir haben eine (...) wir müssen eine abgeschlossene Berufsausbildung, das ist klar. Und halt dieses Meisterstudium ist jetzt bei uns nicht mehr zwingend in der Brauerei. Wir brauchen das nicht mehr. Brauchen keinen Meister, ist aber

286 trotzdem sinnig, weil du musst als Meister schon mehr Wissen haben wie ein Angestellter, also
 287 wenn ein Angestellter mehr weiß wie du, dann ist es schwierig. #15:45

288
 289 **I:** Dann auch von der Autorität her, dass da... #15:48

290
 291 **B:** Erstens das und auch ja, dann passiert irgendwas, und du kriegst es gar nicht mit. Das ist
 292 schon essenziell, also das ist wichtig. #15:55

293
 294 **I:** Als Sie das übernommen haben, war das da dann schon so bisschen, haben Sie gesagt,
 295 dass ich von Anfang an eigentlich klar war, hatten Sie da das Gefühl, dass Sie da
 296 entsprechend vorbereitet darauf waren und in der Lage dazu? #16:10

297
 298 **B:** Ja, aber wie gesagt, bei uns wars ja wirklich so, das ist jetzt gewachsen. Das ist nicht so,
 299 dass ich komplett dieses Neuland betreten habe. Das ist halt (..) das klingt immer bisschen
 300 doof, wenn mich einer mit Chef anredet, das ist immer bisschen gewöhnungsbedürftig, obwohl
 301 es jetzt zwei Jahre her ist. Aber es ist halt auch gewöhnungsbedürftig. Aber ansonsten ist das
 302 jetzt nichts quasi, nichts Neues. #16:30

303
 304 **I:** Sie waren ja da auch relativ lange im Betrieb, bis Sie es dann übernommen haben. Und 23
 305 ist Ihr Vater dann quasi zurückgetreten oder war er schon eher? #16:39

306
 307 **B:** Der ist dann, ne, naja was heißt eher, ich habe das vorher schon ein bisschen gelenkt, er
 308 stand vorne dran. Wichtig entscheidend war, er musste natürlich überall sein „Friedrich“ unten
 309 drunter setzen, ist auch klar, aber ansonsten er ist dann quasi in die zweite Reihe gerückt. Wir
 310 machen schon noch, wie gesagt er ist noch im Betrieb, bisschen Außendienst macht er noch
 311 mit, aber sonst so, bei den Entscheidungen hat er, spielt er eigentlich keine Rolle mehr. #16:57

312
 313 **I:** Und das ist okay für ihn so? #16:59

314
 315 **B:** Ja, ich sag mal ja, auf der anderen Seite, ich habe auch nichts anderes gehört, aber was
 316 will er denn machen. Wenn ich jetzt mal aus dem Unternehmen ein Stück rausgehe, dann
 317 werde ich auch nicht dem, der das dann mal macht, auch noch reinreden. Ich bin halt ein
 318 anderer, einer muss den Hut aufhaben und auch die Entscheidung treffen und auch damit
 319 klarkommen. Weil wenn ich eine Entscheidung fälle, die mir ein andere sagt, macht es keinen
 320 Sinn eigentlich, so sehe ich das. #17:20

321
 322 **I:** Also haben Sie zu dem Zeitpunkt auch genügend, um diese Rolle zu übernehmen? (**B:**
 323 Definitiv. Ja.) Wie ist da Ihre Verbindung zum Betrieb, wenn Sie schon so lange hier sind,
 324 würden Sie sagen, Sie haben da auch einen bestimmten emotionalen Wert? #17:35

325
 326 **B:** Ja, schon., schon. Es macht schon was mit einem, wenn man irgendwo unterwegs ist und
 327 sieht einen anderen, der hat eine Kiste Bier von uns im Einkaufskorb oder was. Das macht
 328 einen schon ein bisschen stolz. #17:44

329
 330 **I:** Ja. Und auch so dieses, dass es schon so lange besteht, der Betrieb? #17:48

331
 332 **B:** Richtig, richtig. Jetzt haben wir letztes Jahr im internationalen Wettbewerb mitgenommen,
 333 weltweit. Und haben mit einer Biersorte, also sind ja verschiedene Bierkategorien und bei der

einen, bei unserem Kupfer ist die Kategorie Märzen, was eher so Österreich und in Bayern zu Hause ist. Da haben wir weltweit den dritten Mal gemacht. Das hilft schon haushalten. Wenn man das so pressewirksam dann ein bisschen hochpusht, da kann man auch schon was reißen, muss ich sagen. #18:11

I: Und für das eigene Gefühl, dass man da... #18:13

B: Erstens das. Das ist eine Bestätigung der Arbeit, die man macht. Dass man es eigentlich gar nicht so verkehrt macht. Und auf der anderen Seite ist das schon für den Umsatz schon (..) förderlich. #18:23

I: Bei uns in Chemnitz ist das auch bekannt. Gerade in so Gaststecken gibt es das auch. Ich weiß jetzt gar nicht wo. Aber auch im, ich habe einen Rewe in der Nähe, da gibt es das auch. Also, das kennt man schon auch. (**B:** Okay.) Dann mal noch in eine kleine andere Sichtung. Wie war so die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Vater? Hatten Sie da? #18:47

B: Ich sage mal so, wir sind halt von den Charakteren her schon ein bisschen stur, beide. Also, es hat, ich sag mal so, (..) in den letzten vier, fünf Jahren nicht mehr ganz so, aber vorher hat es schon in der Woche einmal geraucht. Muss man schon sagen, also das war schon. #19:03

I: Wahrscheinlich war es weil auch beide noch parallel im Betrieb waren. #19:05

B: Ja, es ist auch so, weil halt die Entscheidungen, ich habe die nach bestem Wissen und Gewissen gemacht. Und er halt, vielleicht nur nach Gewissen. Das Wissen selber würde ich mal ein Stück ausklammern. Und ich habe halt dann vertreten, Beispiel wir haben eine Maschine gekauft, 2004 war ganz interessant, die kamen 160.000 Netto. Und die Gegenmaschine, was er wollte, kam 30.000. Aber ich war von der Maschine für 30.000 Netto, nicht begeistert, auch von der Qualität nicht. Und dann haben wir die Große genommen, das war gut so. #19:40

I: Kauft man dann vielleicht auch zweimal, wenn man dann. #19:44

B: Das sollte man nicht machen, das ist genauso teuer. Und dann haben wir halt, da habe ich mich schon durchgesetzt. Aber das war bis dahin, war das ein Kampf. Ich habe da mal teilweise, so hart wie das klingt, ich habe dann auch Drohungen ausgesprochen. Er kann es alleine machen, ich muss es jetzt nicht. #20:00

I: Aber hat er dann, das wollte er dann auch nicht? #20:02

B: Er stand alleine auf der Flur. Also ich hatte da mehr Leute hinter mir die auch gesagt haben, ja das macht schon mehr Sinn, wie wir das hier machen. Ich habe es ja auch nicht zum Spaß gemacht. Ich habe das ja nicht gemacht, um irgendjemand zu ärgern. Aber er ist halt auch vom Charakter war das schon ein bisschen spannend. #20:14

I: Also haben Sie da auch eine gewisse Akzeptanz allgemein in der Mitarbeiterschaft. (**B:** Definitiv.) Auch dann, als Sie es übernommen habe? #20:20

B: Ja. Ja. (..) Ja, Ich gehe halt, paar Sachen, die mache ich halt anders, wie er das gemacht hat. Und ich bin jetzt nicht der Mensch, er zum Beispiel, er stand gerne im Mittelpunkt, das hat

er auch nach außen dann so, bei irgendwelchen Festen und so was. Das bin ich ja nicht. Ich bin eher im Hintergrund und gucke das von hinten an. Und ich muss mich nicht überall in den Vordergrund stellen. Das ist jetzt nicht mein Art. #20:43

I: Also auch vom Wesen da ein bisschen unterschiedlich. Und wahrscheinlich auch die Generationen, die da dazwischen liegen, hat man vielleicht auch noch mal andere Verhaltensweisen, sag ich mal. (**B:** Genau.) Okay, und wie offen konnte da über die Nachfolge gesprochen werden? Haben Sie das schon im Kindesalter vielleicht mitbekommen? #20:58

B: Ne, ne, ne. Also die Nachfolge war klar. Es war der Zeitpunkt. Ich habe ihm aber auch dann gesagt, irgendwann mit 50 mache ich es nicht mehr. Dann kann er es gleich eine weitergeben, weil ich bin seit (...) 22, 22 bin ich im Betrieb. Und da war eigentlich gedacht so mit Anfang, Mitte 40, jetzt war es dann mit 47. Aber das war für mich dann schon höchste Eisenbahn. Also ich muss das nicht nochmal (...) bis sonst wohin gehen. Und da haben wir ihm dann quasi schon ein bisschen die Pistole auf die Brust gesetzt. Jaa, es geht nicht anders, weil ich sage immer so, man muss (...) glücklich sein und dankbar sein, wenn es Nachfolger gibt. Ich kenne ganz viele Fliesenleger, Klempner, wo das nicht der Fall ist. Und hier (...) ist der Fall da und so richtig aber wollte er auch nicht. Und das war schon anstrengend. #21:47

I: Warum hat sich das dann so lange rausgezögert, weil er nicht zurückgetreten wollte? #21:52

B: Ja, es sind, es sind, ja, es hing ja mit ihm zusammen. Es war ja ein Einzelunternehmen. Er war quasi der Alleinherrscher. #22:00

I: Also so bisschen auch das selber gegründet und noch ein bisschen emotional verbunden. #22:03

B: Genau, ich bin halt der Meinung, ich muss kein Einzelnehmen haben und mit alles, mit allem haften, was ich da angehäuft habe, wie auch immer, mit Haus und was auch immer. Gut, Haus ist weg, das hat jetzt meine Ex-Frau. Aber das ist halt eine andere Geschichte, da haben wir gesagt, wir machen GmbH, wir haften mit wie auch immer, mit Einlage und Schluss aus Ende. #22:23

I: Ja, das ist schon sicherer. #22:24

B: Ja, es ist ein bisschen geordneter alles. #22:27

I: Ja, verstehe ich. Also ist es ihrem Vater dann ein Stück weit schwergefallen, sich zurückzuziehen, das Unternehmen auch sage ich mal abzugeben? #22:34

B: Ja, schon, schon. Aber jetzt ist es halt so, er macht jetzt quasi nicht mehr allzu viel mit, das ist halt nur (...) stückweise. Wartet aber schon, dass man mal kommt und sagt, „Hier du könntest mal das machen, das könntest du auch machen.“. Wird jetzt halt nächstes Jahr 70, also ist jetzt 69. Ist jetzt auch noch nicht so alt, sagen wir es mal so. Aber im Großen und Ganzen, ich habe ihn auch nie gefragt, ob es schwergefallen ist, er hat das einfach so gemacht, war es auch, war dann durch für mich irgendwo. Ich muss nicht, wenn ein Thema abgehandelt ist, dann noch mal drauf rumhacken, das ist jetzt auch nicht meine Art. #23:05

I: Haben Sie das Gefühl, dass Ihr Vater Ihnen auch die Rolle zugetraut hat, oder war das so ein bisschen skeptisch? #23:10

B: Ja, das war, das war eigentlich von Anfang an klar, dass er das macht, weil, wie gesagt, da bin ich jetzt zu lange dabei. #23:16

I: Also hat er auch die Sicherheit, quasi dass er weiß, Sie sind, sie kennen alle Prozesse und so. (**B:** Genau. Genau.) Okay. Und gab es da bei den Kunden oder vielleicht auch bei den Mitarbeitern, hatten wir ja schon so grob angesprochen. Wie haben die das aufgenommen quasi, als Sie dann der Chef waren? #23:36

B: Eigentlich gut. Eigentlich gut. Wie gesagt, wir haben das Schreiben dann raus und den ein und anderen haben dann schon auch besucht haben noch nicht alle richtig durch, das dauert noch eine Weile. Aber im Großen und Ganzen ist es eigentlich positiv aufgenommen wurden. #23:47

I: Haben Sie da auch besondere Kundenbeziehungen bzw. Stammkunden? #23:52

B: Ja, schon. Also es gibt ja bei uns die sogenannten Jahresgespräche, da setzt man sich einmal im Jahr zusammen. Oder telefoniert miteinander, je nachdem, wo man dann die Konditionen für das nächste Jahr aushandelt. Das ist immer schwierig, da schlafe ich auch nicht viel, davor. Danach dann schon, aber davor. Ja, das Problem ist halt, man muss sich das so ein bisschen vorstellen, wie das Märchen vom Fischer und seiner Frau. Ist das bekannt? (**I:** Ja.) Immer mehr und mehr und mehr. Und so sind halt die meisten Händler, inklusive Discounter. Discounter haben wir jetzt bis auf die Edeka direkt beliefern, keinen mehr. Kaufland haben wir uns erfolgreich getrennt, das war Katastrophe. Immer mehr, dann gibt es noch eine Rückvergütung, dann gibt es noch eine Steigerungsbonus und, und, und. Das ist schon herausfordernd. #24:32

I: Also gerade mit den größeren? Und so von den Privaten hier im Werksverkauf und so? #24:36

B: Das ist eigentlich, das ist easy. Das ist quasi Selbstläufer, fast. #24:39

I: Da kommen bestimmt auch viele hier aus der Umgebung? #24:42

B: Najaa. Nicht bloß hier. Wir haben ganz viele Thüringer, die regelmäßig kommen, meistens älteres Baujahr. Wir haben Vogtland, kommen ganz viele, ansonsten ist schon der größte Teil, ist schon hier, in der Umgebung. #24:51

I: Ist halt regional verankert wahrscheinlich? #24:54

B: Genau, genau. Ich muss jetzt auch für mich sagen, also wir sind in einer Größe, A wo die Kapazität langsam (..) reicht es von der Fläche. Das ist etwas sehr eng und klein. Wir kommen noch klar, muss ich sagen. Erweiterung ist halt schwierig, der Nachbar verkauft sein Grundstück nicht. Auch nicht für Geld und gute Worte. Und ja, wir kommen klar, ich muss jetzt auch nicht noch größer werden. Je größer das Unternehmen wird, umso mehr oder größer werden ja deine Probleme, die du vielleicht hast. #25:24

I: Die Ausgaben auch wahrscheinlich? #25:25

B: Naja, Ausgaben nicht bloß, aber das ganze drumherum. Da gibt es ja, weiß nicht, ob die das mittlerweile wieder weghaben, gab es ein (..) Abwärme-Portal-Beispiel. Das heißt, du müsstest bei sämtlichen Gefäßen die Abwärme messen. Und wenn du über eine gewisse Größe kommst, musst du einen Maßnahmenplan erstellen, wie du das abstellst und so. Also noch mehr Papierdinge. #25:44

I: Ja, da sind die dann wahrscheinlich auch noch mehr hinterher einfach. #25:47

B: So und das ist halt, in unserer Größenordnung geht das noch einigermaßen, das muss ich alles nicht haben. Dann lieber ein bisschen kleiner. Und ich muss ja nicht überall vertreten sein. Und immer noch Bier hat in Berlin zum Beispiel gar nichts zu suchen. Oder auch bis Leipzig sind wir mittlerweile, aber darüber hinaus muss es nicht sein. #26:04

I: Ja, also so ein bisschen in Sachsen. Das ist das, ja. (..) Haben Sie das Gefühl, dass so im Unternehmen das auch ein bisschen ein familiärer Umgang miteinander ist? Auch mit Nicht-Familienmitgliedern? #26:17

B: Ja, denke ich, denke ich schon. Also das ist relativ entspannt bei uns, es duzt sich jeder. Das ist eigentlich so ein bisschen, und das versuche ich aber auch ein bisschen, dass es alles ein bisschen Hand in Hand geht. Das ist nicht immer einfach, aber im Großen und Ganzen gelingt uns das. #26:33

I: Ja, das sind ja auch einige Mitarbeiter Familienmitglieder direkt. #26:36

B: Ja, aber es ist halt auch so, dass wir jetzt sagen, wenn es jetzt Freitag gibt mal einer Frühstück zum Geburtstag aus. Da sitzen wir alle da, da machen wir auch ein bisschen länger Pause und alles so ein bisschen. Ich möchte halt, das ist auf Neudeutsch „Teambuilding“ schon ein bisschen, ein bisschen fördern. Also ich bin eher einer, ich mag das die miteinander arbeiten, anstatt gegeneinander. Das macht mehr Sinn. #26:55

I: Ja. Das bringt im Endeffekt auch mehr. Das stimmt. Was war Ihr Antrieb, um das Unternehmen weiterzuführen? Was haben Sie so für sich intrinsisch gedacht? #26:06

B: Naja, was habe ich gedacht? Es ist einfach, A es ist ja auch meine Zukunft, ich habe ja den Beruf gelernt, (..) es ist jetzt nicht so, bei meinem Umland beispielsweise, im Nachbarort ist die nächste Brauerei. Das ist hier nicht, so viel gibt es hier nicht. Das heißt, man müsste das Gebiet verlassen. Und dort, woanders die Arbeit suchen. Das Problem ist, ich bin halt einer (..) „Drham is drham“ sagt der Erzgebirgler, also ich bin lieber hier als woanders. Mir haben sie Jobs in der Schweiz angeboten, die auch sicherlich mehr oder noch lukrativer waren, wo dort auch weniger Verantwortung. Aber es ist nicht meins, ich bin hier zu Hause. #27:44

I: Halt auch die Umgebung quasi so ein bisschen? #27:47

B: Umgebung, bin hier in der Stadt, in der Kommunalpolitik mit, also so ein bisschen. Also ich bestimme gerne mit, sagen wir es mal so. #27:54

I: Und halt vielleicht auch der Faktor, dass es das Unternehmen schon so lange gibt, dass Sie dann nicht der Grund sein wollen, woran es scheitert? #28:00

B: Richtig, richtig. Also ich bin jetzt die sechste Generation. Wie gesagt die siebente in Form meiner Tochter und vom angehenden Schwiegersohn, die heiraten dieses Jahr. Und die achte Generation ist etwas über ein Jahr alt. Da liegt jetzt an uns, dass man den, heißt Fritz, dass wir den in die Richtung kriegen, vielleicht, wenn er es denn will. Dass der dort auch mit hier reinwächst. #28:21

I: Ja, kann man ja schon, zumindest wirklich in den Kinderschuhen quasi, dass er mit hier rumspringt. #28:25

B: Genau. Da kann man die Weichen stellen, ja. #28:28

I: Ja, und es ist schon auch ein bisschen die Intention? #28:31

B: Ich denke schon, das ist jetzt nicht mehr mein Part, soweit ich es denn machen kann, aber ich bin ja nur der Großvater. Oder Opa oder wie auch immer man das nennen mag. Das klingt alles alt. #28:40

I: Ja, aber Sie sind ja noch nicht mal 50 da (lacht). #28:44

B: Ja, aber es klingt trotzdem alt (lacht). #28:46

I: Und Ihre Tochter, war das auch so ein bisschen von ihr aus, dass sie das gesagt hat? #28:50

B: Ja, die hat, bis sie das Abitur fertig hatte, im Jahr 2019, hatte sie weder alkoholische Getränke und auch keine Getränke mit CO₂, also mit Kohlensäure. Alles nur stilles, Apfelsaft und Wasser, und was weiß ich. Und da kam sie trotzdem auf die Idee, den Beruf zu erlernen. Und meine Ex-Frau hat das nicht so prickelnd gefunden, damals auch schon. Und sie hat halt die Prüfung eher abgelegt, nach zweieinhalb Jahren, kannst du mit besonderen Voraussetzungen. Und hat da die Prüfung mit 96% gerissen und hat ein Stipendium gekriegt. Und haben dann von 23 bis, ne, von Ende 22 bis Ende 23 studiert nochmal. Dann zum einjährigen Braumeister, also zwei Semester. Braumeister. Nennt sich jetzt Brau- und Malzmeister. So, also ich habe dort auch keinerlei Druck ausgeübt. (..) Ich habe halt zu ihnen gesagt, wenn ihr das machen wollt, dann könnt ihr das machen. Wenn ihr was anderes macht, oder zu ihr, damals war ja der andere noch nicht da, dann machst du was anderes. Irgendwo wird sich ein Weg finden. Und jetzt bin ich froh, dass sie es gemacht haben. #29:56

I: Ist ja auch lustig, dass der Schwiegersohn da auch Braumeister ist. #29:59

B: Ja, die haben sich kennengelernt, wo sie gelernt hat in dem Betrieb. Und da haben wir den dort mit abgeworben, dass der bei uns ist. Ja, der stammt aus Thüringen und hat bei Zwickau gearbeitet und da haben wir den gleich mit hergeholt. Spricht auch, noch nicht perfekt, aber der erzgebirgische Wortschatz wird langsam. #30:16

I: Und war da Ihre Tochter da auch frühzeitig schon mit hier im Betrieb? #30:21

B: Ja, ja. Also wir haben schon, ich habe die schon immer mal mitgenommen und gemacht, getan. #30:27

I: Denken Sie das bringt da auch ein bisschen was? #30:29

B: Ich sage mal so, sie hat ja auch gemerkt, dass das selbstständig sein, zwar schon auf der einen Seite bin ich selbst und ständig, aber ich habe auch gewisse Freiheiten, dass ich sage, ich muss jetzt über den Tag mal weg oder ich gehe zwischendurch mal einkaufen oder wie auch immer, wo ich mir das bisschen verschieben kann. Und ich schon auch ein bisschen (..) auch der (..) der Effekt, dass ich in Führungsstrichen machen kann, wie ich will. Ich habe jetzt keinen, der sagt, du musst, du musst, du musst, und das muss, und das muss. (**I:** Außer vielleicht Ihr Vater.) Ja. Der hat das aber auch nicht gesagt. Wie gesagt, vom Wissen war ich halt weiter wie er, ich habe dann meinen eigenen Stiefel gemacht und ich denke so schlecht habe ich es auch nicht gemacht. Wo ich gekommen bin, waren wir hier 3 Mitarbeiter, 97. Ne also schon ein Stück mit ran führen finde ich wichtig, aber man muss halt auch nicht überfordern. Wenn man das wirklich überfordert, dann wissen wir genau, irgendwann haben die keinen Bock mehr. Und dann ist das, weil auch gerade die jetzige Generation ist halt leider auch nicht eine Generation, die die Ärmel hochkrempelt. Es ist halt für mich, für mich ist immer dieses ominöse Wort „Life-Work-Balance“, krieg ich rote Augen bei sowas. (..) Ich sage halt immer, wer einen Urlaub machen will, eine Auszeit sich gönnt, ist in meinen Augen, muss er erstmal was reißen. Also ich bin zum Beispiel ein totaler Gegner, dass man nach dem Abi eine Auszeit macht. Irgendwo Auslandsjahr mit Arbeiten, geh ich mit, aber so einfach mal, na so schön ein bisschen chillen, da ist noch nichts passiert, ehrlich aber ich geh mit, wenn einer wirklich zehn Jahre mal richtig durchzieht, geh ich da mit, aber alles andere ist für mich (..) ist Käse. #32:01

I: Ja, verstehe ich. Ich habe auch direkt nach dem Abi angefangen zu studieren. #32:05

B: Genau. Einfach mal hintereinander weg und bisschen was machen und nicht warten bis die anderen was machen. Das ist halt mit die Ärmel hochkrempeln und das ist halt in der Generation nicht jedem gegeben. Da müssen wir aber wieder hin. #32:16

I: Das liegt vielleicht auch ein bisschen so an der Bandbreite an Optionen, die man hat, dass man da dann vielleicht auch überfordert ist. #32:23

B: Genau, das ist aber, in der Schule fehlt das ganz viel, muss ich sagen. Also war zu unserer Zeit, war das schon ein bisschen mehr so. Also ich setze immer immer den Punkt hin beim Kopfrechnen. Katastrophe. Also war bei uns, war das essenziell ist, ich habe das dann versucht mit meinen Kindern am Abendbrottisch, habe ich auch nicht nur positive Kritik gekriegt, wenn ich zum Abendbrottisch gesagt habe, wie ist sechs mal acht. Aber in sowas, also für mich ist das verdammt wichtig. Kopfrechnen brauchst du bis an das Lebensende. #32:54

I: Brauchen Sie hier wahrscheinlich auch hier hin und wieder mal? #32:56

B: Du brauchst es für das ein oder andere, brauchst du, ich mein bei den komplizierten Berechnungen, das macht dann meistens der Rechner oder auf einem Blatt Papier oder wie auch immer. Aber Kopfrechnen ist trotzdem wichtig. #33:03

I: Ja, das stimmt. Okay, dann 23 hat ja jetzt die offizielle Übergabe stattgefunden. Würden Sie sagen, dass das so diese wirtschaftliche Situation, so äußere Faktoren auch eine Rolle gespielt haben? #33:15

B: Ne, da das genaue Gegenteil. Also wir sind von Corona gekommen, das war eher in Anführungsstrichen „beschissen“. Also der Zeitpunkt war denkbar ungünstig. #33:25

I: Ja, naja das meine ich ob positiv oder negativ. #33:26

B: Ja, das war eigentlich denkbar ungünstig, aber irgendwann habe ich gesagt, ja, das macht auch da keinen Sinn jetzt noch länger zu warten, da haben wir es einfach durchgezogen. #33:33

I: Hat Sie das da irgendwie behindert auch mit? Hatten Sie da Probleme dadurch? #33:36

B: Das, naja, Probleme hatten wir eigentlich nicht. Also das ist ja fließend gelaufen. Was ein bisschen ein Problem war, waren die Behörden, gerade das Finanzamt, also du wirst ja als neue Firma, auch wenn du die nur umformierst, wirst du komplett neu veranlagt. Das heißt, deine Umsatzsteuervorauszahlung beispielsweise, der Umsatz ist ja annähernd gleich jedes Jahr, annähernd ungefähr, mal Plus, Minus, mal rauf und runter. So, und dort ist es halt so, wir haben die Übergabe im August gemacht. Und für uns sind eigentlich so von August bis Dezember meistens und Dezember sowieso, der umsatzstärkste Monat und das haben die dort als neuen Maßstab angenommen. Das heißt, ja genau, und die Vorauszahlung war horrend und da haben wir gesagt, „Leute das geht so nicht.“ und das wieder das geradezubiegen, also das ist sehr viel, der Bürokratismus ist schon extrem. Und das war so ein bisschen die Herausforderung. Naja, dann hat das Grundbuchamt, das Umschreiben der Grundstücke, noch geschlampt, dann haben wir hier noch eine Grundstückszusammenführung, heißt das, eine Verschmelzung gemacht. Das ging auch nicht gleich richtig, das hat zwei Jahre gedauert, bis das durch war. Und das sind Nachfolgesachen wie Kredit oder Sparkasse, Versicherung und so ein Spaß, der Rattenschwanz wird immer größer hinten raus. Und die warten ja dann darauf. Da gibt es ein Schreiben, dann war das da, dann hieß es beim Finanzamt, dann brauchst du eine Unbedenklichkeitsbescheinigung, die kriegen wir aber nicht, wenn das wieder nicht da ist. Also das war schon nicht ohne, sagen wir es mal so. #34:51

I: Ja, verstehe ich. Hat das dann schon so ein bisschen mit reingespielt, aber hat sie jetzt nicht daran gehindert, zu sagen, ich übernehme es jetzt nicht? #34:59

B: Nein, das jetzt nicht, aber gewisse Prozesse hat es total verlangsamt. #35:01

I: Also wäre es vielleicht in einer anderen Konzeption besser gelaufen? #35:05

B: Ja, das ist ja nicht nur die Konzeption, es ist halt, wie gesagt, die Behörden, es ist halt ganz, ganz schwierig. Wenn du wirklich nur aus einer Firma, (..) die genau eigentlich bleibt, die heißt nur anders. Es ist halt nur die Unternehmensform ist anders und die Firma heißt anders. So, das ist schon ganz schwierig. (...) Beim, wir sind ja biersteuerpflichtig, das heißt, beim Hauptzollamt musst du dementsprechend, hast du ja, muss man sich vorstellen, wir haben ja

die Vollguthalle, das ist ein sogenanntes Steuerlager, wenn wir unser Bier produzieren, geht es in das Steuerlager rein, ist ein sogenannter Zugang. Und wenn ich den Lieferschein schreibe, wir laden es auf, schaffen es weg, zum Kunde, ist es ein Abgang. Und da wird da alles neu gemacht, du musst da nicht sagen, jetzt aus der Firma X wird Y. Es wird komplett, die Alte raus, die Neue wieder rein, und das muss man aber auch gewisse Fristen beachten, sonst, sonst ist man einer der Steuern hinterzieht und da ist in dem Staat, da kannst du lieber einen umbringen, da bist du besser dran, als wenn du Steuern hinterziehst. Bei Steuern hinterziehen, bist du sofort weg vom Fenster, das ist halt, das war schon eine Herausforderung. Diese Fristen da einzuhalten. #36:07

I: Das war dann halt, aber das hätten Sie wahrscheinlich so oder so gehabt in dem? #36:11

B: Ja, das wäre so und so gewesen. #36:13

I: Also spielt der Zeitpunkt schon auch eine Rolle, wo die Nachfolge stattfindet? #36:16

B: Ja, schon, also man muss es wirklich von langer Hand planen. Man kann nicht sagen, ich sage jetzt mal, (..) eine Übergabe macht man nicht in einem Jahr, das funktioniert einfach nicht. Das ist drei Jahre Minimum. (..) Oder, so wie es jetzt bei uns war, dass man wirklich sagt, man ist jetzt schon so lange dabei. Aber die Übergabe selber vorbereiten alles, also das ist, zwei drei Jahre braucht man locker. #36:39

I: Ja, das dauert gut. Haben Sie da in diesen Nachfolgeprozess auch Externe mit einbezogen? #36:45

B: Steuerberater, ja. So mehr eigentlich nicht, also es gibt noch mehr Leute, aber ich muss nicht unnötig Geld ausgeben für was, was ich auch selber kann oder was wir auch selber stemmen können. #36:53

I: Wie waren da Ihre Erfahrungen mit dem Steuerberater? #36:56

B: Steuerberater hat das ja schon mehrfach gemacht, also das ist, unseren Steuerberater, den haben wir schon seit 1990. Und ist auch ein Doktor in seinem Bereich und ist auch, ich glaube, der Oberhäuptling von der sächsischen Steuerberaterkammer und sowas. Und der hat das ja schon mehrfach gemacht. Und der hat halt dann erzählt, was nicht so gut ist, (..) was gut ist und so Sachen. Wenn dann zwischendurch irgendeiner sagt, ich will es aber jetzt ganz anders haben. Obwohl es eigentlich schon ganz anders fixiert ist, das wird schon dann spannend. Ne, aber der hat dann schon dementsprechend Erfahrung mitgebracht. #37:29

I: Kannte quasi auch Ihr Unternehmen, wenn Sie sagen seit 1990. #37:32

B: Er kannte es, ja. Er kannte die ganzen Kennzahlen, wir sitzen ja im Jahr zwei, dreimal zusammen. #37:36

I: Ja, muss ja. Leider, also in Bezug auf den ganzen Steuerkram. Okay wenn Sie sagen so, das ist ein langer Prozess, drei Jahre Minimum, wie haben Sie das da vorbereitet, die Nachfolge an sich? Was haben Sie da alles in die Wege geleitet? #37:52

B: Naja, wie gesagt, man muss erstmal sich informieren, welche Fristen gibt es, was macht Sinn, was macht wenig Sinn und dann halt wirklich auch diese Anträge, gerade beim Hauptzollamt stellt, dass das halt zum Zeitpunkt X umfirmiert wird. Dann Notartermin ist ganz wichtig. Da waren wir damals bei einem relativ großen Notar in Dresden, der das sehr oft macht und auch solche größeren Firmen dann schon von A nach B bringt. (...) Ja, da muss man sich ein Stück das Vertrauen von den Leuten holen, dass die da noch mehr Ahnung haben wie mir. Man muss halt viel sprechen, wie ist dann der Ablauf, wir waren nichts so, dass wir gesagt haben, wir haben jetzt hier einen fixen Zeitplan und das muss das, das muss das. Also wir haben das jetzt Stück für Stück schon abgearbeitet. #38:31

I: Aber schon gut vorbereitet? #38:33

B: Vorbereitet muss es sein, also wie gesagt, den Löwenanteil hat halt der Steuerberater gemacht. #38:37

I: Ja, okay. Und das haben Sie dann noch entsprechend miteinander kommuniziert, auch mit Ihrem Vater, frühzeitig? #38:46

B: Ja, genau. Er hat dort eigentlich nur gesagt, was er will, also den Rest haben wir eigentlich gemacht. So haben wir das dann schon gemacht, also er war schon von Anfang an, klar, involviert, aber er war jetzt nicht bei jeder Entscheidung, was wir mit dem Steuerberater gesprochen haben, dabei. Weil es ja teilweise um zukünftige Sachen ging. Und da muss das er nicht mehr mitentscheiden, da er ja sowieso dann raus aus dem Unternehmen ist. Das sollten dann auch schon die entscheiden, die das mal weiterführen. Das würde ich jetzt genauso machen. Also ich würde jetzt niemand vorschreiben, du musst das so und so machen. Wenn ich keine Verantwortung habe, das sollen die dann schon selber machen. #39:20

I: Also haben Sie quasi nach seinen Wünschen gefragt und den Rest dann so, also schon ein bisschen zusammen entschieden, aber. #39:24

B: Schon ein bisschen zusammen. Wir haben die Wünsche, was heißt gefragt, er hat sie uns gesagt, die mussten wir ein Stück umsetzen, das war eher finanzieller Natur, die Wünsche. So und ansonsten, ja. #39:35

I: Aber jetzt so im Tagesbetrieb, und wie Sie das handhaben, wurde dann eher Ihnen überlassen? #39:39

B: Ja, Tagesbetrieb, wie gesagt, mache ich seit Ende 90 Jahren, das ist jetzt nichts neues für mich. #39:44

I: Haben Sie auch an sich jetzt nichts groß verändert, so wie es war? #39:49

B: Nein, es sind auch von den Strukturen her, habe ich eigentlich, ist es eigentlich so geblieben, das war ja teilweise waren das eingelaufene Prozesse, die funktioniert haben. Da muss ich jetzt nicht noch irgendwo Gedanken daran verschwenden, das mal neu zu machen. Da kommt im Endeffekt auch nichts anderes bei raus. #40:02

I: Ja, wenn es funktioniert. #40:03

B: Ja, dann sollte man das System laufen lassen und nicht auch noch dran rumdrehen. #40:06

I: Das stimmt. Dann vielleicht nochmal so ein bisschen, wir haben es jetzt schon ein bisschen mit angesprochen, in diese finanzielle Richtung. Hat die finanzielle Situation von Ihrem Unternehmen da auch eine Rolle gespielt bei der Übergabe? #40:18

B: Definitiv. Also wir waren relativ gut aufgestellt, muss ich sagen, ich gehe natürlich mit den Finanzen anders. Also ich finanziere neue Bauvorhaben, oder sagen wir mal größere Vorhaben, werden fremdfinanziert. Das war beim Vater nicht immer so, er hat das teilweise versucht aus dem Cash-Flow zu nehmen, geh ich ein bisschen anders mit um, weil die Zinsen (..) jetzt mal, wenn man ein Kontokorrent oder Dispo, wie es ja im Privaten heißt, schon anders sind, als wenn ich mir einen festen Kredit hole und mit einer festen Laufzeit. So und das muss man halt einmal durchrechnen, da kommt Mathe wieder ins Spiel, dort muss man halt mal hin und her rechnen und gucken, was macht Sinn und was macht keinen Sinn. #40:51

I: Ja, also auch wenn Sie sagen, Sie waren relativ gut aufgestellt, hat es für Sie dann auch, sag ich mal, ein bisschen attraktiver ausgesehen, das zu übernehmen, als wenn es hochverschuldet wäre? #41:01

B: Nein, nicht attraktiver. Man hat halt jetzt (..) als GmbH ist das schon ein Nachteil, man hat jetzt halt keine privaten Einnahmen. Da war es halt so, eine private Einnahme, wenn es gut ist, dann war die Hand größer und wenn es schlechter gelaufen ist, dann war sie halt kleiner. Jetzt hast du halt Geschäftsführergehalt, sag ich mal so, das ist alles ein bisschen mehr geregelt jetzt. Aber so von der Attraktivität war das eigentlich nicht, es war nicht anders als vorher. #41:24

I: Also würden Sie sagen, hat dann so dieses emotionale vielleicht ein bisschen mehr gewogen? #41:29

B: Es war, genau, es ist halt der Familienbetrieb und ja, und ich habe ja nun das Ding ein stückweit mit aufgebaut. Es ist nicht so, dass ich da gekommen und es war schon alles da. Also wir waren technikmäßig, wenn wir jetzt bei 100 sind, waren wir bei der 11. Also wir waren nicht die modernste Brauerei. Zumindest haben wir hier Stück für Stück aufgebaut und da es ja mein Werk schon mit ist, wie wir es gemacht haben, also gerade Planung und teilweise Durchführung und selbst die, das Bauen selber habe ich teilweise mitgemacht. Da geht man anders ran, da ist es irgendwie ein Stück, da ist ein bisschen Herzblut dabei. #41:59

I: Ja, vielleicht wie so ein zweites Kind, noch kann man fast sagen (lacht). #42:02

B: Ja, so in der Richtung, jaja. #42:04

I: Ja. Okay, dann würde ich vielleicht abschließend, das Ganze nochmal ein bisschen beurteilen. Was würden Sie sagen, hat die Nachfolge, vielleicht Ihre eigene und auch die, die dann mal ansteht in zehn, fünfzehn Jahren, für eine Bedeutung für Sie und vielleicht auch für die Familie an sich? #42:18

B: Naja, es wird auch wieder eine Herausforderung, muss ich sagen. Es ist halt, wie schon gesagt, eine andere Generation. Bedeutung ist schon, ich möchte schon, dass die das

eigentlich in dem Sinne wie wir das jetzt hier so machen, weiterführen. Dass die auch dort, so ein bisschen, ich sage mal so die Richtung genauso laufen lassen. Und dann ja, aber machen müssen sie es letztendlich selber. #42:42

I: Also hat es schon auch einen gewissen Stellenrang, dass das läuft? (**B:** Auf jeden Fall.) Wenn Sie sagen, Herausforderung, was befürchten Sie da? #42:50

B: Es ist halt die Herausforderung, auch jetzt noch, man kann jetzt, was ich vorhin schon angesprochen habe, die Generation jetzt nicht überfordern. Weil dann kann es durchaus passieren, dass die Lust weg ist. So und dann stehen wir wieder am Anfang und das ist glaube ich nicht zielführend für uns. Aber ansonsten, es ist eine Herausforderung, einfach die Leute mit an die Hand zu nehmen, die Herausforderung ist halt jetzt nach wie vor diese Zeit, diese unsichere Zeit, Energie, dann sind halt auch sämtliche Lieferzeiten, schreien zum Himmel mittlerweile, wo du denkst, wenn du irgendwas bestellst, egal ob das Etiketten, Rohstoffe, was auch immer, irgendwas, fangen die erst an, wenn du anrufst oder was, wo du sagst, da muss doch was da sein. Das ist wirklich eine Herausforderung, wo es früher so innerhalb von einer Woche, 14 Tage bist du jetzt bei sechs Wochen, acht Wochen. Da ist halt das Problem, du musst halt wirklich sehr weit vorausschauend arbeiten. Gerade bei den Etiketten ist das schwierig. Das Problem ist jetzt, wenn ich Etiketten bestelle, ist eine Lieferung das sind 30.000 Euro. Das ist nicht einfach mal so hingelegt und dann mal gucken, halt, das legen wir dann halt zweimal hin, das macht keinen Sinn. Also das Kapital irgendwo in der Ecke liegen zu lassen, ist nicht zielführend. #43:57

I: Okay, was soll ich jetzt sagen? Denken Sie, aber dass Ihre Tochter das schon so wie es aussieht. #44:05

B: Definitiv, also ich habe sie jetzt schon ganz viele Sachen, gerade jetzt was Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit, das habe ich ihr auch getragen. Wir haben sämtliche QS-Sachen, Zertifizierungszeug macht sie jetzt schon. #44:18

I: 9001 da? # 44:19

B: Ne, das machen wir nicht. Wir sind nur ein Futtermittel-QS drin, da wir ja diese sogenannten Treber an die Kühe verfüttern und die sind in dem QS-System Lebensmittel drin. Und wir sind halt, da wir Einzelfuttermittelhersteller sind, da wir die Treber dort verkaufen, müssen wir da auch mit teilnehmen und solche Sachen. Ich bin mit 9000 Energiemanagement schiebe ich alles noch, also das sind Sachen, oder was bei uns in der Branche interessant ist, so genannte IFS, International Food Standard, Katastrophe. Das sind Papierträger, die kosten eine Zertifizierung liegen wir bei sieben- achtausend Euro, Minimum. Es gibt Händler oder Discounter, die wünschen das gerne. Wir haben dort nicht so viel am Hut, da kann ich mich immer noch dafür wehren. Denn es ist auch gebäudetechnisch nicht immer, dass der IFS so durchläuft. Und wir haben da nicht dauernd das Geld, wenn der Auditor rumspringt und sagt was du machen musst und was du lassen musst. Da brauchst du für jeden Quark ein Protokoll. Wir brauchen es jetzt auch schon für solche Sachen. Aber da brauche ich zum Protokoll noch eins. Und im Protokoll steht drin, ob das auch so richtig ausgefüllt ist und so weiter. Es wird halt, wie gesagt, der Bürokratismus ist dort explodiert. #45:32

860 I: Sehr groß, ja, verstehe ich. Was denken Sie, ist für Sie als Familienbetrieb dann für die
 861 zukünftig anstehenden Nachfolgen noch, beziehungsweise Nachfolge, sprechen wir mal in der
 862 Einzahl, von besonderer Bedeutung? Was könnten Sie vielleicht auch besser machen jetzt im
 863 Vergleich zu Ihrer Nachfolge, sehen Sie da irgendwas? #45:50

864 B: Naja, was heißt besser machen, es ist jetzt die erste Nachfolge, die ich mitgemacht habe.
 865 Es wird dann wahrscheinlich bloß noch eine geben. Ich wüsste jetzt nicht, was ich anders
 866 mache, muss ich ganz ehrlich sagen. Die Rahmenbedingungen werden sicherlich anders
 867 werden. Es ist von der technischen Ausstattung wir der Betriebe anders dastehen als wie zu
 868 meiner Zeit, also wahrscheinlich noch besser. So, ansonsten, ja, ich wüsste jetzt nicht, ob ich
 869 dort, was heißt Fehler, die meisten Fehler, die passiert sind, sind nicht auf unserem Mist
 870 gewachsen, das war der Ämter wegen. Weiß ich nicht, das ist schwer beeinflusst. #46:27

871

872 I: Also intern haben Sie da Ihre Regelung, dass Sie frühzeitig mit dran führen und? (B: Genau.
 873 Richtig.) Dann hängt es halt ein bisschen an den Ämtern. #46:33

874

875 B: Richtig. Und dann, wie sie das dann im Endeffekt durchziehen, müssen Sie selber wissen.
 876 Aber dafür führe ich sie ja nun, wie gesagt, schon von Anfang an mit ran. Die ganzen Prozesse
 877 und dort lasse ich sie auch einmal machen und gucke, ob es geht oder ob es noch bedarf bei
 878 irgendwas. #46:45

879

880 I: Also sind Sie dahingehend schon eher ein bisschen optimistisch? #46:52

881

882 B: Auf jeden Fall. Also ohne Optimismus geht es ja nicht. Also wenn das Glas halb leer ist, ist
 883 es (..) ist es nicht gut. Dann eher halb voll. #47:00

884

885 I: Ja, das stimmt. Okay, dann haben wir ein paar interessante Einblicke bekommen in Ihr
 886 Unternehmen und auch, wie Sie das so handhaben. Ich danke Ihnen für Ihre Zeit und, ja,
 887 genau, ich bedanke mich. #47:16

888

889 B: Gerne. Kein Problem. #47:18

Transkript Interview 5 – Heizung & Sanitär

I: Ich lege das mal ein bisschen hier in die Mitte und hoffe, dass es so ankommt. Ich würde erstmal ein bisschen einsteigen und zur Position fragen, Alter vielleicht, wann die Nachfolge ansteht oder ob sie es schon unternommen haben, wie viele Generationen, Mitarbeiter. Ja, einfach mal so ein paar Randinformationen gerne. #00:20

E: Genau, also ich bin 26 Jahre alt jetzt, mach das schon, also habe damals mit der Ausbildung angefangen, 2015, auch das schon hier in der Firma beim Opa gemacht, dann dreieinhalb Jahre die Ausbildung, dann habe ich ein Jahr gearbeitet, auch hier im Unternehmen, genau, dann habe ich in Vollzeit mein Meister gemacht, in Chemnitz an der Handwerkskammer und in der Zeit trotzdem, wie es ja in Familienunternehmen ist, trotzdem ausgeholfen, weil ganz ohne, ging es dann doch nicht. Ja, dann hatte ich das zu 2021 abgeschlossen im September und danach habe ich bis letztes Jahr im April, war ich noch angestellt und letztes Jahr hatten wir im April unser 30-jähriges und da erfolgte dann die Übergabe von meinem Opa auf mich quasi. #01:11

I: Also quasi eine Generation weiter gesprungen? #01:13

E: Eine Generation weiter, genau, also eine Generation übersprungen, weil meine Großeltern bloß zwei Töchter hatten oder haben, die sind im Unternehmen nicht tätig. Ja, das ist ein bisschen schlecht als, ja. Ja, ja, nee, und dann haben wir jetzt aktuell zwei Angestellte und ein Azubi noch und als ich damals mit dem Meister fertig war, 21, habe ich auch gleich zwei Azubis bekommen. Denn einen haben wir jetzt schon zu Ende ausgebildet und der andere der musste jetzt leider nochmal in die Nachprüfung. #01:44

I: Ah, okay, aber wird dann, wenn er das schafft auch hier übernommen? #01:47

E: Ja, der hatte die jetzt letzte Woche, hatte der seine Nachprüfung und warten jetzt noch auf das Ergebnis. Das dauert immer so zwei, drei, vier, fünf Wochen. #01:56

I: Ja, da kann ich ein Lied von singen (lacht). #01:59

E: Ja, so ist es. Und den anderen Angestellten haben wir seit letztes Jahr Juni, also ist jetzt auch schon ein ganzes Jahr schon bei uns. Und sind allgemein ein relativ junges Team, also jeder Anfang 20. #02:12

I: Ach, cool. Und davor beim Opa, wie war das? War das da ein Einzelunternehmen? #02:17

E: Naja, wir hatten da noch unseren Kundendienst angestellt, der ist aber vor drei Jahren in Rente gegangen. Und sonst habe ich das immer mit dem zusammen gemacht, ich und der Kundendienst zusammen, waren eigentlich die Einzigen Angestellten dann. Und ab und zu hatten wir mal noch einen Helfer, einen Bauhelfer, der aus dem Dorf, halt wie das so ist auf dem Dorf (lacht). Ja, aber sonst sind wir so gut über die Runden gekommen eigentlich. #02:40

I: Also zu zweit plus der Kundendienst? #02:42

E: Genau, das war zwar ab und zu, ganz normal ist auch mal stressig und mal viel zu tun, mal weniger, aber im Großen und Ganzen (...). #02:50

I: Man nimmt sich dann wahrscheinlich auch die Aufträge entsprechend, wie man halt Kapazität hat? #02:53

E: Ja, eben, also manche haben dann halt ein bisschen Vorrang und manche werden dann halt immer ein bisschen nach hinten geschoben, aber das ist halt im Bau, ganz normal. #03:01

I: Gibt es da auch so Stammkunden? #03:04

E: Ja, also wir haben relativ viele, da wir auch viele Wartungen machen, also jedes Jahr wird die Heizungsanlage gewartet. Und da haben wir schon einen Kundenstamm von 300 bis 400 Kunden und gerade jetzt so in der letzten Zeit, wo es ein bisschen erschwert war einen Auftrag zu finden, weil jetzt alle ein bisschen zurückhaltend sind, war es schon gut auf so einen großen Kundenstamm zurückzugreifen. Da ist dann doch mal irgendwas, was kaputt geht oder mal dort was gemacht haben will. Auch wenn es nur kleine Sachen waren, aber das ist schon wichtig, ein Kundenstamm. Das ist halt der große Vorteil, wenn man was übernimmt, dass man einen Kundenstamm hat und man sich das nicht von komplett neu aufbauen muss. #03:42

I: Und der Opa hat das quasi gegründet? #03:45

E: Naja, also ganz ursprünglich war hier vorher von, glaube ich, von 1990 bis 1994 eine andere Heizungsbaufirma drin. Da war mein Opa schon angestellt und die sind dann 1994 pleite gegangen, weil es halt, die hatten viele Standorte hier in Sachsen und das war dann einfach zu viel. Und daraus hat sich dann die Firma gegründet, wie sie jetzt noch ist. #04:10

I: Okay, also schon über den Opa mit? #04:14

E: Über den Opa, genau, hat es dann gegründet, hat dann seinen Meister noch gemacht. Damals musste man noch zwei Meister machen, einmal im Sanitär und einmal im Heizungsbereich. Das ist bei mir zum Glück nur alles in einem Jahr geschehen. Und ja, meine Oma hat dann die Buchhaltung oder macht es jetzt immer noch, die Buchhaltung. Und kann man sich auch wieder eine Arbeitskraft sparen. #04:35

I: Ja, das stimmt. Das ist ganz praktisch und Ihr Opa, ist der da auch noch ein bisschen mit im Unternehmen präsent? #04:41

E: Naja, also wenn ich mal jetzt gar keine Zeit habe, dass er dann mal zu dem Kunde fährt, was angeguckt, Angebot macht, aber halt ganz selten, wenn es wirklich mal nicht passt. Und wenn ich im Urlaub bin, dass er da mal die Vertretung macht, bisschen Telefondienst und mal paar Wartungstermine ausmachen und so was, Rechnung schreiben. #05:00

I: Also ist schon noch mit da? #05:01

E: Ja, aber sehr, sehr wenig. #05:03

I: Schon eher wirklich abgegeben. #05:04

E: Schon abgegeben, ja. Der konzentriert sich eher auf die Gartenarbeit jetzt im Grundstück, weil es nicht wenig ist hier. #05:11

I: Ja, ist relativ groß, so wie ich es überblicken kann. Okay, also die letzte Übergabe hat dann quasi 2021 stattgefunden, heißt das ist in naher Zukunft erstmal keine geplant. #05:19

E: Bis auf weiteres erstmal nicht geplant. Nee, ich denke, Ich denke, das bleibt erstmal so. #05:27

I: Ja. Und wie ist das so abgelaufen? Gab es da vielleicht irgendwelche Konflikte intern oder ein paar Herausforderungen so allgemein von Prozess her? #05:36

E: Ich sage mal Herausforderungen dahingehend, weil viele Prozesse und (..) das war halt alles ein bisschen festgefahren, ein bisschen eingerostet. Gerade was jetzt die Computertechnik angeht oder so, (lacht) da musste man schon Beispiel ein bisschen was investieren oder sei es um Werkzeuge oder (..) so einfach die einfachen Sachen, die waren halt einfach, (..) weil wir es damals schon so gemacht haben nach dem Leitsatz wir machen das immer so. Aber die waren auch völlig offen da und da hat mir auch keiner da Steine in den Weg gelegt. #06:10

I: Also beide dann wahrscheinlich Oma und Opa? #06:12

E: Ja. Die unterstützen mich nach wie vor und haben mich auch immer unterstützt bei der Sache. Das kann ich nur von mir, also es ist wahrscheinlich nicht überall so, dass man da so auf Unterstützung zählen kann. #06:25

I: Kann man wahrscheinlich dann auch so im Alltagsbetrieb immer mal noch sich Rat holen? #06:30

E: Ja, das außerdem, gerade wenn es regelmäßig manchmal zum Mittag, zur Mittagspause bei der Oma ist, da kann man schon mal noch über die eine oder andere Sache. #06:39

I: Ist da vielleicht auch das Interesse noch von Ihren Großeltern her da, dass die auch wissen wollen, was so? #06:42

E: Ja. Ja, also es ist schon eigentlich dadurch, dass wir sehen uns täglich eigentlich und da ist schon noch regelmäßig Interesse da, was wir machen und (..) wie wir das machen und ja. #06:52

I: Also quasi im ständigen Austausch kann man so sagen? #06:55

E: Ja, ja. Genau. Deswegen haben sie jetzt auch beide Instagram, weil wir auch die Instagram-Seite haben da. Dass sie es auch ein bisschen verfolgen können, also ne, die gehen da schon noch ein bisschen drinnen auf. Ja, das ist eigentlich schön. #07:05

I: Ach das ist schön. Also gewissermaßen sind die beiden dann oft, kann man so sagen, schon ein bisschen emotional mit dem Unternehmen verbunden? #07:10

E: Ja, definitiv, definitiv. Weil es auch gerade in der Anfangszeit halt auch immer nicht leicht war und die ersten zehn, fünfzehn Jahre, gerade mit der Finanzkrise und so. Also haben wir

schon genug Geld eingebüßt in den Anfangsjahren, das auf jeden Fall. Deswegen hängt da auch viel für sie eigentlich noch dran. #07:28

I: Ja, auch wahrscheinlich selber investiert ins Unternehmen. Finanziell, körperlich. #07:34

E: Das außerdem. Also es ist halt auch ein riesen Gebäude, es ist halt immer was zu tun. #07:38

I: Kundenstamm, kennen sie dann wahrscheinlich auch die Großeltern, also Opa vor allen Dingen, die Kunden, die man so hat, dass man dann auch Interesse hat, dass sie zufrieden sind. #07:48

E: Ja, also es sollte schon. Bei manchen sieht es ja auch ein bisschen anders aus draußen auf dem Hof oder so. Aber hier ist es schon alles in Ordnung. #07:57

I: Ja. Was würden Sie sagen, macht Ihr Unternehmen da als Familienbetrieb besonders? Gibt es da irgendeine gewisse Komponente? #08:04

E: Also ich würde schon sagen, es ist halt wirklich dieses, einfach dieses Familiäre auch mit den Mitarbeitern, dass man dann halt auch mal dann nachmittags mit den Großeltern oder wenn meine Eltern da sind, man mal eine Tasse Kaffee zusammen trinkt. Und es ist halt wie, als würden sie dazu gehören, die Mitarbeiter, es ist halt schon immer so, ist glaube ich ein großer Vorteil, was ich jetzt auch so von anderen bisher noch nicht gehört habe, dass die Mitarbeiter mit integriert sind, auch in den Hof hier eigentlich. #08:33

I: Okay, wohnen da Mitarbeiter mit hier in der...? #08:37

I: Nee, die wohnen in Mittweida und in Oberlichtenau, aber wenn man nach der Arbeit mal ein Stück länger bleibt und quatscht, also das ist schon auch von beiden Seiten ein sehr großes Interesse da. (I: Allgemein so dieses Familiäre.) Ja, also das lebt sich, ich denke mal, das kommt auch davon, weil wir sowieso jeder hier auf dem Hof lebt in der Familie, deswegen ist das wahrscheinlich auch in der Firma mit übergeschwappt. Also bisher hatte ich noch keine Nachteile davon. #09:04

I: Ja, was ergeben sich da so allgemein für Vorteile, was merkt man da so im Alltagsbetrieb? #09:10

E: Ich würde sagen, das ist eine gute Frage (lacht). (..) Ja, dass man auch nicht immer so unter Zeitdruck steht, das denke ich mal, kann man damit gut den Mitarbeitern nehmen, das Gefühl. (..) Ja, und dass jetzt auch nicht so auf die Pausenzeit mal geachtet wird, ob das jetzt auch genau eine halbe Stunde ist, oder wenn man sich mal ein bisschen länger irgendwo verquatscht, hier, oder dass es halt einfach alles ein bisschen angenehmer ist. Und man halt nicht im Zeitdruck ist, wie es bei vielen ja ist, dass es jetzt unbedingt fertig werden muss. Also klar hat man mal Überstunden, oder so, aber (...) #09:49

I: Ist das vielleicht auch so, dass die Mitarbeiter da, sag ich mal, auch motivierter sind, merkt man das da, schlägt sich das da mit? #09:57

E: Ja, auch schon, also doch, würde ich schon so sagen. #10:01

I: Also hat es auch so auf den Tagesbetrieb und die Performance?

E: Ja, doch schon. Also gerade wenn man dann mal mittags mal ein Eis bekommt hier von der Oma oder so, das sind halt jetzt kleine Gesten, aber das wird halt schon sehr wertgeschätzt. #10:16

I: Und dann vielleicht auch eher noch mal sagt, okay, das muss jetzt fertig werden, dann macht man das jetzt auch, so in die Richtung? #10:21

E: Ja, genau. Also das ist, nach wie vor, wenn es mal fertig werden muss, das gibt es halt mal eine Überstunde oder so, das ist ja ganz normal. Aber es ist halt allgemein, dass es nicht diesen Zeitdruck hat. #10:32

I: Ja. Okay. Welche Rolle spielt da die Familie dann im Unternehmen? Also dadurch jetzt, vielleicht auch hier durch diese örtliche Nähe? #10:40

E: Ja, gut, Familie, also gerade wenn jetzt die Oma mal im Urlaub ist oder so, dann macht die Buchhaltung meine Mutti weiter. Oder ich dann mit meiner Mutti dann zusammen, weil das ist halt ganz alleine auch nicht so der Durchblick, oder gerade wenn Lohnrechnen für die Krankenkasse und so, da macht sie schon mit. Oder mein Vater, der ist Maurer, wenn da irgendwas zu tun ist bei uns, oder mal was Schweres runterzutragen. Eine Wärmepumpe zu setzen, die halt relativ schwer ist, schon mal so 300, 400 Kilo wiegt. Und gerade das geht ja nur noch weiter, dass man auf seine Freunde vom Vater noch zurückgreift, die auch noch mit anpacken. Das ist halt schon im Familienunternehmen ein großer Vorteil. #11:18

I: Dass da so die Bereitschaft da ist zu helfen? #11:20

E: Die Bereitschaft. Das liegt wahrscheinlich auch allgemein am Dorf, so dass man da. Aber nee, da bin ich schon froh, dass man da auf solche Leute dann zurückgreifen kann, weil alles geht manchmal nicht alleine. #11:32

I: Also laufen auch viel so die strategischen Prozesse, das Operative über die Familie? (E: Ja, doch schon.) Sitzen Sie da auch manchmal vielleicht so zusammen, mit den Großeltern vor allen Dingen, und beraten Sie sich da auch, wenn irgendwelche größeren Entscheidungen getroffen werden? #11:46

E: Ja, also wenn dann regelmäßig, wenn jetzt wirklich mal was Schwieriges ist, dann schon mit meinem Vater zusammen und mit dem Opa. Das man sich dann schonmal irgendwie etwas anguckt, wie man das machen kann. Und gerade wenn da irgendwas zu transportieren ist, oder ja, es ist eigentlich meistens bei irgendwelchen schweren Sachen, die transportiert werden müssen, oder man halt dann doch mal was braucht irgendwie, da können wir uns immer was ausleihen mit meinem Vater vom Mauerbetrieb, das ist auch kein Problem. #12:15

I: Ja, da hat man dann auch ein bisschen die Verbindungen. #12:18

E: Nee, also da haben wir schon, habe ich schon genug Rückendeckung da, das ist auf jeden Fall (...). #12:23

I: Ja, das ist dann gut. Und jetzt nochmal ein bisschen mehr in Richtung die Nachfolge an sich. Gab es da besondere Anforderungen an Sie, als Sie das übernommen haben? #12:34

E: (...) Aus dem Bauch würde ich jetzt sagen ne, weil die Oma hat es halt schon gefühlt immer erzählt, dass ich das übernehme. Aber ja, seit (...) wo ich dann auch meinen Meister gemacht habe, dann habe ich immer mehr Lust darauf bekommen, das zu übernehmen. Was am Anfang jetzt in der Ausbildung vielleicht manchmal nicht so da war, wo man gedacht hat, was hat man sich hier angetan? Also das (...) nach wie vor hat man schon manchmal, denkt sich, wäre entspannter man wäre einfach irgendwo angestellt. Aber das ist eher selten. Aber die Anforderungen waren jetzt eigentlich von den Großeltern Ihrer Seite eigentlich fast null. (I:Also sehr frei.) Ja, sehr frei. Ich habe halt nur selber ein paar Ansprüche gestellt, das ist halt die, alles bisschen digitalisieren, auch gerade den Mitarbeiter mit Tablet ausstatten und so einfach die wie es halt heute Standard ist. Und gerade was so Lagerhaltung anbelangt, dass man das halt alles bisschen digitalisiert und da jetzt nicht Haufen noch auf Lager hält, was eigentlich totes Geld ist, was man rumliegen hat, sondern das alles relativ entspannt macht. #13:37

I: Wenn Sie jetzt sagen, dass die Oma das schon immer gesagt hat, ab wann war das so klar, dass Sie das übernehmen? Wie wurde darüber gesprochen vielleicht auch? Wie wurde das kommuniziert? #13:47

E: Also klar war es eigentlich dann, ich würde sagen, Mitte von meinem Meister, das ist dann, ja, weil beim Opa wurde es dann, ist jetzt auch schon 72, also hat eigentlich auch schon länger gearbeitet, als er hätte müssen. Aber dann war es eigentlich so klar, dass ich das weiterführe. Und ja, wir haben da oft debattiert darüber, aber es war eigentlich immer, dass ich schon mache, war eigentlich schon immer klar. Aber es war eigentlich nie so, dass ich gesagt habe, ich habe da jetzt keine Lust drauf. Ich habe da, also Bedenken klar, hat man immer dann aber jetzt so, dass ich das völlig abgewählt hätte. #14:24

I: Also auch quasi schon so im Jugendalter war das so? #14:28

E: Ja, eigentlich, wie gesagt, aber ich habe eigentlich schon meine ganzen Praktikas, die man in der Schule so hatte, jede Ferienarbeit dann eigentlich immer hier im Unternehmen gemacht. Also ich kenne eigentlich gar nichts anderes. (I: Bietet sich an.) Ja, gerade ja. #14:44

I: Also wurden auch keine Berufserfahrungen in andere Richtungen gesammelt? #14:47

E: Nee, gar nicht. #14:48

I: Wurde früh schon die Richtung eingeschlagen? #14:50

E: Ja, so gefühlt ab der achten Klasse dann, kann man sagen. Eher, ja eigentlich schon. Sonst, ich wüsste jetzt auch, wenn es die Firma nicht gäbe, was ich sonst machen würde, kann ich mir jetzt nicht. #15:00

I: Vielleicht bei einem anderen Sanitärbetrieb. Aber dann hätte man vielleicht auch so in den jungen Jahren nicht so diese Richtung gehabt, wenn es so nicht gegeben hätte. #15:10

E: Ja, es ist schon, es war schon ein großer Vorteil, dass das alles so, und das halt die Großeltern und alle so sehr entspannt waren. Und mich halt immer, egal was es war, unterstützt haben. #15:20

I: Hatten Sie da auch so ein bisschen eine andere Wahl, was anderes zu machen, oder war das schon so ein bisschen indirekt gefordert? #15:28

E: Ja, also wenn man jetzt, man kann es schon denke ich so sagen, dass es schon ein bisschen indirekt gefordert war. Ich denke, (...) die Enttäuschung wäre schon sehr groß gewesen, aber wenn ich das jetzt nicht gemacht hätte. Aber wie gesagt, ich hatte von, nie Zweifel, dass ich das jetzt nicht mache. #15:47

I: Also war es halt auch schon selber gewollt? (**E:** Ja, definitiv.) Aber vielleicht auch so ein bisschen durch, einfach, dass man hereingewachsen ist? #15:57

E: Ja, also doch schon mehr hereingewachsen eigentlich. Das war dann so wie ein bisschen wie, jetzt nicht ganz nahtloser Übergang, aber schon in die Richtung. (...) Ich habe dann immer mehr Aufgaben übernommen und der Opa ist, hat sich immer mehr so, war ein bisschen wie ein schleichender Prozess dann zurückgezogen. Und ja, wobei halt auch manchmal dann die Absprache ein bisschen gehapert hat. Er hat manchmal, wie das im Alter ist, Dinge ausgemacht, aber hat sich, konnte es sich nicht mehr merken, was er gemacht hat. Und dann war es manchmal ein bisschen Chaos dann, oder irgendwas dann vergessen oder falsch bestellt, das waren dann so die kleinen Sachen. #16:33

I: Auch so ein bisschen das Zeichen, das es jetzt. #16:35

E: Das Zeichen, wo ich dann gemerkt habe, das müssen wir jetzt doch schneller machen. Aber ist ja auch in dem Alter dann, kein (...) ist ja ganz normal. Also das mache ich ihm jetzt nicht zum Vorwurf, dass er da. Ich denke mal, das kennt ja jeder mit seinen Großeltern, dass man dann halt mal ein bisschen vergesslicher wird. #16:53

I: Genau, gibt es da vielleicht im Unternehmen auch so ein bisschen, sag ich mal, firmenspezifisches Wissen, bestimmte Prozesse, wie man Sachen angeht oder vielleicht auch wie man mit Kunden umgeht, die so Ihren Betrieb ein bisschen ausmachen, die Sie vielleicht auch an die Hand bekommen haben. #17:09

E: Gut, ich würde sagen, die habe ich mir fast alle selber ein bisschen angeeignet, weil das war auch vom Opa her so, dass er da immer bisschen, ja, jetzt nicht so (...) also er war halt schnell genervt von Sachen, wenn es jetzt mal nicht lief. Das er halt auch bisschen den Kunden auch gegenüber ein bisschen, bisschen genervt reagiert hat meistens und bisschen, ja. Und das wollte ich halt unbedingt auf jeden Fall nicht so machen. #17:38

I: Also quasi ein bisschen ein Negativbeispiel vorgelebt bekommen? #17:41

E: Ja, genau, na immer ein bisschen, ein bisschen halt, ich will nicht sagen, schlampig gearbeitet, (...) ja ein bisschen nachlässig war er auch in manchen Sachen dann. #17:52

I: Das ist vielleicht auch der Dauer, einfach auch wie lange er den Beruf ausgeübt hat. #17:54

E: Also war halt bloß bei manchen Kunden so, aber ich finde bei einem so großen Kundenstamm, sollte man das vielleicht bei jedem Kunden dann gleich handhaben. Egal ob der jetzt (..) viel Geld hat, wenig Geld hat, das ist eigentlich scheißegal. Man sollte da schon relativ gleich die Kunden behandeln. Deswegen habe ich mir das auch alles selber ein bisschen da angeeignet auch (..) so auch gerade an Absprachen halten, (...) einfach offen und ehrlich mit den Kunden da auch kommunizieren. Was jetzt manchmal bei ihm nicht so der Fall war. Bevor man da immer eine Ausrede sucht, ist es besser man sucht das immer mit einem direkten Weg. Versteht es der Kunden ja meistens eher, als wenn man irgendwas erzählt und bringt im Endeffekt keine Punkte. #18:37

I: Das stimmt. Dann zum Zeitpunkt der Übergabe, haben Sie sich da auch genügend in der Lage gefühlt, dass Sie entsprechend darauf vorbereitet waren oder gab es doch vielleicht auch ein bisschen Bauchschmerzen? #18:48

E: Bauchschmerzen habe ich nach wie vor, also manchmal schon noch immer. Viel Verantwortung, gerade dass man wirklich auch immer genug zu tun hat, gerade gegenüber seinen Mitarbeitern. Der Zusppruch war schon vonseiten der Familie und auch Freunde von Anfang an eigentlich groß, da habe ich eigentlich nie daran gezweifelt, das jetzt zu machen. #19:09

I: Also Unterstützung schon auch aus Familienhand. #19:11

E: Also Unterstützung auf jeden Fall, Familie, Freunde, das war eigentlich immer da, das war nie das Problem. #19:15

I: Würden Sie sagen, es hat auch so ein bisschen geholfen, das besser zu gestalten vielleicht? #19:20

E: Sonst hätte ich es mir jetzt vielleicht nicht ganz so zugetraut, wenn da jetzt von der Familie nicht so die große Unterstützung kommt. #19:28

I: Also haben auch die Großeltern dann sich bestimmt gefreut, dass es so übernommen wurde. #19:34

E: Ja. Ja. Definitiv. Das war schon eine große Freude, hat man schon auch gemerkt. Man merkt es auch nach wie vor, wenn es irgendwas, ich konnte halt immer, was ich wollte, egal ob es jetzt ein Tablet war oder ich ein Laptop brauchte, oder ein Betriebshandy oder ein neues Werkzeug. So das ging eigentlich immer alles, das war jetzt nie ein Problem. #19:55

I: Also da auch finanziell ein bisschen die Unterstützung, dass man das gefördert hat. (**E:** Das definitiv.) Schön. Wie würden Sie sagen, ist da jetzt Ihre persönliche Verbindung zum Betrieb, emotional vielleicht, aber auch generell? #20:12

E: Gut, ich würde mal sagen, ich würde schon sagen, die ist sehr hoch, weil damals lag ich schon im Kinderwagen mit hier drin und meine Oma hat gearbeitet und ich habe hier meinen Mittagsschlaf gehalten im Kinderwagen. Von daher, ich kenne eigentlich seitdem ich klein bin und denken kann, das Gebäude so wie es jetzt ist hier. War da schon immer mit dabei, egal ob es von klein auf. #20:37

I: Das ist bestimmt auch ein Faktor, weshalb Sie das letztendlich übernommen haben. #20:41

E: Das ist halt wahrscheinlich die große Verbundenheit von klein auf. #20:44

I: Also ist Ihnen quasi auch wichtig, dass es dem Betrieb, sag ich mal, gut geht? #20:48

E: Ja, schon. Also das steht halt ziemlich weit oben bei mir persönlich. #20:53

I: Ja. Und auch von der Seniorgeneration aus, ist da das Interesse wahrscheinlich auch mit gegeben, dass es läuft für Sie und für den Betrieb. #21:06

E: Ja. Also die erkundigen sich natürlich regelmäßig schon noch und (...) wenn es von ihren Verwandten mal irgendwelche Kunden noch sind oder so oder Freunde, die sie kennen, die schicken sie auch noch zu mir, also das ist schon (I: Vertrieb mit.) Ja, genau. Kann man das so ein bisschen sagen in die Richtung so. Nee, aber das machen sie schon. #21:25

I: Ja, schön. Und wie war es so, also man hört es jetzt schon so ein bisschen mit raus, aber die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Großvater vor allen Dingen, vor und auch vielleicht während und jetzt nach der Übergabe, hat das sich irgendwas verändert? #21:40

E: Ja, verändert jetzt nicht, aber manchmal ist es halt ein bisschen (...) ja, nicht angekratzt, das ist jetzt vielleicht das falsche Wort, aber ein bisschen auf Spannung manchmal, weil es, er da auch die neuen Prozesse oder was man jetzt alles einhalten muss an Gesetzen, und das ist halt manchmal das Verständnis nicht mehr so da, aber sonst war das Verhältnis immer ein sehr gutes (...), also ist es nach wie vor auch, aber in gewissen Situationen manchmal, wenn es um die Arbeit geht, ist es manchmal bisschen angespannter, als es jetzt dann nach der Arbeit privat ist. #22:15

I: Also ist ihm schon so ein bisschen ein Dorn im Auge, wenn was anders gemacht wird als er es gemacht hat, so, könnte man das so sagen? #22:23

E: Ja, ja, schon, das würde ich schon so unterschreiben, das kann man schon so sagen, aber jetzt gibt es halt, „das haben wir wie gesagt schon immer so gemacht, warum wird es jetzt anders gemacht?“. #22:32

I: Aber es funktioniert, er muss es ja sehen, dass alles läuft. #22:35

E: Die meisten Prozesse machen es ja für uns eigentlich nur einfacher. #22:40

I: Ja, genau. Wenn Sie jetzt sagen, Sie haben trotzdem eine sehr gute Verbindung miteinander, hat das der Nachfolge mit geholfen auch ein Stück weit? #22:53

E: Ja, also wenn das Verhältnis jetzt angenommen sehr schlecht gewesen wäre, dann hätte ich jetzt wahrscheinlich, wenn überhaupt den Meister dann gar nicht gemacht, und dann hätte ich mir das schon nochmal alles überlegt, und das dann zu übernehmen, also hat schon viel mit reingespielt, dass das Verhältnis über die ganzen Jahre eigentlich kein schlechtes war. #23:17

430
 431 I: Ja, das ist schön. Wie offen konnte da dann auch über die Nachfolge gesprochen werden?
 432 #23:21
 433
 434 E: Also das ging von Einzelgesprächen bis Nachmittag zur Kaffeetafel am Wochenende, also
 435 da wurde eigentlich nie irgendwie großen Hehl drum gemacht. (...) Wusste gefühlt dann auch
 436 das Dorf eher als ich, wie es halt so ist, aber ne, ist schon. #23:40
 437
 438 I: Ist schon auch so ein bisschen Druck, das dann viele darf und Bescheid wussten, dass man
 439 da. #23:45
 440
 441 E: Ja, gut, der Druck war schon da, (..) weil vielleicht, bei manchen ist es besser, wenn man
 442 da doch nochmal eine Generation dazwischen hat und keine überspringt, aber deswegen war
 443 der Druck schon doch bisschen hoch. #24:02
 444
 445 I: Weil es sonst wahrscheinlich auch niemanden gegeben hätte, der das alternativ
 446 übernehmen würde? #24:07
 447
 448 E: Wenn es ich das jetzt nicht gemacht hätte, dann hätte das keiner gemacht, dann wäre die
 449 Firma dann (...) geschlossen und dann wäre gut gewesen. (..) Ne, das war auch von Anfang
 450 an eigentlich mein Ansporn, gerade wegen dem Hof hier, dass man das auf jeden Fall nicht
 451 verkommen lässt. #24:29
 452
 453 I: Ja gut, da hängt dann auch nochmal das Private so bisschen mit dran. #24:33
 454
 455 E: Das ist halt sehr viel, deswegen hat das Private auch eine große Rolle gespielt, das auf
 456 jeden Fall weiterzuführen. #24:39
 457
 458 I: Ja, also dann halt auch so das Familiendomizil, sag ich mal. #24:43
 459
 460 E: Ja, schon, weil ich habe noch eine Schwester und zwei Cousins, die sind alle jünger, und
 461 ja, von denen hätte es jetzt, denke ich da keiner weitergemacht. Die sind alle in anderen
 462 Branchen unterwegs. Und ich war halt auch der Erstgeborene hier auf dem Hof quasi und da
 463 passt das alles schon am Ende dann zusammen, dass ich das auch übernommen habe, da
 464 schließt sich dann irgendwo der Kreis. #25:07
 465
 466 I: Ja. Hatten Sie das Gefühl, dass vielleicht Ihr Opa da nicht unbedingt den Betrieb so
 467 hergeben wollte auch ein Stück weit, oder war das schon eher, dass er da ein bisschen
 468 erleichtert war, dass es ihm jemand abgenommen hat? #25:17
 469
 470 E: Ja. Also er war mehr erleichtert auf jeden Fall, weil er hatte auch dann schon zwei Hüft-
 471 OPs hinter sich und gerade das schwere und körperliche Arbeiten, er war dann schon ziemlich
 472 froh. Es war schon für ihn anstrengend das Jahr, wo ich auf Meisterkurs war, war schon, (..) da war er auch schon 68, dann das war schon hart für ihn. Und da waren trotzdem noch große
 473 Aufträge da. Und die hat er dann teilweise alleine, teilweise mit paar Helfern zusammen
 474 gemacht. Also das war schon, bin ich froh, dass es ihn da gibt, sonst hätte man das dann in
 475 Teilzeit machen müssen und dann hängt man dreieinhalb Jahre an der Meister-Schule und
 476

das war jetzt auch nicht mein Traumwunsch. (...) Gerade Freitag und Samstag wäre das immer gewesen. #26:06

I: Das ist ja dann auch wirklich eine sieben Tage Woche. #26:08

E: Ja, dann kommt man, das ist zumindest bei der Vollzeit, da hat man drei, vier Monate den Kurs und da hat man gleich Prüfung und dann ist das abgeschlossen. Und so hast du das dann am Ende zusammen erst alles nach dreieinhalb Jahren und (...) nebenbei noch Arbeit, das wird, denke ich, war für mich nie so eine Option das in Teilzeit zu machen. #26:28

I: Das ist man dann wahrscheinlich auch sehr ausgelaugt danach. (E: Ja, definitiv.) Man übernimmt so einen Betrieb, das ist dann auch. #26:35

E: Ich denke, da wären auch viel mehr Fehler dann passiert auf Arbeit, wenn man jetzt das in Teilzeit macht. Wenn man immer bei der Schule ist und auf Arbeit und, ich denke so kann man da schon das gut voneinander trennen. #26:45

I: Ja, ich denke auch, das ist nicht ganz verkehrt. Apropos trennen, wie wird da jetzt Familie und Unternehmen voneinander getrennt? Gibt es da überhaupt eine Trennung oder ist das schon so ein bisschen miteinander verbunden, verwurschtelt? #27:01

E: Etwas verbunden ist es bestimmt, klar, aber jetzt so die internen Firmensachen, die jetzt wirklich nur Finanzen und so das, was mich angeht, das bleibt auch. Na, die Oma weiß es auch zwar, die macht ja die Finanzen, aber die tritt er jetzt nicht mit nach außen. Also das klappt schon seit 30, 31 Jahren schon, jetzt relativ gut. Dass das da, ja, aber sonst braucht halt mal der den Transporter von der Familie oder der mal den Hänger und dort die Bohrmaschine oder so. Also das ist jetzt nicht weiter schlimm. #27:35

I: Also eher so das physische was dann mal geborgt wird, sag ich mal. #27:39

E: Ja, werde ich jetzt keine Leihgebühr verlangen. #27:40

I: Ja, verständlich. Hatten Sie dann das Gefühl, dass man Ihnen die Rolle auch zugetraut hat, das zu übernehmen? War da sehr schon so ein bisschen gesagt, der Rückhalt auch da? #27:50

E: Doch schon. Also vielleicht jetzt nicht alle 100 Prozent, aber der Großteil der Familie, denke ich, hat mir das schon zugetraut. Und ich habe aber wie gesagt genug Zuspruch bekommen. Gerade beim Meisterkurs habe ich mich auch viel, die ganzen so das Bafög beantragen oder so, das war schon, da war ich froh, dass die Oma und die Mutti da mit mitgeholfen haben. Z Das mit den ganzen Formblättern war schon ein bisschen nervig. Ich denke, das ist ja bekannt wahrscheinlich. #28:16

I: Ja, schon. Genau, wie wurde dann auch die Nachfolge bei Kunden aufgenommen, als Sie das dann übernommen haben? #28:24

E: Also ich kenne eigentlich keinen Kunden, der das jetzt negativ aufgenommen hat. Die meisten Kunden sind Ü50. Und da ist sowieso die Freude noch mal ein bisschen mehr. Die haben sich auch alle gefreut, dass es weitergeht. Weil es halt auch viele Kunden schon seit

30, wenn nicht sogar von der vorgehenden Firma noch dabei sind. Also die meisten Kunden sind wirklich seit 25 Jahren im Schnitt eigentlich dabei. Und die haben sich alle sehr gefreut, dass es weitergeht. Und dass wir auch jetzt so ein junges Team sind. Da keiner, also die nächsten Jahre, wenn alles gut geht, eigentlich gesichert sind in der Hinsicht. #28:59

I: Ja. Da sind die auch ein bisschen verbunden mit dem Betrieb. #29:03

E: Ja, also schon doch, gerade die langjährigen Kunden, die schon ewig dabei sind. #29:09

I: Die sind dann froh, dass sie sich niemanden neuen suchen müssen. #29:12

E: Ja, was ja auch nicht einfach ist heutzutage. Und trotzdem kommt regelmäßig auch noch Kundenstamm dann auch, oder neue Kunden auch von mir dann mittlerweile. Was mein Freundeskreis ist, oder Bekanntenkreis. Ja, also es wächst stetig eigentlich. #29:27

I: Ja, das klingt ja erstmal gut, geht bergauf. #29:31

E: Ja, was nicht immer so einfach ist in der heutigen Zeit. #29:33

I: Ja, man muss es halt alles auch managen und dann im Auge behalten. #29:37

E: Ja. Es ist vieles ja doch für viele haben Unsicherheit, was sie jetzt so machen sollen, mit der Heizungsanlage. Es ist mittlerweile kostet ja auch alles ganz schön viel Geld. Man merkt es ja auch selber, wenn es beim Einkaufen ist, oder sonst ist alles teurer. #29:53

I: Ja, das stimmt. Aber wenn da die Nachfrage noch da ist. #29:57

E: Ja, also wenn es dann irgendwo was kaputt ist, dann muss es sowieso gemacht werden. Ja, also die Nachfrage ist regelmäßig schon da. #30:05

I: Schön. Wurden auch Mitarbeitende in die Nachfolge mit einbezogen? Sie hatten jetzt natürlich nicht so viel, aber wurden die damit einbezogen? Auch ein Stück weit oder? (E: Nee, gar nicht.) Also schon eher familienintern? #30:18

E: Ja, eigentlich familienintern. (...) Na gut, also die haben es natürlich auch gefreut, dass es weitergeht. Und gerade unser ehemaliger Kundendienst, was ich vorhin schon gesagt hat, der hat sich da auch sehr gefreut und der hat mir auch sehr viel beigebracht. Ich war viel mit ihm unterwegs. #30:35

I: Ist das eine Person? #30:37

E: Das war eine Person, genau. #30:40

I: Sind Sie dann wie viele mit dem Kundendienst Mitarbeiter im Unternehmen? #30:45

E: Also jetzt sind wir aktuell mit mir, sind wir (..) fünf. # 30:52

I: Ja, okay. Wie war Ihr persönlicher Antrieb, das Unternehmen dann auch weiterzuführen? Wie würden Sie das in ein paar Worten zusammenfassen? #31:00

E: Ich glaube, der war sehr, sehr hoch war er auf jeden Fall das weiterzuführen. Weil man auch gerade auf die Geschichte mit den 30 Jahren schon ein bisschen stolz ist, dass man das dann weiterführen kann, darf. Und auch der Anspruch, dass ich halt vieles besser oder anders machen wollte, als jetzt der Vorgänger der Opa gemacht hat. Das war eigentlich so mit der größte Aspekt, dass ich das halt gerne alles bisschen (..) auch gerade wegen den Kunden gegenüber schon. (...) Ja, wenn es einmal so ein Name gibt, hier in der Region, sollte man das dann schon, wollte ich das auch gerne weiterführen. #31:39

I: Also ist auch der Ruf, der Name so ein bisschen? #31:41

E: Ja, ja. Also der war mir eigentlich schon sehr wichtig. Also ist es auch nach wie vor. #31:47

I: Ja, das quasi zu erhalten, also schon eher so ein bisschen. #31:50

E: Definitiv erhalten oder halt, wenn möglich, noch zu verbessern. (..) Ich denke, das kriegen wir schon hin. Also gerade wenn man da wirklich so junges Team ist, ist das schon, also gerade wenn man da bei älteren Leuten kommt, ein großer Pluspunkt. Weil die freuen sich da gerade, wenn das junge Leute im Handwerk noch sind. Das ist ja auch nicht mehr so alltäglich jetzt. Da ist so schon sehr große Freude vom Kunden aus da. #32:15

I: Ja, wobei es manchmal vielleicht auch Ältere, manchmal auch ein bisschen Vorurteile jungen Leuten gegenüber haben. #32:20

E: Das stimmt ja. Also vereinzelt ja. Aber die meisten sind dann schon sehr froh, wenn doch halt jemand einfach nur mal da ist, um zu reden. (I: Soziale Kontakte pflegen.) Genau, wenn da irgendwie arbeitet, da stehen die dann trotzdem daneben und erzählen, aber es ist nicht weiter schlimm. Man kriegt meistens auch ein Trinkgeld oder was zu essen oder Sonstiges. Oder ein Kaffee oder das ist eigentlich immer alles. (...) Das ist irgendwie alles bisschen familiär, auch wenn man bei den Kunden ist, nach wie vor finde ich das trotzdem. #32:50

I: Schlägt sich das dann auch mit auf die Kundschaft nieder. Schön. So ein bisschen in Richtung des Externen. Wie war so die wirtschaftliche Gesamtsituation, in der die Nachfolger stattgefunden hat? Hat das irgendwie das mit beeinflusst? Oder haben Sie das wirklich so für sich in Ihrer Bubble, sag ich mal, gemacht und das ging dann über die Bühne? Oder gab es da auch von außen irgendwelche Probleme? #33:15

E: Ne. Das haben wir eigentlich relativ problemlos mit unserem Steuerberater da gemacht. War jetzt auch nie irgendwas, dass da Probleme hätten auftreten können. Das war eigentlich ziemlich reibungslos. #33:30

I: Also wurde quasi auch jemand Externes mit in die Nachfolgeregelung miteinbezogen? (E: Ja, genau.) Wie waren da die Erfahrungen damit? #33:37

E: Das ist halt auch schon unserer Steuerberater, den wir auch schon, der seit Anfang an dabei ist. Deswegen kenne ich den auch schon relativ lange. Und der hat es ja auch schon die

letzten Jahre dann immer mitgekriegt, dass es mal eintritt der Fall und da war der auch ein Stück weit darauf vorbereitet. #33:53

I: Dann auch so ein bisschen eine beratende Rolle mit eingenommen? #33:56

E: Ja, eben wie wir das jetzt machen und so. Aber es ging über die Jahre schon immer. Da hat er immer mal etwas zu mir gesagt, wie man es machen könnte. Also die Weichen wurden da schon doch ein bisschen früher gestellt. #34:09

I: Also hat er das auch so ein bisschen begleitet, von Anfang an? #34:13

E: Ja, doch schon. Spätestens als ich dann mit der Ausbildung fertig war und es dann abzusehen war, dass es jetzt da weitergeht. #34:22

I: Ja, verständlich. Wie wichtig war da vielleicht auch für Sie, wie empfinden Sie den Zeitpunkt für die Nachfolge? Hat es da irgendwie eine Rolle mitgespielt? #34:30

E: Also mir wäre es jetzt egal gewesen, ob es jetzt ein, zwei Jahre später oder früher gewesen wäre. Aber so im Großen und Ganzen war das schon eigentlich ein guter Zeitpunkt, dass ich dann nach der Meisterschule relativ zügig das übernommen habe. Gerade dass was man da frisch gelernt hatte konnte man dann auch teilweise schon, gerade in der Kalkulation oder im Betriebswirtschaftlichen schon gleich umsetzen. Das war ganz gut, dass wir das jetzt nicht noch weiter hinten rausgeschoben haben. Bevor man dann die Ordner wieder in den Schrank räumt und dann in fünf Jahren nochmal rauskramt, war das schon ganz gut, dass wir das gleich anschließend auch gemacht haben. #35:06

I: Ja, also das hat schon ein bisschen eine Rolle mitgespielt, sozusagen. (E: Ja, definitiv.) Und wie haben Sie das dann so allgemein vorbereitet? Wann haben Sie sich intensiv damit auseinandergesetzt? Wie wurden Sie auch mit einbezogen? #35:19

E: Ich glaube, das haben wir relativ problemlos gemacht. Es hieß dann so, wie ich das sehe, wann ich bereit bin dazu, und dann habe ich dann meinen Standpunkt erklärt und hat vielleicht ein halbes Jahr dann gedauert, und dann hatten wir das schon relativ schnell dann über die Bühne gebracht. Das war eigentlich sehr unspektakulär im Nachhinein. #35:40

I: Also gemeinsam so ein bisschen? (E: Gemeinsam, genau.) Das in die Wege geleitet. Okay, und Sie wurden halt auch nach Ihren Wünschen mitgefragt, konnten da so ein bisschen sagen? #35:51

E: Ja, sei es um das Gehalt oder um sonstige Sachen, wurde ich da schon gefragt, was ich mir so vorstelle, allgemein. Wie habe ich mir das so hier vorstelle, dann weiter hin. #36:02

I: Also relativ harmonisch? #36:04

E: Ja, das ist eigentlich so das Grundprinzip hier, dass alles sehr harmonisch ist. #36:11

I: Ja, vielleicht auch aufgrund der Familie, die da mit hintendran steht. #36:12

E: Also das spielt schon sehr eine große Rolle, wie schon mehrmals gesagt. Ja, sonst wäre es vielleicht etwas anders gelaufen, aber ich bin froh, dass ich da auf die Familie dann auch zurückgreifen kann. #36:27

I: Ja. Im Kontext der Nachfolge hatten Sie das Gefühl, dass da auch die finanzielle Situation so vom Unternehmen vielleicht auch so extern, eine Rolle mitgespielt hat? #36:37

E: Also gut, ich sage mal da, seitdem ich das mache, sind wir immer schon ein bisschen mehr, haben schon mehr Umsatz, definitiv. (...) Das kann aber auch an der ganzen Allgemeinlage liegen. Das ist halt immer schwierig, also der Markt ist halt jedes Jahr anders, das ist mal mehr, mal weniger. Aber ich würde es jetzt schon sagen, dass wir unseren Umsatz auf jeden Fall gesteigert haben. Auch, weil wir jetzt mehr Mitarbeiter sind als vorher auf jeden Fall. Halt auch alles ein bisschen angepasst haben. #37:12

I: Ja, also hat jetzt aber so die finanzielle Situation von dem Unternehmen Sie jetzt nicht irgendwie abgehalten? #37:20

E: Nein, also zu dem Zeitpunkt ging es dem Unternehmen ganz gut. Nach wie vor jetzt auch. Und da (..) war das Finanzielle eigentlich gar nicht so ausschlaggebend. #37:31

I: Gab es auch keine finanziellen Herausforderungen in dem Sinne? #37:34

E: Nein, der Opa ist ja wie gesagt, raus und ich dafür hier rein. Also es gab kein, dass man jetzt hätte irgendwie was hin und her rechnen müssen und so, aber das war jetzt nicht der Fall. Es war relativ problemlos.

I: Also hatten Sie eine gute finanzielle Situation? #37:48

E: Ja, definitiv. Also gerade, wo wir das gemacht haben, in den Jahren war auch, hat es wirklich geboomt in der Heizungsbranche. Es gab so viel zu tun, es war schon im Nachhinein betrachtet ein guter Zeitpunkt, das durchzuführen. #37:58

I: Ja, wobei man da auch gespaltene Meinungen hört, viele Sanitärbetriebe haben ja auch mit Fachkräftemangel zu kämpfen. #38:06

E: Ja. Also gut, wenn man dann immer ältere Leute hat, die dann in Rente gehen irgendwann und man findet halt niemanden, also ich bin ja wirklich froh, dass wir jetzt die zwei Jüngeren haben, sonst würde ich auch alleine dastehen. Das ist halt, (...) bin ich schon in einer komfortablen Situation. #38:22

I: Vor allen Dingen wenn sie jung sind, bleiben sie ja hoffentlich auch eine Weile im Unternehmen. #38:25

E: Ja, so wie es aussieht denke ich schon. #38:29

I: Fühlen sich wahrscheinlich auch sehr wohl in dem gesamten Umfeld. #38:32

E: Ja doch. Und dann haben wir auch noch einen Hund, der hier mit rumrennt. Der gehört auch mit dazu, der kommt auch regelmäßig. Wenn die nachmittags reinkommen von der Baustelle, da ist der auch mit da, also das ist alles schon gehört jeder mit dazu. #38:46

I: Auch die Vierbeiner. (**E:** Auch die, ja.) Schön. So, dann würde ich vielleicht nochmal, dass so abschließend ein bisschen beurteilen, nochmal so ein paar Fragen in die Richtung stellen. Wie würden Sie zusammenfassend so mit dem, was wir jetzt nochmal rekapituliert haben, sagen, welche Bedeutung die Nachfolge, Ihre eigene und vielleicht auch eine zukünftige für Sie hat? #39:07

E: (10s) Also für mich war es schon relativ wichtig, dass ich das Unternehmen weiterführe, auch jetzt für, gerade für den Ort, weil ich eine große Verbundenheit dazu habe. Wollte ich da jetzt auch nicht, dass man da jetzt nicht sich bereit fühlt, oder die Leute dann halt denken, man ist nicht in der Lage dazu, das zu machen. Und ja, irgendwo wollte ich dann schon auch beweisen, dass man es kann. So jung dann das Unternehmen schon zu übernehmen. Auf jeden Fall. Das war auch ein großer Aspekt mit. #39:48

I: Und so mal mit Blick in die Zukunft, ich meine, das wird jetzt bestimmt auch mindestens 30 Jahre dauern. (**E:** (lacht) Mindestens ja.) Mindestens, mindestens. Das ist eigentlich noch zu hm. Aber dass dann mal jemand übernimmt, würden Sie das gerne auch in Familienhand halten? #40:07

E: Also wenn man das machen kann, definitiv in Familienhand. Weil halt auch wirklich sehr viel mit dem Firmengebäude hier zusammen hängt auf dem Hof. Es wäre schon ein großer Wunsch von mir, dass das Unternehmen weiterhin dann existiert. Wenn ich dann nicht mehr auf Arbeit erscheinen kann. #40:26

I: (lacht) Ja. Das ist halt ein bisschen sehr weit weg. #40:27

E: Ja, es ist sehr weit weg. Aber es würde mich schon sehr freuen, wenn man das so, dass man halt vielleicht keine Generation überspringen muss, sondern dass dann halt wieder die eigentliche Reihenfolge einhalten kann. #40:38

I: So als Verbesserungsvorschläge wäre schon das an die nächste. #40:42

E: Genau, das wäre ganz gut, wenn man dann schon an die nächste Generation, dass es der Nachfolger, dann nicht ganz so schwierig hat. (..) Und ein bisschen mehr Erfahrung noch sammeln kann, dann, bevor er dann losgeschickt wird. #40:53

I: Welche Schwierigkeiten haben Sie da jetzt für sich persönlich gesehen, an dieser übersprungenen Generation, wie hat sich das bemerkbar gemacht? #41:00

E: Ja, gerade teilweise manchmal auf Baustelle, dass man da doch gerne noch jemandem mal gebrauchen können. (**I:** So im Zwischenalter?) Ja, im Zwischenalter genau. Oder dass er halt dann das Büro macht, während ich auf Baustelle bin. Was schon regelmäßig noch der Fall ist, dass ich auch auf Baustelle bin. Da ist es dann schon mal ein bisschen viel, was man dann machen muss mit Büro und Baustelle. Und da ist halt die Generation dazwischen dann schon, denke ich mal, ein bisschen mehr wert, wenn die dann im Büro etwas machen können. Oder

gerade im Hinblick auf Urlaub, ist das da schon entspannter, wenn man da jemanden hat.
#41:31

I: Ja, weil der Opa kann dann wahrscheinlich nicht mehr so wie er will. #41:35

E: Also der kann, Büro ist jetzt kein Problem, das kann er schon noch machen, aber wenn es dann doch mal irgendwie ein Notfall ist oder so, gut so ganz kleine Sachen, das kann er schon noch machen. Aber wenn dann mal etwas größer ist oder so, dann wünscht man sich schon, man hätte dann noch eine Generation dazwischen. #41:51

I: Also hätten Sie auch wirklich jemand aus der Familie dazwischen nicht, dass Sie sagen, Sie holen sich eine Bürokräft oder so? #41:56

E: Nein, ich denke schon, es wäre besser, man hätte jemand aus der Familie, weil das so (...) ja einmal so ist hier eigentlich, so etabliert ist. #42:06

I: Da ist dann wahrscheinlich auch so diese Verbundenheit mit dem Unternehmen nochmal anders. #42:10

E: Also ich denke schon, man könnte schon jemanden Externes, aber das wird halt sehr schwierig, jemanden dort zu finden, der dann auch passt und dem, dass auch passt, wie sie ist. #42:17

I: Ja, ist ja auch viel Verantwortung dann. #42:18

E: Eben. Bei manchen stößt es vielleicht nicht auf gute Sachen. Wenn man da so familiär ist, hat man vielleicht einen anderen Standpunkt. #42:26

I: Was sehen Sie da vielleicht nicht für Konflikte an diesen sehr Familiären, für jemanden externen? #42:33

E: Ja, gut, das es halt dann manchen vielleicht zu entspannt im Unternehmen zugeht und die Vermischung dann doch relativ groß ist zwischen Familie und Unternehmen. Das könnte schon mir vorstellen, dass es manchen halt nicht so passt oder die damit umgehen können, auf jeden Fall. #42:51

I: Das es vielleicht auch ausgenutzt wird, dass man da so viel Vertrauen in seine Leute hat, wenn man da nicht so gegenseitig miteinander eingespielt ist. Was denken Sie so zusammenfassend ist für Ihr Unternehmen, für die Nachfolge, die dann irgendwann mal kommt, aber vielleicht auch jetzt aus der, die Sie hinter sich haben, von besonderer Bedeutung, um das Ganze zu meistern? Was sehen Sie da als Dreh- und Angelpunkt vielleicht ein bisschen? #43:17

E: Man muss auf jeden Fall (...) den Weg, also ich würde da meinen Weg da schon ein bisschen als Empfehlung aussprechen, gerade dass man das alles doch hintereinander macht, also Ausbildung, Meister. Dann das schon relativ zeitnah übernimmt und nicht halt dann ewig lange wartet drauf. Gerade wenn man jetzt noch jung ist, ist es auch viel entspannter und man kann damit besser umgehen, wenn es, mit Stress und sonstige Sachen. Also ich würde es schon

810 jeden so früh wie möglich empfehlen, dass zu machen. Die Generation ist ja dann immer da,
811 die einen an die Hand nimmt. Man steht ja nicht ganz alleine da. #43:55

812
813 **I:** Ja. Also so im Großen und Ganzen, dass man auch früh mit ins Unternehmen reinkommt?
814 #44:01

815
816 **E:** Genau. Ja, und dass halt die ganze Firma so schon demnächst noch auf jeden Fall wächst.
817 Das könnte ich schon noch vorstellen, das wäre auch mein kleiner Wunsch noch ein bisschen.
818 Das wir noch ein paar Leute mehr bekommen, aber. #44:16

819
820 **I:** Ja, das ist dann auch nochmal entspannter vielleicht für eine zukünftige Nachfolge, wenn
821 man dann. #44:21

822
823 **E:** Ja, wenn man dann vielleicht noch zwei Leute draußen hat, die arbeiten, da könnte man
824 sich dann wirklich richtig auf das Büro konzentrieren. (**I:** Als Senior quasi.) Ja. Das wäre schon
825 noch so ein großer Wunsch, aber mal sehen was kommt. #44:35

826
827 **I:** Aber alles in allem, finden Sie, dass die Nachfolge schon eine Herausforderung darstellt?
828 Oder ist das, wenn man es gut macht, nur ein Punkt in der Zeitlinie? #44:45

829
830 **E:** Also, teils teils. Es ist schon eine große Herausforderung, auf jeden Fall. Man kann ja
831 jederzeit scheitern, also ganz klar, man braucht ja nur irgendwie mal ein großes Objekt da, (...)
832 vermessen irgendwie und dann sieht das schon anders aus. Also, ganz im Vorbeigehen kann
833 man es jetzt nicht machen. Aber wenn man sich gut darauf vorbereitet und da früh genug von
834 der älteren Generation mit an die Hand genommen wird, (...) ist das, denke ich, jetzt nicht das
835 Problem. Man muss es halt selber wollen, auch definitiv. #45:15

836
837 **I:** Also die intrinsische Motivation auch mit? (**E:** Ja, genau.) Ja, das finde ich waren ein paar
838 schöne Schlussworte. Das hat es nochmal gut auf den Punkt gebracht und danke ich auf jeden
839 Fall für die Zeit, die Sie sich genommen haben. Und genau. Vielen Dank. #45:33

840
841 **E:** Kein Problem, gerne. #45:35

Transkript Interview 6 – Glaserei

I: So, fangen wir erstmal ein bisschen allgemeiner an und zwar erstmal so ein paar Randinformation zum Unternehmen, zu Ihrer Position, vielleicht Ihr Alter, wann die letzte Nachfolge stattgefunden hat, wie viele Mitarbeiter Sie haben und in der wievielten Generation das jetzt vielleicht ist, so mal bisschen als. #00:22

A: Also, unser Betrieb besteht seit 1963 in Familiengeneration. Und mein Mann, sein Vater, hat das damals gegründet, 1963. 1998 hat es mein Mann übernommen und wir haben es inzwischen, 2022, an unseren Sohn weitergegeben. #00:51

I: Achso, okay, also ist es quasi jetzt schon in dritter Generation. Okay, und wie viele Mitarbeiter haben Sie derzeit? #01:02

A: Also, derzeit insgesamt mit Büro und Lehrlingen, zehn Mann sind wir. #01:08

I: Also, kleinerer Betrieb, kann man so sagen. Ja, und ihr Sohn ist jetzt quasi der Inhaber (A: Chef.). Okay, also hat quasi vor drei Jahren die letzte Übergabe stattgefunden, wie ist das so abgelaufen? Gab es da vielleicht ein paar Hürden, Probleme oder ging das alles ganz reibungslos? #01:31

A: Ja, es war so, also dass mein Mann, hat ein bisschen, also dass die Nachfolge so geregelt wird, war stand eigentlich schon seit ja gut fünf, sechs, sieben Jahren fest, weil unser Sohn hatte nach dem Abitur dann eine Lehre bei uns ausgeführt und hat dann Holztechnik studiert, an der Betriebsakademie in Dresden. Und ist Diplom-Ingenieur für Holztechnik und hat halt, es stand halt dann fest, also das war halt. Und 2021 hat mein Mann ein bisschen gesundheitliche Probleme gehabt, ist aber jetzt auch 55er Jahrgang, also kann ja auch in Rente gehen oder ist in Rente dann gegangen und da hat dann Ende des Jahres 21, also mit Beginn Januar 2022, Betriebsübergabe erfolgt. #02:34

I: Okay, also schon anderthalbes Jahr liegt das jetzt zurück und wie schlägt er sich so, sag ich mal, salopp? #02:45

A: Ja, er es ist ja, sag ich mal, hat halt ja auch die Unterstützung noch und es ist halt, also er ist ja schon immer, sag ich mal, in dem Betrieb tätig und tut sich einarbeiten. Es ist manchmal nicht so einfach, weil viele Betriebe oder sag ich mal, hier (...) Auftraggeber, sag ich mal, mit den Älteren zusammengearbeitet haben, dass die sagen wir mal, die Jüngeren dann so akzeptieren, das ist manchmal nicht ganz so einfach, aber wird sich, denke ich mal einlaufen. #03:34

I: Also haben Sie da schon auch Erfahrungen in die Richtung, dass so bisschen die Kundschaft skeptisch ist, kann man sagen? #03:39

A: Ja, manchmal schon, weil wenn da so, so ein junger Mann gegenübersteht, als die alten Erfahrenen, dann schon mal manchmal bisschen was anderes. #03:55

I: Wie alt ist Ihr Sohn? #03:56

A: Der ist jetzt 40 geworden. #03:57

I: Aber ist ja eigentlich, ist ja auch nicht so, dass da jetzt ein Mitte 20-Jähriger (**A:** Ne.) steht. Und da ist es trotzdem aber, dass die da skeptisch dem gegenüberstehen? #04:07

A: Ja, auch bloß manchmal, also vereinzelt, sag ich mal. #04:11

I: Ja. Hat er schon früher auch im Unternehmen mit, ist er da tätig gewesen, bevor er das jetzt übernommen hat? (**A:** Ja.) Was hat er da so gemacht? #04:23

A: Er hat hier die Lehre gemacht und ist ja auch so, immer mal mit hier gewesen. Und dann hat er das Studium, was er gemacht hat, das Holztechnikstudium, das war ja an der Betriebsakademie und das ist immer so, dass das in Teilen in der Praxis ausgeführt wird und das ist natürlich hier gewesen bei uns im Betrieb und zum Teil in Dresden halt. #04:48

I: Also dual. (**A:** Genau.) Ja, das macht ja auch Sinn bei so was. Okay, gut, dass erstmal so allgemein heißt, die Übergabe dann an eine potenziell vierte Generation ist noch in der Zukunft irgendwo, steht auch noch nicht so fest. (**A:** Ne.) Wissen Sie schon, ob das dann in Familienhand bleiben soll, oder? #05:10

A: Das kann ich nicht genau sagen. #05:12

I: Ja, ist noch ungewiss. Ja, ist ja auch, hat ja jetzt erst Nachfolge stattgefunden, heißt da steht die nächste noch bisschen in der Zukunft. Okay, dann vielleicht so ein bisschen zu dieser Familienkomponente. Was würden Sie sagen, macht Ihr Unternehmen da als Familienbetrieb besonders? Also was macht Sie da aus, wenn Sie sagen, wir sind ein Familienunternehmen? #05:29

A: Ja, das ist also, was uns jetzt ausmacht, sage ich mal, dass alle unsere Mitarbeiter seit 1991, also je nachdem wie, also unser ältester Fachgeselle, sag ich mal, hat 1989 bei uns die Lehre begonnen. #05:54

I: Und ist immer noch im Betrieb? #05:56

A: Und ist immer noch im Betrieb. #05:58

I: Und das zieht sich so durch? #06:00

A: Ja, halt durch Wegzug oder was weiß ich nicht wie, sind halt manchmal Gesellen abgegangen. Aber ansonsten sind alle Gesellen noch vor Ort. Also ich muss mal sagen, (...) dadurch, dass wir halt ein Familienunternehmen sind, wird das natürlich auch alles ein bisschen familiär gehandhabt. #06:25

I: Wie macht sich das bemerkbar, so im Umgang miteinander, oder? #06:30

A: Überhaupt ja. Da wird halt auch mal ein Sommerfest gemacht und dann hat man sich mal getroffen und wie auch immer. #06:36

I: Also könnte man quasi ein bisschen sagen, die Mitarbeiter sind auch so überspitzt dargestellt, bisschen wie Freunde, Teil der Familie irgendwo. (**A:** Ja. Genau.) Denken Sie, dass Ihr Betrieb anders wäre, wenn Sie jetzt kein Familienunternehmen wären? #06:55

A: Das kann ich jetzt nicht so genau sagen, das wird ja alles immer ein bisschen mehr unpersönlich, wenn man in einem anderen Unternehmen ist und das wird halt nicht so (...). #07:10

(Mitarbeiter kommt rein)

A: Also ich kann mir schon vorstellen, dass es an anonym ist in einem, sag ich mal, wenn man in einer Kaufhalle arbeitet oder so, wo die Mitarbeiter ständig wechseln, dass der Zusammenhalt da ein anderer ist. Die Gesellen unterstützen sich auch gegenseitig, wenn nun irgendwo mal was (...) zum Beispiel haben wir Silberhochzeit gefeiert, von einem Geselle voriges Jahr, da waren wir alle dabei (lacht). #07:41

I: Ach cool, da mit zu so einem wichtigen Lebensabschnitt mit eingeladen. Ach schön, das klingt gut. Was würden Sie sagen, welche Rolle Ihre Familie im Unternehmen spielt, auf so, jetzt im operativen Geschäft, als auch, also gibt es da so wie eine Trennung auch zu Hause im Privaten, wie sich Komponente, Familie und Komponente Unternehmen? #08:05

A: Man muss das halt ein bisschen auseinanderhalten, man muss eben versuchen, dass Familiäre ein bisschen von dem Betrieblichen zu trennen. Nicht, dass es beim Abendessen nur um das Geschäftliche geht (lacht). #08:20

I: Wie gelingt Ihnen das? #08:22

A: Ja, das hat sich eingespielt. #08:24

I: Und im Unternehmen sind da zum Beispiel kurze Entscheidungswege oder so, macht sich das bemerkbar, dass es eine Familie führt seit Generationen, oder würden Sie sagen, es ist nicht so unbedingt gegeben? #08:40

A: Nein, das spielt schon eine Rolle. #08:43

I: Vielleicht auch dadurch, dass Sie noch mit im Unternehmen sind. Und der Senior, also Ihr Mann ist quasi aber außen vor, oder? #08:55

A: Als Mini, als Mini-Jobber noch angestellt. (..) Also mal ein bisschen was ausmessen oder was ausrechnen. #09:05

I: Also hat sich auch nicht komplett zurückgezogen, (**A:** Ne.) kann man sagen. Gut, das erstmal so dazu, dann würde ich ein bisschen mehr in die Nachfolge an sich reingehen und erst mal so generell fragen, welche Anforderungen Sie und Ihr Mann an Ihren Sohn als Nachfolger vom Unternehmen hatten. So von der Qualifizierung her, aber auch, wie Sie sichergestellt haben, dass er das bringt, dass er das übernehmen kann. So rein das Fachliche. #09:35

A: Naja, das hat er ja schon. Also er hat ja hier bei uns im Fensterbau, war er ja tätig, wir bauen ja Holzfenster selber. Und das hat er, also sag ich mal, in den letzten Jahren sowieso schon geleitet. Gut, das kommt halt hier noch dazu. Aber da war er auch schon immer involviert. Also das, denke ich mal das funktioniert. #10:04

144 I: Ja, also wurde so Stück für Stück ran geführt, kann man sagen. (A: Genau.) Ab wann war
145 er, also ab welchem Alter, wenn man das mal so runterbricht, war er mit dem Unternehmen
146 beteiligt, was würden Sie sagen? #10:15

147
148 A: Also schon ab (...) 18, 20, so. #10:21

149
150 I: Also schon als Jugendlicher. Hat er da auch immer mal Ferienarbeit oder so gemacht
151 vielleicht? #10:27

152
153 A: Ja, also Ferienarbeit direkt nicht, (..) aber immer halt mitgeholfen oder so., wenn mal Not
154 am Mann war. #10:36

155
156 I: Also früh Berührungspunkte mit dem Unternehmen gehabt. Dann vielleicht auch noch im
157 Grundschulalter oder so mal nachmittags mit hier gewesen, solche Dinge? #10:44

158
159 A: Genau, ja. Wenn da am Wochenende irgendwo was gebaut wurde oder gemacht wurde,
160 dann war er schon mit dabei. #10:51

161
162 I: Also hat er, ist quasi bisschen mit dem Unternehmen aufgewachsen, so in etwa. (A: Ja.) Ja,
163 okay. Würden Sie sagen, bei Ihnen im Unternehmen gibt es so firmenspezifisches Wissen,
164 dass nur Sie als Familie haben, was so von Generation an Generation weitergereicht wird.
165 Auch zum Beispiel vom (..) Senior davor an Ihrem Mann. Und jetzt wieder von Ihnen an Ihren
166 Sohn. #11:20

167
168 A: Naja, das kann man nicht unbedingt so sagen. Wo ja die handwerklichen Tricks, die werden
169 ja automatisch dann weitergegeben. Aber da hat sich ja schon von DDR-Zeiten über die
170 Maschinen, (..) die dann in D-Mark-Zeiten aufkamen. Und da ist ja dann mein Mann in
171 Erscheinung getreten mit der Betriebsübergabe. Das hat dann der Senior dann alles gar nicht
172 mehr so gemacht. Das hat dann alles schon mein Mann gemacht. Und jetzt ist es halt ja, (...) es
173 geht immer alles rasant weiter heutzutage. Und jetzt ist ja die ganze Computer-gesteuerte
174 Geschichte. Also das ist ja jetzt wieder, dass der Punkt, wo ja die Jugend wieder in Kraft tritt.
175 #12:15

176
177 I: Ist vielleicht auch gut, dass Ihr Sohn da jetzt an der Spitze steht. #12:18

178
179 A: Genau. Dass der schon mit dort. #12:21

180 I: Hat es seitdem er das übernommen hat, da so ein bisschen Veränderung im Betrieb
181 gegeben? Oder hat er das eigentlich so ein Stück weit alles weiter fortgeführt, wie es bisher
182 war? #12:30

183
184 A: Ja, eigentlich schon so weitergeführt. Eben halt na natürlich mit der Rechnungslegung und
185 dem ganzen Bürokratismus, das hat sich dann halt geändert. #12:40

186
187 I: Ein bisschen digitalisiert und so. #12:42

188
189 A: Genau. Das ist natürlich dann auch, es hat ja auch vieles vereinfacht. Obwohl man ja immer
190 sagt, der Papierkram wird weniger, aber ich kann mir nicht, mir ist nicht so als würde es weniger
191 werden. #12:56

I: Ja. Wie haben Sie sichergestellt, dass so die Prozesse, die so typisch für Ihr Unternehmen sind zum Beispiel, oder wie man halt mit Kunden umgeht, oder mit Lieferanten, dass das an Ihren Sohn weitergegeben wird, haben sie da spezielle Schritte für unternommen? #13:14

A: Nein, eigentlich nicht. Also er hat das ja gesehen, er geht ja selber mit (..) löst Bestellungen aus und dann (...) hat der automatisch weitergeführt. #13:28

I: Also darüber, dass er eben lange schon vor der Übernahme mit dem Unternehmen war, hat er sich das alles so Schritt für Schritt angeeignet, kann man sagen. (**A:** Genau.) Okay. Als dann die Übernahme anstand, hat er da irgendwie Bedenken geäußert, oder hat er sich da zu in der Lage geführt und von ihrer Seite aus? #13:48

A: Nein, also mein Mann hat den Betrieb (..) mit Gebäuden und allen Inhalten von seinen Eltern so bekommen. Und genauso haben wir das weitergegeben. (..) Weil das bringt ja auch nichts, wenn man jetzt sagt, du verkaufst das Unternehmen und da hat der hier Haufen zu bezahlen, wie auch immer. Mein Mann ist noch angestellt mit, er verdient noch im Minijob was dazu, zur Rente, und (..) es gibt genug Sachen, wo man Geld ausgeben kann (lacht). #14:28

I: Ja, und Sie sind aber noch fest angestellt? #14:30

A: Ich bin fest angestellt. (..) Schon seit eh und je. #14:38

I: Ja, haben Sie das schon, also waren Sie schon mit Teil der Familie, sag ich mal, wo Ihr Mann das schon übernommen hatte, oder haben Sie da die Übernahme mitbekommen? #14:45

A: Ich bin schon seit, (..) also seit 1984, 83, 84, bin ich mit in der Familie, und halt seit 1991 hier fest angestellt. #15:03

I: Okay, also hat sich das dann quasi so angeboten. Ja, und er hat es wann übernommen? (**A:** 1998.) Okay, ich muss kurz im Kopf überschlagen, so diese Zeit-Etappen. Ja, und wie würden Sie sagen, wie ist von Ihnen, vielleicht auch von Ihrem Mann, wenn Sie dafür mitsprechen können, die Verbindung zum Betrieb, haben Sie da eine besondere persönliche Komponente, oder was Emotionales, oder haben Sie da eine besondere Verbindung, wo Sie sagen, mir liegt es am Herzen, dass der Betrieb, dass es dem gut geht, dass der weitergeführt wird? #15:43

A: Ja, ich denke, das liegt nun jedem dann am Herzen, dass der Betrieb so weitergeführt wird. (...) Das ist halt, es gibt ja auch viele Familien, wo die Kinder dann sagen, na also so wie du dich angestrengt hast und dich aufopferst für den Betrieb, so will ich, oder kann ich das nicht machen. Man sollte eben Betrieb und Familie und Freizeit und alles ein bisschen im Zusammenhang sehen. #16:19

I: Aber bei Ihrem Sohn war das jetzt nicht unbedingt so, dass (...). Wann war das so klar, dass er das übernimmt von Ihrer Seite und vielleicht auch von ihm, dass er es so den Wunsch geäußert hat? Hat er überhaupt den Wunsch geäußert? #16:35

A: Naja, wir haben uns ja darüber unterhalten, ob er dann das Weiterführen würde, oder macht und er hat das halt für gut empfunden. #16:46

I: Zu welchem Zeitpunkt war das ungefähr? #16:49

A: Ja, das ist vielleicht jetzt so vier, fünf Jahre her. #16:54

I: Also schon näher an der tatsächlichen Übergabe dran. (**A:** Genau.) Und im Voraus, vielleicht auch als er, sag ich mal Mitte 20 war oder so, gab es da auch schon, dass man mal darüber gesprochen hat, oder war das so ein bisschen unausgesprochen? #17:09

A: Ja, das war eigentlich (...) Also richtig von der Seniorin her, die den Betrieb gegründet hat, da stand eigentlich gar nichts anderes zur Debatte, als unser Sohn wird den Betrieb irgendwann mal übernehmen. Und da haben wir aber, wir sind anders an die Sache rangegangen. Wir haben gesagt, hier unser Sohn soll das Abitur machen, weil wenn du es Abitur hast, stehen dir alle Wege offen, egal ob du jetzt in die Richtung gehen willst oder nicht. Und das wissen ja die Jugendlichen ab 16 oder 18, die wissen das ja noch gar nicht, was sie werden wollen. Und (...) da stand ja dann zur Debatte, was machst du jetzt? Und da hat er gesagt, naja, ich habe jetzt keine Lust mehr zu studieren, also nach dem Abi kein Studium aufnehmen, sondern ich würde eine Lehre als Glaser und Fensterbauer. Wir haben ja Fachrichtung, also Glaser mit Fachrichtung, Fensterbau. Und dadurch, dass wir Holzfenster selber herstellen, da hat er jetzt praktisch die Lehre bei uns gemacht, wo es ja manchmal besser ist, man macht eine Lehre in einem anderen Glaserbetrieb oder so, aber hat sie bei uns gemacht. Und aber durch das Abitur war die Lehre ja nur zwei Jahre und nicht drei Jahre wie sonst üblich. Und da war er aber, hat die Lehre gemacht mit 16, also anderen Lehrlingen. Und da haben aber nur zwei die Prüfung bestanden, den Gesellenbrief bestanden. (...) Da war er dabei und er hat aber dann gesagt, er war da unterfordert. #19:11

I: Und dann hat er sich für das duale Studium noch entschieden? #19:15

A: Genau. Da war damals so ein Tag der offenen Tür in der Betriebsakademie in Dresden. Und da waren die zwei zusammen und da hat er sich entschlossen. Und der Professor dort, mit dem die sich unterhalten haben, hat gesagt, es gibt eigentlich nichts Idealeres als Lehre und dann ein Studium. Die Ausbildung dort weiterzuführen, weil er ist in einem Handwerksbetrieb, er hat einen Meister mit. #19:47

I: Über das Studium kriegt er dann quasi den Meister automatisch? #19:51

A: Ja, ein Diplomingenieur. Diplomingenieur für Holztechnik. Und (...) brauchten halt bloß eine Architektin oder so, die das halt (...) begutachtet oder wie das halt so ist. Und das hat ihm dann so richtig gefallen und dann hat er eben das Studium über die 3 Jahre noch gemacht. #20:15

I: Ja, und dann war er ausgelernt. #20:20

A: Genau. Und jetzt überlegt er noch, ob er die zweite Hälfte von dem Meister noch macht. Damit er, damit er dann Glasermeister ist. (...) Er ist ja jetzt Diplomingenieur für Holztechnik.

Und er hat aber kein Meisterbrief. Und da ist er jetzt, (..) überlegt er sich halt jetzt, ob er dass jetzt noch macht. #20:47

I: Also immer auf der Spur der Weiterbildung. Sehr vorbildlich. Ja, okay. Also war es dann mit dieser Ausbildung klar, dass er das übernimmt. Und das hat er dann auch so für sich entschieden. Denken Sie, es war so ein bisschen durch die Nähe eben, weil das so ein bisschen vor der Nase hatte? (**A:** Ja, auch so.) Ja, okay. Gut, dann würde ich mal noch fragen, wie so die Beziehung generell war zwischen Ihnen als Eltern und Ihrem Sohn. Inwiefern das auch die Nachfolge beeinflusst hat, vielleicht, ob Sie da gut offen miteinander kommunizieren konnten, was so Ihre Anforderungen waren, was er sich vorgestellt hat, wie vielleicht auch das Vertrauen war, wenn man da so drüber reden mag. #21:42

A: Ja, wir haben ein gutes Verhältnis zu unserem Sohn, eben weil wir schon immer eigentlich alles zusammen. Also da ist keiner hier andere Wege gegangen oder so. Wie man das manchmal in anderen Familienbetrieben hat, wo dann die Kinder erstmal sag ich mal, irgendwo was ganz anders machen und dann in irgendeine Weise dann wieder zurückkommen oder so, das war bei uns ja nicht so. #22:12

I: Und Sie haben das, haben Sie ja schon gesagt, Ihrem Sohn dann auch zugetraut, dass er das mal übernehmen kann. Und er hat sich da wahrscheinlich auch entsprechend für gewappnet gefühlt. Also gab es da jetzt keine Konflikte, die irgendwie dem im Weg standen? (**A:** Nein.) Okay. Und wie offen konnten Sie über die Nachfolge auch sprechen, dass das mal ansteht? #22:38

A: Naja hintenraus, hat es ja eigentlich schon immer, das war ja schon immer ein bisschen im Raum, den Familienbetrieb dann weiterzugeben, wo wir ja, sag ich mal, ihn nicht dazu gezwungen haben, sondern wir haben versucht ihn ein bisschen zu führen, dass es eben dann so gelungen ist, war natürlich positiver Effekt. #22:59

I: Ja, das kann man so sagen. Und sind Sie bestimmt auch froh, dass er das jetzt so übernommen hat und dass das in Familienhand bleibt, weil das dann doch zu verkaufen oder so ist ja irgendwo auch schade. Da steckt ja auch ein Stück Erinnerung mit drin und Arbeit. #23:16

A: Genau. Und es gibt, also ich muss ja mal so sagen, wir haben in Chemnitz in der Glaserinnung, wir haben 67 Betriebe gehabt. (..) Jetzt sind es nur sieben. Jetzt wird die Glaserinnung im Chemnitz, wird an Sachsen irgendwie angegliedert. #23:38

I: Achso, weil es so wenige sind. Also ist auch die Branche vielleicht zurückgegangen, der Markt dafür. #23:48

A: Naja gut, vieles übernehmen Tischler oder gut Fensterscheiben, die können auch andere austauschen. Aber eben halt der Holzfensterbau, (...) aber es ist schon ziemlich speziell und die vielen speziellen Sachen, die halt kein Anderer kann wie wir. #24:10

I: Ja, da kommen dann die Leute auch wahrscheinlich zu Ihnen. Haben Sie da auch besondere Kundenbeziehungen, so Stammkunden? Weil Sie haben es ja vorhin mit den Mitarbeitern

beschrieben, schlägt sich das auch im Kundenstamm nieder, dass da Leute seit Jahrzehnten zu Ihnen kommen? #24:24

A: Ja, wir arbeiten zum Beispiel schon seit ganz vielen Jahren für die Stadt, zuverlässig. Und CVAG, Eins Energie und so, solche Themen. TU auch, Studentenwerk und so. Für, sag ich mal, den öffentlichen Dienst. #24:44

I: Das ist ja auch ein lukrativer Auftragsgeber, sag ich mal, der da auch die Nachfrage entsprechend hat. (..) So diese emotionale Komponente vielleicht, also es ist Ihnen, okay Sie sind jetzt noch mit involviert, aber hatten Sie das Gefühl, Ihrem Mann ist es schwergefallen, den Betrieb abzugeben, (**A:** Ne.) also hat das so eingesehen, dass es sinnvoll ist? (**A:** Ja.) Und ist er auch nicht ganz außen vor, muss man ja sagen. #25:18

A: Genau. Nein, es bringt ja auch nichts, wenn man halt mit 75 oder wie auch immer noch hier, ja, dass es ohne ihn nicht geht. Das wäre ja, sag ich mal, hinten raus nicht so gut (lacht). #25:33

I: Okay, sucht Ihr Sohn, da sich auch immer mal noch Rat bei Ihrem Mann? (**A:** Ja.) Dafür ist es vielleicht auch gut, dass er da noch da ist und da sein Senf dazu geben kann. Ja, und wie ist das so, dass funktioniert das gut, oder ist Ihr Mann da vielleicht auch noch ein bisschen (..)? #25:59

(Ein Kunde ruft an)

I: Da habe ich direkt vergessen, was ich gefragt habe. (..) Achso, ob Ihr Mann da so zufrieden ist mit dem, was Ihr Sohn macht, sag ich mal, oder ob es da auch Differenzen gibt, so im Sinne von, wir haben das immer so gemacht und Ihr Sohn würde es aber anders machen? #26:18

A: Nein, also ich meine, jeder führt ja dann den Betrieb auch bisschen anders. (...) Und da harmoniert das. #26:29

I: Ja, schön. Also generell kann man so ein bisschen zusammenfassen, ein recht harmonisches Zusammenspiel, dass Ihr Sohn da auch ein bisschen die Freiheit hat, so wie das wirkt, dass er da so ein bisschen das nach seiner Divise machen kann. Gut. Wurden Ihre Mitarbeitenden auch in die Nachfolge mit einbezogen oder haben Sie das so für sich geklärt, also (..)? #26:54

A: Nein, die sind da mit einbezogen wurden. #26:56

I: Inwiefern, wie haben Sie das gehandhabt? #26:59

A: Ja, wir haben ja zum Beispiel, wir hatten ja vormals, waren das zwei Betriebe, also hier der eigenständige Betrieb und in Frankenberg, und dann haben wir eine GmbH damals gegründet gehabt, 2008, und haben dort die Fenster gebaut. Also, mein Mann war der Geschäftsführer dort, und hier der Inhaber. Und jetzt seit eben der Betriebsübernahme von unserem Sohn haben wir die zwei Betriebe zusammengeführt. #27:29

I: Also existiert der Standort nicht mehr? #27:31

A: Der Standort existiert noch, dort werden auch noch die Fenster gebaut, aber die GmbH ist halt praktisch in Liquidation, und aber alle Mitarbeiter und alles ist hier eins. Also es war vormals vor 2008, war das alles hier, wir haben die Fenster hier gebaut, aber die Platzkapazitäten hier sind also sehr klein. Und da bot sich das dann an, die Halle in Frankenberg zu kaufen, und das hat mein Mann gemacht, 2008, und da haben wir die ganzen Maschinen dort rüber geschafft. Und das war aber mit dem Holzfensterbau ein bisschen zu heikel, deshalb haben wir eine GmbH gegründet und nicht das über Niederlassung oder so gemacht. Damit das eigenständige Unternehmen hier nicht in Mitleidenschaft gerät, sag ich mal so, aber wir haben jetzt die zwei, und da sind aber damals auch Mitarbeiter von hier dort rüber gegangen und in der GmbH, und büromäßig wurde alles hier geklärt und das ist jetzt wieder eins. Also jetzt sind sie alle wieder hier. #28:50

I: Also durch eben diese Nachfolge, diese Umstrukturierung sag ich mal? #28:54

A: Genau, da wurde das dann alles wieder zusammengeführt in einen Betrieb. #28:58

I: Okay, aber so dass Sie jetzt gesagt haben, dass Sie mit ihren Mitarbeitern darüber gesprochen haben, was haltet ihr davon, dass gab es jetzt nicht so? #29:03

A: Ja, genau. Naja. Naja, wir haben trotzdem, auch wenn das zwei Betriebe waren, gemeinsam eine Weihnachtsfeier und so gemacht und zusammengearbeitet. #29:15

I: Und wie haben die Mitarbeiter das auf, oder wie fassen sie es auf, dass da jetzt der Sohn das übernommen hat, kommen die gut damit zurecht? (**A:** Ja.) Weil Sie das ja vorhin meinen, dass die Kunden eben teilweise doch ein bisschen skeptisch sind? #29:27

A: Ja, es ist ja auch selten so, dass sie ja skeptisch sind, aber das sind ja manchmal die alteingesessenen Hasen, die da jetzt sagen, wenn da ja so ein junger Mann kommt, ja, und dann was erzählen will, dass da manchmal nicht so ganz überzeugt davon sind. #29:45

I: Ja, das kann ich mir vorstellen, dass man da dann doch manchmal ein bisschen zurückhaltend ist an der Stelle. #29:52

A: Aber wir haben hier auch einen Meister und der (...) ist ja auch fachkompetent. #30:03

I: Ja, also der Mitarbeiterbestand ist da auch entsprechend gewappnet. Okay, haben sie auch Externe mit in die Nachfolger einbezogen, irgendeinen Berater direkt oder Steuerberater? #30:17

A: Ja, der Steuerberater hat mitgewirkt, das ist klar. #30:20

I: Ja, das lässt sich wahrscheinlich nicht umgehen. Aber der hat jetzt nicht so eine beratende Funktion eingenommen oder hat er da schon so jetzt unabhängig von dem steuerlichen da? #30:31

A: Nein, eigentlich nicht, weil er ja, unser Steuerberater hat von dem Gewerke oder so, nicht so viel, ich will nicht sagen Ahnung, aber Kenntnis. Dass wir hier, aber wir haben es ja praktisch so weitergegeben, wie wir es so gekriegt haben, dann haben wir ja immer im Sinne einer Weiterführung das weitergeführt. #30:57

I: Ja, okay, genau. Haben Sie da Parallelen auch gesehen zwischen der Nachfolge von Ihrem Mann damals und von Ihrem Sohn jetzt? Ist das ähnlich abgelaufen, wenn Sie sagen Sie haben es so weitergegeben, wie Sie es gekriegt haben? #31:12

A: Ja, wenn man es so nimmt, ist es ja so. Das war das Grundstück und das Gebäude war alles im Besitz und das ist halt so weitergegeben worden, schon an uns und so haben wir es dann halt auch weitergegeben. #31:27

I: Ja, da muss ich nochmal nachfragen, weil Sie ja von meinten, Sie haben die Nachfolge von Ihrem Mann nicht mitbekommen, das war schon an ihn übergeben oder? #31:34

A: Nee, da war ich dabei. #31:37

I: Ja, gut doch, dann habe ich es falsch verstanden. (A: Ich bin seit 91 im Betrieb.) Sie haben beide Übergaben mitbekommen, waren da mit involviert mehr oder weniger? (A: Genau.) Okay, gut, das nochmal für mein Verständnis. Okay, wie war da so von Ihrem Sohn auch der Antrieb das Unternehmen weiterzuführen? Gab es da eine bestimmte emotionale Komponente, dass er sagt, er möchte gerne, dass das Unternehmen von seinen Großeltern, sag ich mal, erhalten bleibt oder war das? (A: Ja, das schon.) Ja, und auch von Ihrer Seite? (A: Ja.) Ja, also kann man schon sagen, dass diese Familienkomponente da auch eine gewisse Motivation stiftet. #32:20

A: Genau, das kann man schon sagen. #32:23

I: Ja, okay. Dann würde ich vielleicht nochmal ein bisschen in das organisatorische reingehen. Würden Sie sagen, so die wirtschaftliche Gesamtsituation oder allgemein so das Äußere hat eine Rolle auch mit bei der Nachfolge gespielt. Ich meine, 21 waren ja noch Corona-Nachwirkungen zum Beispiel, kann man sagen. Haben Sie da irgendwie Probleme gehabt mit oder? #32:44

A: Also Probleme hat es ja sicher gegeben, also weil das ist ja keinem spurlos vorübergegangen und halt ist ja auch auf dem Bau sehr vieles (...) geringer geworden, oder sag ich mal, fast eingeschlafen bei manchen. Und da wir ja Fensterbau im Denkmalschutzgebiet so machen, auf dem Brühl viele Häuser mit Fenstern ausgerüstet haben, das ist schon zurückgegangen. Aber wir arbeiten ja auch mit Tischlern zusammen, wo wir eigentlich mal die Fenster liefern, dass die dann dort, die bauen das dann selber ein, aber hier auf dem Brühl haben wir ja auch viele Fenster selber eingebaut. Also es hat sich immer irgendwie wieder so was ergeben. #33:36

I: Also nicht, dass Sie sagen, der Betrieb hat so wirtschaftlich keine Zukunft mehr, das ist trotzdem nicht? #33:44

A: Das kann man eigentlich nicht sagen, weil wir da viel zu weitfächerig aufgestellt sind. #33:50

I: Das ist an der Stelle wahrscheinlich ein Vorteil. Aber auf die Nachfolge hat sich das jetzt nicht ausgewirkt direkt? #33:59

A: Nein. Weil unsere Fachleute, die wir jetzt über die vielen Jahre, die sind ja jetzt nicht abgegangen und haben ja auch keine, es sind ja auch keine anderen dazu gekommen. Sondern unsere Fachkräfte, die schon seit 30 Jahren hier im Betrieb sind, sind ja noch da. #34:17

I: Also hat man hier trotzdem den Mitarbeiterbestand so oder so in Ausblick, sag ich mal. Würden Sie sagen, dass der Zeitpunkt, in dem die Nachfolge stattgefunden hat, eine Rolle gespielt hat, oder hätte das, wäre das wahrscheinlich zu einem anderen Zeitpunkt früher oder später auch ähnlich abgelaufen? #34:40

A: Ja, es wäre ähnlich abgelaufen, denke ich. #34:44

I: Das war dann auch ein bisschen dadurch, dass, Sie meinten ja, dass Ihr Mann ja gesundheitlich ein bisschen eingeschränkt war? #33:50

A: Ja, es ist halt bisschen schnell gegangen. Aber dadurch, dass das sowieso auf lange Sicht geplant war, und eben bloß halt der Zeitpunkt noch nicht so genau feststand, da (...) hat das keine Rolle gespielt. #35:06

I: Also hat es geholfen, dass man das lange im Voraus geplant hat. (**A:** Genau.) Wie sind Sie da vorgegangen mit der Vorbereitung? Ab wann haben Sie sich damit auseinandergesetzt? Welche Schritte haben Sie eingeleitet, um zu sagen, so jetzt kann man es übergeben vielleicht? Also wirklich so das Organisatorische der Nachfolge? #35:22

A: Ja, es ging ja halt, na klar, wir mussten halt dann im Vorfeld mit dem Steuerberater klären, was da nun alles so direkt zu klären ist. Und dann mit dem Notar Betriebsübergabe und wie auch immer. Aber ansonsten halt sich ja im Großen und Ganzen nicht viel geändert. #35:44

I: Ja, und auch so intern organisatorische Sachen, so Prozesse. Wie haben Sie das organisiert, dass das auf die Nachfolge vorbereitet wird? Oder musste man da gar nicht viel machen? #35:56

A: Nein, da musste man nicht viel machen, weil hintenraus war das klar, es war auch für die Gesellen klar, dass das da drauf hinausläuft und es war eben bloß der Zeitpunkt stand noch nicht fest. #36:06

I: Ja, also wirklich so dieses mit dem Steuerberater das notariell zu überschreiben und so. Das war dann eher der Aufwand. #36:15

A: Das haben wir halt dann ziemlich kurzfristig gemacht. #36:18

Ja, und das hat aber funktioniert? (**A:** Das hat funktioniert.) Manche sagen ja auch, die Nachfolge sollte lange, lange im Voraus vorbereitet werden, aber das haben Sie ja mehr oder weniger trotzdem. (**A:** Genau.) Sie haben jetzt Ihren Sohn nicht irgendwie aus einem anderen Beruf geholt und gesagt, man muss jetzt den hier übernehmen. Ja, okay. Und die Entscheidung zur Nachfolge haben Sie dann quasi in Familie getroffen? (**A:** Ja, genau.) Sie meinten ja auch, Sie haben da schon vorher darüber gesprochen mit Ihrem Sohn und wurden quasi alle gleichermaßen involviert, nicht dass gesagt wurde, du musst das jetzt machen. Und er eigentlich meinte, naja, eigentlich will ich es gar nicht. Das war nicht der Fall. (**A:** Ne.) Schön.

So sollte es sein. Okay, dann vielleicht nochmal so vom Äußeren, Organisatorischen ins Finanzielle ein bisschen. Würden Sie sagen, dass so auch die finanzielle Situation des Unternehmens, oder auch so das Äußere ein bisschen eine Rolle mitgespielt hat, oder war das eigentlich an der Stelle egal? Stichwort vielleicht auch, dass Ihr Sohn da gesagt hat, dass es für mich lukrativ das zu übernehmen, oder wenn es jetzt eben schlecht gewesen wäre, das ist für mich eigentlich nicht lukrativ das weiterzuführen? #37:30

A: Naja. (...) Das hat eigentlich, naja gut, das spielt ja von der Sache her ja immer eine Rolle. Ob man halt einen Betrieb übergibt, der auch Schulden hat, oder wie auch immer. Aber das war halt ja nicht so. (...) Und man ist, klar, es gehen immer mal Aufträge irgendwie weg oder es springt mal ein Auftraggeber ab oder so. Aber hintenraus durch die Vielschichtigkeit, die unser Betrieb arbeitet, ist es eigentlich immer irgendwie (...). Pessimistisch kann man immer denken über die Zukunft und man weiß auch nie genau was kommt, das kann man auch heute nicht sagen, wie die Strompreise, oder wie auch immer, wie das alles. #38:26

I: Ja, kann keiner in die Glaskugel schauen. Aber der Nachfolge an sich hat das jetzt nichts abgetan? (**A:** Nein.) Also ist das schon wirklich eher intern abgelaufen, auf lange Sicht geplant. Und so die äußeren Faktoren haben das jetzt nicht irgendwie beeinflusst? (**A:** Ne.) Okay. Dann würde ich es generell vielleicht nochmal so ein bisschen abschließend beurteilen. Was würden Sie sagen, welche Bedeutung die Nachfolge für Ihren Betrieb hat, die jetzt stattgefunden hat, vielleicht auch damals bei Ihrem Mann oder mit ganz weitem Blick in die Zukunft, irgendeine, die mal vielleicht ansteht, ist das für Sie ein großes Thema? Oder weniger präsent, wie würden Sie das betiteln? #39:10

A: Es ändert sich eigentlich nicht viel. Also es ist so, (...) schon damals bei der Übergabe, war das nicht so das. Es gibt ja immer ein paar Jahre, wo du sagen wir mal, mal die Aufträge nicht so sind, die oft nicht so sind, dann kommt wieder mal ein Jahr, dann ist es doch etwas mehr, wie auch immer. #39:35

I: Ja, also quasi dadurch, dass es so ein bisschen wie ein schleichender Prozess eigentlich ist, ist es gar nicht so relevant, dass man das so auf dem Schirm hat. Aber haben Sie da auch schon so ein bisschen drüber gesprochen, als Ihr Sohn noch wirklich im Kindesalter war? Hat man da schon mal so drüber nachgedacht, er könnte ja vielleicht irgendwann mal das übernehmen? #40:00

A: Ja, klar. Also von den Gründern, dann wurde seine Großmutter hat immer gesagt, du übernimmst mal den Betrieb. Für Sie gab es eigentlich nicht anders, weil es ja früher eigentlich so traditionell immer war, dass die Familienbetriebe weitergegeben wurden. Das war dann bei meinem Mann war das eigentlich schon ein bisschen anders, weil er wollte von der Sache her früher Architektur studieren, aber er durfte (...) aus (...) staatlichen Gründen oder wie auch immer keine Berufsausbildung mit Abitur machen. Und da waren ihm die Hände gebunden, da musste, da hat er halt die Glaserlehre gemacht. Und traditionell eben dann den Meisterbrief und er hat den Betrieb übernommen. #40:58

I: Aber wollte Ihr Mann das so? #41:00

A: Naja, wäre er vielleicht in eine andere Richtung gegangen. Und das jetzt bei unserem Sohn, ihm standen alle Wege offen, und er hat den Weg so gewählt. #41:10

573
574 I: Also Ihr Mann hat es quasi ein bisschen gemusst und Ihr Sohn hat sich freiwillig dazu
575 entschieden. Und wenn Ihr Mann das vielleicht nicht gemusst hätte, dann hätte es Ihr Sohn
576 gar nicht übernehmen können, weil der nicht mehr in der Nähe gewesen wäre (lacht). #41:26
577
578 A: Ja, vielleicht wäre es dann trotzdem so gekommen, aber er wollte das eigentlich ein
579 bisschen anders machen, und wollte halt nicht unbedingt, er wollte in die Architekten Richtung
580 gehen, was ja dann auch vielleicht beim Fensterbau wieder rausgekommen wäre. Das weiß
581 jetzt nicht so genau, aber er durfte keinen Berufsabschluss mit Abitur machen. #41:52
582
583 I: Also kann man da auch sagen, dass so diese äußeren Faktoren ihn da gehemmt haben,
584 was anderes zu machen. #42:00
585
586 A: Genau, die haben den praktisch in die, automatisch in den Weg geleitet. #42:06
587
588 I: Ja, und halt die Elterngenerationen von ihm, die dann gesagt hat, du musst. #42:11
589
590 A: Naja, du musst. Die das dann halt schon gerne gesehen hätten, wenn das weitergegangen
591 ist. #42:18
592
593 I: Und die Großmama hat dann auch zu Ihrem Sohn, dass so ein bisschen vorausgesetzt. Und
594 Sie haben das aber dann anders gehandhabt, vielleicht auch weil Ihr Mann das halt anders
595 kannte und das für seinen Sohn nicht so wollte. #42:31
596
597 A: Genau, wir haben dann gesagt, er soll freie Entscheidung haben und nicht, dass es dann
598 heißt, wir haben ihn gezwungen dazu und wollten wir nicht. #42:42
599
600 I: Ja, das ist ja dann auch blöd, wenn er einem das dann vorhält. Ich muss das jetzt machen,
601 ich wollte das gar nicht. Das will man ja auch nicht für sein Kind. Okay, sehen Sie generell
602 Probleme bei der Nachfolge, jetzt für Ihren Betrieb, wenn das irgendwann ansteht, oder auch
603 bevor jetzt die angestanden haben, haben Sie da vorher irgendwelche Bedenken gehabt?
604 #43:07
605
606 A: Ja, wir haben eigentlich keine Bedenken. Ich weiß zwar nicht wie das jetzt in Zukunft, aber
607 man sollte da ja jetzt noch nicht unbedingt daran denken. #43:21
608
609 I: Was denken Sie bei Ihnen, ist ja nun wirklich sehr harmonisch abgelaufen, was denken Sie,
610 war so der Kernfaktor, was war da von essenzieller Bedeutung, dass das so gut verlaufen ist?
611 #43:32
612
613 A: Ja, ich sage mal so, die Offenheit in der Familie, die Ranführung schon als Kind, die
614 Sachen, die immer alle gemeinsam gemacht wurden. #43:47
615
616 I: Also so dieses Zwischenmenschliche, ja auch die positive Beziehung vielleicht, dass Ihr
617 Sohn sich da auch wohlfühlt hat? Ja, generell sind Sie ja so ein bisschen, ja ein positives
618 Beispiel kann man sagen, wie man das gut meistern kann, ohne da große Probleme zu haben.
619 Und können sich vielleicht andere eine Scheibe von abschneiden, andere Familienbetriebe
620 (lacht). #44:11

621

622 **A:** (lacht) Ja, könnte man so sagen. #44:13

623

624 **I:** Ja, okay, dann würde ich sagen, haben wir alles. Ich danke Ihnen für die interessanten
625 Einblicke und auch dafür, dass Sie sich die Zeit für mich genommen haben bei dem tollen
626 Wetter. Genau, und dann werde ich das transkribieren und natürlich anonymisieren, dass man
627 das nicht mehr sieht, wer das war, und dann auswerten. Genau, würde die Aufnahme mal
628 beenden an der Stelle. #44:40

Transkript Interview 7 – Fleischer

I: Ich würde erstmal allgemein ein bisschen fragen nach Ihrer Position im Unternehmen, vielleicht auch Ihr Alter, seit wann Sie das Unternehmen führen, die wievielte Generation wie viele Mitarbeiter, also ein paar Randinformationen allgemein erstmal? #00:16

G: Zurzeit haben wir vier Mitarbeiter. Das Unternehmen gibt es seit 1971, da hat es der Vater, also nicht gegründet, da hat er die Fleischerei damals übernommen. (**I:** Von seinem Vater?) Nein, das ist jemand anderes gewesen, der hatte keine, also zwar Kinder, aber niemanden, der das weitergemacht hat, da hatte der Vater das dann, und ich habe das, der Vater hat es 21 Jahre gehabt und seitdem habe ich das. Ich bin der Chef. Was hatten Sie jetzt noch gefragt? #01:05

I: Es ist jetzt quasi in der zweiten Generation, und Ihr Vater war der Mitarbeiter in dem Betrieb vorher, und hat es dann übernommen, oder? #01:15

G: Ne, ne, ne. Der hat woanders in Chemnitz gearbeitet. #01:17

I: Auch als Fleischer? #01:18

G: Ja, auch als Fleischer, er hat dann seinen Meister gemacht, und hatte sich nachher dann entschieden, sich selbstständig zu machen. #01:27

I: Und dann hat sich das quasi angeboten? #01:29

G: Und dann hatte sich das hier dann angeboten. # 01:30

I: In welchem Jahr haben Sie das übernommen? #01:32

G: Müssen wir jetzt mal, 71 und 21 Jahre der Vater, wären 92, 01.01.92 bin ich das. #01:40

I: Also führen Sie es jetzt auch schon länger, als es Ihr Vater geführt hat, zu dem Zeitpunkt, wo er es übergeben hat? (**G:** Ja.) Gut, ja, ich denke, das passt erst mal so weit, dann würde ich ein bisschen in die Nachfolge reingehen. Wir haben ja jetzt schon geklärt, wann die letzte Übergabe stattgefunden hat, und wie ist das damals abgelaufen? Gab es da irgendwelche Herausforderungen, Konflikte oder so, oder ging es reibungslos? #02:05

G: Eigentlich nicht. Wie gesagt, ich hatte ja, ich hatte ja dann die, also ich hatte gelernt, habe dann beim Berufskollegen gearbeitet zwei Jahre, und ich habe dann hier im Geschäft gearbeitet, also mit hier gearbeitet. (**I:** Bei Ihrem Vater?) Beim Vater dann, und da war das eigentlich (...) mehr oder weniger, nur ein Namenswechsel dann. Das ist dann alles schon so gewesen, und dann war es gut. Gab es keine größeren Änderungen, Probleme, oder wie auch immer. #02:43

I: Sind Sie quasi so bisschen schon wie ins Unternehmen mit reingewachsen? (**G:** Ja, ja.) Und mit Blick in die Zukunft steht da irgendwann? #02:51

G: Ne, der Sohn arbeitet mit, aber er hat kein Interesse ein Meister zu machen. Gut er bräuchte den vielleicht auch nicht, weil er auch schon länger im Beruf arbeitet. Da gibt es solche Sonderregelungen, wo man das dann auch ohne macht, darf zwar dann keine Lehrlinge

ausbilden, aber da gibt es eh keine, die den Beruf lernen möchten. Und (..) gut, ne, also direkt eine Nachfolge gibt es nicht, wenn ich dann aufhören tu, ist dann Schluss. #03:23

I: Also quasi, er könnte es nicht übernehmen, sofern er nicht den Meister macht, aber? #03:26

G: Nein, er braucht keinen Meister. Wenn man jetzt sagt, ich nehme das jetzt weiter, dann muss er ein kleines bisschen was machen in der Handwerkskammer, das ist gegenüber vom Meisterlehrgang direkt, ist das nur ein Bruchteil davon. Also es ist keine direkte Herausforderung, wäre es, sagen wir es mal so. #03:47

I: Aber er hat nicht das Interesse, dass so fortzuführen? #03:48

G: Nein, bis jetzt noch nicht. #03:50

I: Wie alt ist er eigentlich, wenn ich fragen darf? #03:52

G: Der ist 33, glaube ich. Ja. #03:54

I: 33? Ja gut, sollte. #03:57

G: Da sollte er dann langsam wissen, was er, oder wie es weitergehen soll. #04:04

I: Also macht er das hier hauptberuflich mit oder macht er noch was anderes? #04:09

G: Nein, er arbeitet komplett mit hier, mit im Betrieb. #04:11

I: Okay. Ja gut. Das muss er dann halt entscheiden. #04:14

G: Das muss er dann halt bald entscheiden. #04:17

I: Wäre Ihnen das lieb, wenn er das weiterführen würde, oder sind Sie da indifferent? #04:20

G: Ich bin da eigentlich. Mir ist das, muss er selber wissen. Ich würde dann nicht irgendwo, wie gesagt, er braucht einen Ehepartner dazu, oder eine Frau dazu, die mit macht, und die ist aber (..) ja, die will nicht, oder macht nicht, oder wie auch immer. Ihr liegt das nicht. (..) Und somit ist das schon ein Problem, also nein kein Problem, aber es ist schon eine Herausforderung, nachher dann, wenn dann, im Laden nachher dann, wenn dann die Chefin nicht unbedingt dann mit (..) sagen wir es mal so, ist schon noch eine andere Hausnummer. #05:02

I: Ja, das stimmt. Das dann alleine zu schaukeln. Wie ist jetzt so die Mitarbeiterkonstellation? Sagen Sie, Sie haben vier Mitarbeiter, Sie, Ihr Sohn und die anderen beiden und die anderen beiden sind das auch Familienmitglieder? #05:12

G: Nein, ich habe mich da nicht mitgezählt. Es sind vier Angestellte jetzt. Das sind zwei Verkäuferinnen, die Frau und der Sohn. #05:20

I: Also Ihre Frau macht das auch? (G: Ja. Ja.) Ja, und dann sieht er das halt quasi, dass Sie das auch beide Eltern machen, und hätte es wahrscheinlich auch gerne für sich selber so. #05:28

G: Aber wie gesagt, das muss er für sich selber entscheiden. Wie gesagt, er hat noch ein bisschen Zeit, meine Frau ist jünger wie ich. Also ich müsste dann, ich muss sowieso noch ein bisschen, besser gesagt, am 01.02.27 könnte ich in Rente gehen. (I: Nicht mehr so lang.) Das ist nicht mehr so lange hin. Aber wie gesagt, meine Frau ist jünger. Demzufolge müsste ich sowieso dann noch zwei, drei, vier, fünf Jahre länger machen, bis sie dann in Rente gehen kann. Also es sind ungefähr noch, ja sagen wir mal, sechs, sieben Jahre, wo er noch Zeit hat sich das zu überlegen. #06:07

I: Ja. Und man macht es halt auch nicht von heute auf morgen wahrscheinlich? #06:10

G: Nein, das sowieso nicht. Wie gesagt, ich werde ihn dann noch mal fragen, damit er sich das (..) #06:16

I: (lacht) Habe ich das jetzt hier angestoßen mit? #06:18

G: Über, nein, das nicht. Das nicht. Wie gesagt, das muss er für sich entscheiden. Ich will dann nachher nicht irgendwo sagen, ja, du musst jetzt hier, er kann das und wenn er nicht will, dann will er nicht. #06:31

I: Ja, das ist aber eine schöne Einstellung. #06:33

G: Ja, wie gesagt, das muss jeder da selber damit zurechtkommen. #06:39

I: Das wäre halt, wenn er jetzt eh schon mitarbeitet und das auch macht. #06:42

G: Ja, theoretisch gesehen, ja. Aber Theorie und Praxis sind zwei, ein linker oder ein rechter. #06:48

I: Ja, das stimmt. Und Ihre Frau macht die eher so die Buchhaltung und so? #06:53

G: Nein, die Frau macht komplett den Laden. Buchhaltung mache ich selber. #06:59

I: Okay. Und sie ist da quasi auch entsprechend ausgebildet mit für den Fleischer? #07:04

G: Die ist ja gelernte Kindergärtnerin. Und hat dann, weil sie mich kennengelernt hat, hat sie nachher dann (...) eben umgeschult. Das ging zu, das war zu Wendezeiten, da ging das einigermassen, dass du dann eben noch sagen konntest, geht bestimmt auch jetzt noch, aber das war da, ein viertel oder halbes Jahr, war da Lehrgang, wo du das eben nachher dann (..) das ging eigentlich auch, wo du das dann. #07:31

I: Das ist ja wirklich nicht lang. #07:33

G: Nein, also wie gesagt, es war verhältnismäßig ein kurzer Zeitraum, wo sie nachher sich dann dort weiter-, also mit der Materie dann auch befasst hat. (..) Und seitdem ist sie dann mit dabei. #07:46

I: War das dann auch schon zu Zeiten, wo sie es schon regulär übernommen haben von Ihrem Vater? #07:50

G: Nein, die hatte vorneweg schon, die hatte vorneweg schon hier mitgearbeitet. Das war, Februar, März, April, April, ja April war das nachher dann, wo sie (...) 86 bin ich von der Armee wiedergekommen im Frühjahr und da nachher, wir hatten uns da kurz davor kennengelernt und anschließend (..) hat sie dann mit hier. Sind wir dann zusammengezogen. Dann hatte sich das so ergeben, sagen wir es mal so. #08:28

I: Ja, und ist halt dann wirklich komplett die Eltern, also Sie beide, jetzt aus der Sicht von ihrem Sohn mit involviert. Er kennt es dann wahrscheinlich ja auch nicht anders. (**G:** Nein, nein.) Und ist da vielleicht auch ein bisschen mit hier aufgewachsen. #08:41

G: Ja, natürlich. Wie gesagt, wir wohnen im Haus. Da ist das dann (...) (**I:** Kurze Wege.) Erstens kurze Wege, und du hast immer dann, bist trotzdem irgendwo immer mit involviert. #08:55

I: Ja. Finden Sie das gut so, wenn Sie da jetzt mit im gleichen Haus wohnen? Oder ist das lästig auch? #09:03

G: Eigentlich weniger. Ich würde es eher störend empfinden, wenn ich früh erst irgendwo um, wie gesagt im Moment, also zurzeit sind die Arbeitszeiten ja so, dass wir nicht mehr ganz so zeitig anfangen, aber früher haben wir um fünf spätestens angefangen, wenn ich da nachher um vier aufstehen muss und dann herfahren muss, das ist dann (..) doch nicht ganz so. Dann hast du abends nochmal, wo du dann, nochmal dich ums Geschäft nochmal irgendwie dich darum kümmern kannst. Das ist auf jeden Fall (..) also ich habe es für praktisch empfunden. #09:37

I: Ja, da ist wahrscheinlich die Nähe zwischen Betrieb und Zuhause auch nochmal. Räumlich schon nochmal näher. #09:45

G: Erstens ist es ja räumlich getrennt. Wie gesagt, wir wohnen auch im zweiten Stock. Und (...) ja. #09:54

I: Ja, es hat schon seine Vorteile, kann man so sagen. #09:56

G: Wie gesagt, es hat alles seine Vor- und Nachteile. #09:58

I: Okay, würde ich noch mal zur Rolle Familie übergehen ein bisschen. Was würden Sie sagen, macht Ihr Unternehmen als wirklich Familienbetrieb besonders? Haben Sie da Sachen, wo Sie das dran festmachen oder wo Sie sagen, wenn das jetzt nicht wäre, dann (...). #10:12

G: Das haben wir eigentlich (...) die Mutter hat mit hier, also die hatten es ja das 71 übernommen, das Geschäft. (..) Und da haben wir zu dem Zeitpunkt, da haben wir nachher mit 72, 73 sind wir dann (..) in die Stadt erst reingezogen. Wir hatten oben bloß im ersten Stock, da war bloß ein oder zwei, hier unten hatten wir ein Zimmer und oben hatten wir dann glaube ich nochmal ein Zimmer. Wo die Vorhergehenden drin gewohnt haben, die die Fleischerei vor uns gehabt haben. Da (...) ne wie gesagt, da war, ist die ganze Familie schon immer mit involviert gewesen. Darum ist das (..) ja. #10:56

I: So ein Stück weit man hängt dran, könnte man sagen. #11:00

G: Ja eben. Ja wie gesagt, es gibt zwar (...) wie soll ich denn sagen, Reibereien oder trotzdem Meinungsverschiedenheiten. Aber die musst du ausdiskutieren und damit es dann eben auch gut. Im Allgemeinen jetzt. Wie gesagt, dann hat ja jeder seine Ansichten oder seine Eigenheiten oder wie man es nennen will. Ist genauso, wie wenn ich jetzt irgendwo anders auf Arbeit wäre, gibt es auch die und die Probleme und die hast du dann eben nachher dann hier. Das ist halt nur der Unterschied, dass du eben dann Familie bist. #11:33

I: Ja, dass man das vielleicht auch mit nach Hause nimmt ein Stück weit. #11:36

G: Ja, du musst nachher dann sehen, dass du das Problem immer, wie soll ich denn sagen, lösen tust. Egal wie es ist. #11:45

I: Wie handhaben Sie das da? #11:46

G: Ja, es war manchmal laut und manchmal war es nachher dann auch (...) (I: Leise. Eingeschnappt.) Genau, bisschen gedickscht dann. Genau so war es. Aber im Großen und Ganzen hat sich das dann immer wieder irgendwo doch gegeben. #12:03

I: Ja. Man ist dann ein Stück weit auch gezwungen, dann wieder miteinander klarzukommen. #12:06

G: Ja, du musst ja. Mehr oder weniger, na gut, du musst nicht, du hättest eben nachher dann auch sagen können, gut wenn du eben, da gehe ich woanders hin und da hat es sich erledigt. Aber das machst du nicht, weil eben hier, war eben so. Wie gesagt, wenn du woanders hingehst, hast du (...) andere Probleme. Du wirst nicht dieselben haben, aber du hast trotzdem irgendwo, wo du dich mit der (...) mit den anderen, wo du zusammenarbeitest, wo du dich dann mit denen auseinandersetzen musst. Egal, wer es ist, ob das dann Familie ist oder so. Gut hier ist es eben dann nachher so, die Eltern wohnen im ersten Stock, wir wohnen im zweiten. Da (...) ist das eben dann so. Und da musst du eben dann durch und da ist, ist es, wie gesagt, (...) gab leise aber es gab eben auch laute Zeiten, da aber im Großen und Ganzen hat sich das alles wieder irgendwo (...) geklärt. #13:00

I: Es liegt halt vielleicht ein bisschen daran, dass man so viel miteinander konfrontiert ist. #13:04

G: Ja, wie gesagt, du bist ja 24 Stunden oder sieben Tage, 24 Stunden oder wie auch immer. Da hängst du ja eigentlich aufeinander, also, ja außer sonntags, gut du, aber alleine dadurch, dass du eben in einem Haus wohnst, da bist du unterwegs, ist ja, da siehst du dich trotzdem oder wie auch immer. Das ist nicht irgendwo, dass du da (...). #13:26

I: Ja, das birgt dann halt schon ein bisschen Konfliktpotenzial. (G: Natürlich.) Und die Seniors, wenn die mit im Haus wohnen, sind die auch immer mal noch mit im Betrieb oder sind die (...) #13:36

238 **G:** Nein, der Vater ist, die sind alle beide 39 geboren. Also, sind sie schon 86. Der Vater ist
 239 jetzt 86 geworden, die Mutter ist im Februar gestorben. Und aber (..) war eigentlich die gute
 240 Seele vom Betrieb, die Mutti. #13:58

241
 242 **I:** Ja. Ja. Da fehlt dann auch noch ein Stück weit. #14:00

243
 244 **G:** Die, ja, (...) die hat auch immer dann, nachher dann, weil es auch immer zwischen den
 245 zwei Männern doch eher mal die Reibereien gegeben hat, die lauten und die leisen Zeiten.
 246 War sie nachher dann eben immer diejenige, die sich dann eben dort (...) mit dem geredet,
 247 mit dem geredet. (**I:** Die Vermittlerin.) Ja, so ungefähr. #14:23

248
 249 **I:** Ja, okay. Aber als Sie das übernommen haben, war das dann, dass die Eltern da sofort raus
 250 sind oder waren die da trotzdem noch mit dem Betrieb tätig? #14:34

251
 252 **G:** Nein, die hatten dann, die hatten aufgehoben und hatten dann, wie gesagt, die haben oben
 253 noch, die hatten ja oben drin gewohnt und hatten dann in dem Jahr, wo sie sich, ich glaube
 254 ein Jahr lang ist das gewesen, wo wir hin und her gefahren sind. Wir haben ja erst in Limbach
 255 gewohnt, drüben. #14:53

256
 257 **I:** Ja, das ist ein Stück. #14:54

258
 259 **G:** Ja, eben. Und wenn die dann doch da (...) Das ist eine Art. (..) Die sind nachher dann, die
 260 hatten nachher dann eine (...) sie mussten ja raus, weil wir ja nun mehr oder weniger. Und da
 261 hatten die dann von der, von der (...) wie Berater, ne wie hieß das damals drinne, (...) örtliche
 262 Versorgungswirtschaft, war das glaube ich. Die hatten die nachher dann eine, über die hatten
 263 die nachher dann eine Wohnung im Baimlergebiet bekommen in einer Großplatte. Weil die
 264 eben dann nachher wie gesagt, wenn wir keine Wohnung, können wir nicht raus oder wie auch
 265 immer. Und da hatten die nachher dann eben sich drum gekümmert, dass wir eben nachher
 266 dann, (..) hier oben nachher dann einziehen konnten. Hatten die nachher dann eben, haben
 267 die eben mehr oder weniger (..) auf Druck der (...) örtlichen (..) auf Druck der Stadt oder wie
 268 auch immer das nachher gewesen ist. #15:56

269
 270 **I:** Und sind dann aber wieder mit (...) hier rein, nachträglich, weil Sie ja meinten. #16:02

271
 272 **G:** Nein, die sind nachher dann die Vorgänger, die sind dann, die haben ja aufgehoben gehabt,
 273 haben dann auch nicht weiter mit, ich glaube kurz, einen kurzen Zeitraum hatten die mal noch
 274 mit, ein zwei, also der Vater hatte vorneweg schonmal mit hier gearbeitet, dass er ein kleines
 275 bisschen weiß, wie und was nachher dann und auch dann, aber das sind, so viel wie ich weiß,
 276 ist dann nicht viel, der Zeitraum wo die zusammengearbeitet haben, also der war recht kurz.
 277 #16:25

278
 279 **I:** Ach so, jetzt nochmal, Ihr Vater und der (**G:** Vorgänger.) Okay, und bei Ihnen, als Sie es
 280 übernommen haben? #16:33

281
 282 **G:** Na die haben ja dann weiter mitgearbeitet. Nein, die haben, die hatten dann weiter
 283 gearbeitet, die sind auch noch nicht so alt gewesen zu dem Zeitpunkt. Na 71, 21 Jahre sind
 284 (..) 92 (..) 39 (...), 52 gewesen. Wo du dann nachher sagen kannst, ne die haben nachher
 285 dann hier mitgearbeitet. #17:01

I: Was hat Sie dazu bewegt? Ich meine, das war ja rein zeitlich wahrscheinlich noch nicht notwendig, dass die beiden in Rente müssen, dass Sie das dann übernommen haben? #17:10

G: Die haben die erste Zeit nach der Wende haben die das noch gemacht. Und dann haben die aber, wie gesagt, es werden ja dann, sind auch Investitionen mussten getätigt werden. Und da haben sie nachher dann gesagt, „Also wir machen es nicht mehr, wenn du willst, da musst du es nachher dann machen.“ Und darum war nachher dann die, also wie gesagt, für sie hätte es jetzt so gelangt, so wie es gewesen ist, zu dem Zeitraum. Von Betriebsstätte her, und und und, was du da von der Technik (...) und wie gesagt, wenn ich nachher dann sage, wenn du willst nachher dann und da hatten die nachher dann gesagt, haben gesagt, dann hören sie auf und dann tun sie bloß noch mitarbeiten und sind nachher dann angestellt. #17:53

I: Also wollten die nicht mehr in dieser Führungsposition sein quasi? #17:57

G: Nee, wie gesagt, es gab ja, er hätte ja nachher dann einen Kredit aufnehmen müssen, um das zu (...) (**I:** Stemmen.) eben. Ich sagte und er sagte, er macht es dann nicht mehr, ich sagte, dann habe ich das eben nachher mehr oder weniger gemacht. #18:10

I: Also aus finanziellen Gründen? #18:13

G: Ja, wie gesagt. Waren keine finanziellen Gründe jetzt direkt, aber ich sagte, für die Investition müsste doch irgendwo Geld in die Hand genommen werden und er sagte, ich brauche es nicht, weil es für mich langt und dann ist gut. (...) Und dann habe ich das nachher dann, war dann die, habe ich dann übernommen, 01.01.92 dachte ich und es war so. Und (...) habe nachher dann auch erstmal weiter gemacht. Und wie gesagt nach der Wende, dann hat sich das auch ergeben, da hast du dann, ging das dann mit den Filialen los, da hatten wir dann eine Filiale auf der Geigerstraße, dann wo war es denn noch, dann sind wir mal, später dann, da hatten wir erst hier und dann auf der Geigerstraße. #19:03

I: Also nie mehr als zwei Filialen? #19:05

G: Ja, also hier das Hauptgeschäft und dann noch eine Filiale dazu. Und dann hatten wir dann noch weiter gemacht, auf der Lautenbergstraße drüben neben dem, weiß nicht was das ist, ob das ein Netto ist jetzt. #19:17

I: Ja. Also weiter oben. #19:19

G: Ne, nicht weiter oben, der weiter unten erst gewesen ist. Der ist erst weiter unten gewesen, wo jetzt der andere Laden drin ist, das ist vorne weg glaube ich auch Netto gewesen, ist vorne weg Netto gewesen, aber das war dann für die zu klein. Da hatten die dann oben neu gebaut gehabt und da sind wir aber, also das ist anschließend gewesen, später gewesen, wo die neugebaut haben. Und dort sind wir nachher dann, dort nebenan, da ist ein Bäcker und Fleischer gewesen. Nicht direkt mit im Netto drin, sondern da hast du die, da haben sie die Durchfahrt und da haben sie den (...) Laden, dann ist eine und Durchfahrt und dann ist so eine Geschäftseinheit gewesen. Da ist links der Bäcker unten rechts gewesen. Und da hatten wir nachher dann dort mal noch eine Filiale gemacht. (...) Aber (**I:** Existiert nicht mehr?). Ne, ne. Wir haben nur noch hier jetzt. Nur noch das jetzt. Das ist mehr oder weniger (...) hatten wir

334 auf, erstens aus Personalmangel, weil es (...) das Problem mit dem Personal in der Fleischerei
 335 gibt es schon länger. Will keiner machen. Weniger in der Produktion, das geht mal noch, das
 336 kannst du irgendwo mal noch was (...) bekommen, aber im Verkaufspersonal, ist es eben dann
 337 doch nachher sehr (...) hm. Sehr eng. #20:39

338
 339 I: Und da haben sie dann quasi auch die Investitionen, die zur Übernahme bewegt hat, getätigt,
 340 um eben die Filialen auch zu öffnen, weil das war. #20:47

341
 342 G: Ne, das ist nachher dann nebenbei mit gewesen. #20:49

343
 344 I: Okay. Das war dann eher so für Maschinen? #20:52

345
 346 G: Ja, für die eigenen, na Maschinen nachher dann, was du dann so brauchst, so was da
 347 erneuert werden muss. #20:57

348
 349 I: Ja gut, das ist nach 20 Jahren dann, (...) Verschleißgegenstand. #21:02

350
 351 G: Genau. Ja. Das sind ja nachher dann auch alles, wie gesagt, sind alles alte Maschinen
 352 gewesen, von DDR-Zeiten, was da gewesen war. Musstest du dann irgendwo was (...) mal
 353 gemacht werden. #21:12

354
 355 I: Ja, klar. Welche Bedeutung hat jetzt so die Familie allgemein im Unternehmen, was würden
 356 Sie da sagen? Gibt es da eine Trennung oder ist das so ein bisschen fließender Übergang,
 357 dass Sie auch mal Sachen zu Hause aus dem Betrieb diskutieren oder so? #21:27

358
 359 G: Eigentlich weniger. Du tust mal nachher dann so, aber direkt schwerwiegende Probleme,
 360 das eigentlich nicht. Das ist mal so, wie du mal sagst, dann mal das aber direkt (...) die anderen
 361 Probleme, die hast du dann nachher dann mehr oder weniger auf Arbeit geklärt. Weil, wenn
 362 du das mit Heim nimmst, dann kriegst du dann keine Ruhe rein. #21:50

363
 364 I: Also ist wirklich so dieses miteinander. #21:53

365
 366 G: Eben. Man sollte dann doch die Arbeit und privat doch dann trennen. Ist zwar schwer, wenn
 367 du dann halt noch im Haus wohnst und zusammenwohnst. Da hast du nochmal eine
 368 Herausforderung, aber ansonsten ist das eigentlich so (...) recht, ich habe es nicht unbedingt
 369 als störend empfunden. #22:11

370
 371 I: Also ist schon aber die Familie spielt eine wichtige Rolle im Unternehmen? (G: Ja, auf jeden
 372 Fall.) Woran machen Sie das so ein bisschen fest? (G: Rückhalt.) Dass Sie da
 373 zusammenhalten? #22:25

374
 375 G: Dass du sagen kannst, eben, zusammenhalten. Und, (...) wie gesagt, und kannst du (...) #22:36

376
 377
 378 I: Rat holen vielleicht auch? #22:39

379
 380 G: Ja. Wie gesagt, wenn was ist, ich sage da hast du immer doch jemanden mit dem du (...) #22:39
 381 wenn du jetzt mit jemand Fremdes oder Außenstehendes darüber redest, die haben keine

Beziehung dazu. Wenn du jetzt aber jemanden hast, die doch von der Familie sind, das oder so oder so, oder das ja aber nee, weil sie ja nachher dann selber darauf sehen, dass es dem Unternehmen gut geht. (..) Dass, dass du da jemanden Außenstehendes da zu fragen, bringt manchmal was, aber man kann es als dritte Meinung noch mitnehmen, aber ansonsten sollte man das schon eigentlich so weit dann klären, dass es dann vom Betrieb her nachher dann eben schon, also für die Familie nachher dann auch, wie gesagt, weil es die nachher dann ja mitbetrifft, dass es eben auch vorwärts geht oder eben, dass es Bestand hat. #23:32

I: Ja, also so dieses emotionalen, diesen Wert dahinter. (G: Genau. Ja.) Okay, dann würde ich noch mal ein bisschen mehr in die Nachfolgerichtung gehen. Halt jetzt in Bezug auf Ihre Übernahme, welche Anforderungen gab es da an Sie? Wie wurde da sichergestellt, dass Sie auch geeignet sind, das so zu übernehmen? Was würden Sie da sagen? #23:54

G: Da gab es eigentlich keine Anforderungen. Ich hatte beim, Meister hatte ich schon gehabt, da (..) ich hatte ja gelernt, dann hatte ich zwei Jahre gearbeitet, dann habe ich anschließend den Meister gemacht. #24:07

I: Woanders aber gearbeitet oder hier? #24:09

G: Nee, da hatte ich hier schon gearbeitet. Ich hatte gelernt drinnen auf der Wilhelm-Pieck-Straße, also was jetzt die (..) wie heißt die jetzt, wo (...) beim (...) beim Kongress drin. #24:27

I: In der Innenstadt? (G: Ja. Genau.) Ja, bei dem Carlowitz-Kongresscenter? #24:32

G: Genau. Genau. Da hast du ja nachher dann die, da ist früher die Straßenbahn gefahren, der fährt jetzt der Bus, wo es Richtung Kassberg hoch geht. Also dort nachher dann in den, wenn Sie vom Carlowitz kommen Richtung Kassberg-Auffahrt hoch, dann ist hier auf der Mitte, ist da mal ein Geschäft gewesen. Dort habe ich gelernt. Dann bin ich von, hatte ich ausgelernt und bin dann auf die Chopinstraße zum Eiler, Frieder und habe dort glaube ich zwei Jahre sind es fast gewesen, wo ich nachher dort gearbeitet habe. Und dann bin ich nachher dann (..) hierher. (...) Ja und habe dann mit im elterlichen Geschäft mitgearbeitet. #25:14

I: Ja, bietet sich ja an. #25:15

G: Ja. Natürlich. Wie gesagt, gewohnt habe ich ja dann schon da hatte ich damals schon nachher dann hier mit im Haus. Da (...) hm. #25:25

I: Ja, da waren sie dann so ein bisschen mit involviert. #25:29

G: Ja, natürlich. Da bist du nachher dann (...) da hast du gewusst, was du machst. #25:36

I: Aber als Sie jetzt Kind waren, sag ich mal, haben Ihre Eltern noch nicht in dem Betrieb hier gearbeitet? #25:41

G: Nee, nee, nee, nee, nee. Die Mutti ist gelernte Feinmechanikerin gewesen. Hat dann (...) Näherin was gemacht, dann wo ich nachher dann geboren war. (...) Dann war sie eigentlich auch dann mehr oder weniger, dann auch zu Hause, hat sie Heimararbeit gemacht. So verschiedene Sachen, was da gewesen ist. Da gab es in (...) da gab es eine Firma, Liebers hieß die, und die, dort haben die, die haben Heimararbeit gemacht, Textil-Zuschnitte gemacht

für Unterwäsche glaube ich, wenn ich das so richtig weiß. Aber wie gesagt, dort hatte sie dann nachher in Heimarbeit gearbeitet. Der Vati hat (...) in Siegmars draußen beim Specht gearbeitet. (I: Auch Fleischer?) Auch Fleischerei, ja. Er war gelernter Fleischer gewesen. Und wie gesagt, dort hat er dann nebenbei seinen Meister gemacht, ne dann hat er, wie ich es gesagt habe, dann hatte sich das hier mehr oder weniger ergeben. #26:56

I: Genau. Wie alt waren Sie da dann? #26:58

G: Ich bin 60 geboren. (...) Sieben Jahre, warten Sie mal, Kindergarten, dann sind wir, dann bin ich glaube ich noch zwei Jahre dort oder drei Jahre dort in die Schule gegangen, also sind wir ungefähr 70, 71 müssten wir, also zu dem Zeitpunkt, wo wir nachher dann ja hier das Geschäft genommen haben und reingezogen sind. Also ich bin erst mal in Limbach gegangen. Es könnte 72, 72 könnte das gewesen sein. Also wäre ich ungefähr zwölf gewesen, wo wir nachher dann, wo wir dann reingezogen sind. #27:32

I: Also haben Sie ja trotzdem schon eine lange Geschichte mit dem Betrieb so? #27:36

G: Genau. Ja wie gesagt, war ja dann. #27:38

I: Ja, okay. Und gab es da auch so bestimmtes Wissen jetzt, wie Sie manche Dinge handhaben, sei es mechanische Dinge, in der Herstellung oder irgendwelche, wie sie mit Kunden umgehen, zum Beispiel, die, dass ihre Eltern dann an Sie weitergegeben haben, an Sie weitergetragen haben und Sie sagen, das ist unser Betrieb, das macht uns aus? #27:58

G: Das lernst du, das lernst du, den Umgang mit den anderen mit den Leuten, lernst du nachher dann nebenbei. Das ist dann, (...) das kriegst du nachher nicht irgendwo direkt, wo du sagst, du musst das so und so machen, das tust du nachher dann durch (...) (I: Guckst zu.) Wie eben nachher dann (...) mit den Augen mausen und mit den Ohren, dass du eben dort, wie es geht und was geht nachher dann. #28:23

I: Bei ihrem Sohn ist das wahrscheinlich auch ähnlich, oder? #28:26

G: Ja, also er ist bisschen zurückhaltender in der ganzen Sache. #28:31

I: Aber ist da auch schon eine Weile, da wahrscheinlich mit dabei? #28:34

G: Ja, also er arbeitet auch schon eine ganze Weile mit hier, aber wie gesagt, bis jetzt hat er da noch keinen noch keine Anstalten gemacht, noch keinen Richtigen, irgendwo kein richtiges Interesse dazu gezeigt. Wie gesagt, und ist noch ein gewisser, ist noch ein Zeitfenster, wo er sich das überlegen kann, was er macht und will oder wie er es dann denkt, was er denn. #28:58

I: Kann ja auch einen Fremdgeschäftsführer einstellen und hier selber weiter arbeiten. #29:02

G: Muss ich sagen, musst du dann halt auch wieder sehen, er muss auch eine Beziehung dazu haben. #29:07

I: Ja. Das ist dann schon auch schwer, dann so. #29:09

G: Das ist dann, das ist dann, wenn du jetzt jemand hast, der dann von außerhalb, also von außerhalb, also nicht von außerhalb, sondern ein Außenstehender, ist das nachher dann immer was anderes wie wenn, du dann doch mehr oder weniger schon eine ganze Weile hier bist. Und die Mitarbeiter, die wir gehabt haben, also (..) die sind auch alle fast, die haben angefangen, bei den Eltern schon angefangen, dann hatte ich sie übernommen gehabt mit und dann sind die eben fast alle nachher dann, bis die nachher dann entweder weggezogen sind oder in Rente gegangen sind, sind die hier gewesen. #29:42

I: Also ist niemand mehr da, der so auch noch bei den Eltern mit dabei war? #29:45

G: Nein, nein, nur meine Frau. (..) Das wäre das einzige Beispiel, was ich jetzt noch habe. Und wie gesagt, und die anderen sind nachher dann (...) ja, wie gesagt, wenn sie nachher dann länger wie ein Jahr da sind, ist es eigentlich dann so, dass sie dann mehr oder weniger auch dann hierbleiben. Also so war es bisher immer. #30:10

I: So die eins das magische Jahr ein bisschen (lacht). #30:12

G: Ja eben, so ungefähr nachher dann. Manche haben es bloß um sechs Wochen geschafft, weil sie überhaupt nicht damit, wenn sie als Außenstehender in so eingespieltes (..) Familien, also ist ja mehr oder weniger eine große Familie. #30:29

I: Auch mit Ihren Mitarbeitern? #30:31

G: Auch mit den Mitarbeitern dann. Da hast du nachher dann, da hast du eine ganz andere Beziehung da dazu, wie (...) genau, wie du das nachher dann, wenn du dann als Außenstehender reinkommst, ist es dann immer etwas schwerer. Natürlich nachher dann, wenn du jetzt, na genauso wenn sie jetzt, wir haben Familie, vier Mann, also Eltern und zwei Kinder dazu, und es kommt nachher dann einer der geht mit rein, das kann gut gehen, kann nicht gut gehen. Es muss immer die, wie soll ich sagen, die Chemie muss stimmen. #31:01

I: Und Sie sind ja schon länger miteinander, einander ausgesetzt, sag ich mal, als wenn der Neue kommt. #31:15

G: Ja eben. Und wenn sie jetzt, wenn das nachher dann (...) das ist, wie gesagt, wenn sie einen gewissen Zeitraum überstanden haben, dann sind die dann auch dann alt geworden. Die jetzt gerade hier gewesen ist die Kollegin, die ist jetzt 13 oder 14 Jahre ist die jetzt auch schon da. Das ist dann schon (..). #31:38

I: Man wächst dann so miteinander. #31:40

G: Ja, eben, am Anfang hast du nachher dann auch, aber wenn das einmal ist, nachher dann dann musst du auch sehen nachher dann, dass wenn Probleme sind, die musst du dann gleich ansprechen, die kannst du dann nicht irgendwo erst (...). #31:53

I: Halt gefahrläuft, dass man die verliert dadurch. (**G:** Eben.) Wobei so ein Mitarbeiter, der länger da ist, hat dann wahrscheinlich auch noch mal eher, drückt ein Auge zu, wenn einem irgendwo was nicht passt, als jemand, der ganz neu ist. #32:05

G: Ja. Das wird nachher dann, wird eigentlich meistens so, dass du, wie gesagt, wie es eben auch mit den Eltern ist, ist es halt, du tust es nachher doch dann eben doch ansprechen und eben nachher dann ausdiskutieren. Und sagen so, oder so oder, und der andere hat eben auch seine Meinung. Wie gesagt, und da musst du eben nachher dann sehen, also, dass irgendwie muss es jetzt weitergehen, du ein Stück, ich ein Stück und dann muss es gehen, und dann musst du es eben weiterprobieren. #32:34

I: Dem Betrieb zu Liebe quasi. Also haben Sie auch schon mit den Mitarbeitern, die länger da sind, so eine besondere Beziehung können man sagen. #32:41

G: Ja, natürlich. Das ist nachher nicht irgendwo, dass das eben wie jemand auf der Straße ist, guten Tag und guten Weg, das ist nachher dann doch, wie gesagt, schon mehr. Du kennst die Probleme, die (..) daheim sind, bei ihr und die weiß auch bei uns was da ist. Und genauso ist das auch mit den ganzen Vorhergehenden gewesen, die hier gewesen sind. Und mit hier beschäftigt gewesen sind. #33:08

I: Das macht wahrscheinlich auch so ein Familienunternehmen aus, dass eben das Familiäre auch mit auf die Mitarbeiter übergeht. Dann würden Sie sagen, also wie würden Sie Ihre persönliche Verbindung zum Betrieb beschreiben? Inwiefern hängen Sie an dem Betrieb, zum Beispiel? #33:31

G: Was soll ich jetzt dazu sagen? #33:34

I: Halt das, naja, dass man halt, ich sage mal, es einem am Herzen liegt, dass dem Betrieb gut geht zum Beispiel. #33:42

G: Natürlich, ja. Wenn es dem Betrieb gut geht, geht es auch mir gut. Wie gesagt, es gibt Zeiten, wo du eben dann, wo es nicht ganz so läuft. Wie gesagt, die Einschränkung, nur auf das Thema Corona zurückzukommen, was du dir (...), was sie dir für Steine mehr oder weniger da in den Weg gelegt haben. Was aber heutzutage ja, totgeschwiegen wird, das ist ja gar nicht so gewesen, aber (..) was du für Auflagen gekriegt hast und und und, das ist ja nachher doch schon irgendwo (...). Ich sage, wie gesagt, es hat alles, es hat jede Zeit seine Vor- und Nachteile. Das ist, (..) wie gesagt, wenn es dem Betrieb gut geht, dann geht es auch mir gut. #34:34

I: Ja, verständlich. Man ist halt stark involviert, muss man fairerweise sagen. Okay, dann vielleicht noch mal so auf diese Beziehungskomponente. Wie war es so die Beziehung zwischen Ihnen und Ihren Eltern da, zum Zeitpunkt der Übergabe und vielleicht auch danach, davor, so, hatten Sie ein gutes Verhältnis oder war es schon so ein bisschen auf Distanz? #35:00

G: Ich habe ja schon gesagt, ich sagte, wenn was ist, wurde das dann ausdiskutiert mal ein bisschen, etwas. #35:09

I: Aber Sie haben sich ja jetzt nicht verstritten irgendwie so. #35:14

G: Nein. Nein, eigentlich nicht. #35:17

I: Würden Sie sagen das hat auch geholfen mit bei der Übernahme, dass man da auch miteinander kommunizieren konnte und offen drüber sprechen konnte. Oder war das so ein bisschen Unausgesprochenes? #35:24

G: Eigentlich nicht. Das ist so gewesen. Das ist gut. Da ist dann, da gab es nachher dann, es gab zwei Möglichkeiten. Entweder er hätte irgendwo, der Vater hätte irgendwo investieren müssen und machen müssen oder er (..) ist außen vor. Wie gesagt, das ist eben so gewesen. Da kannst du jetzt nicht irgendwo sagen, (...) es gab da irgendwelche (..) Absprachen oder (...) Sachen, was du eben geklärt, ne es war so und dann ist gut. Da gab es nicht irgendwie wo. #36:09

I: Ab wann stand es dann fest, dass Sie das übernehmen auch schon vorher, oder? #36:13

G: Ja, du tust mal, natürlich musst du vorneweg schonmal reden. #36:17

I: Auch so, als Sie noch jünger waren vielleicht? #36:20

G: Ne, so nicht. Das war doch mehr oder weniger ein kurzer Zeitraum. Also nicht jetzt drei, vier, fünf Jahre, das war auf jeden Fall kürzer. Wenn es ein Jahr gewesen ist. Wie gesagt, du musstest ja nachher dann auch mit der, mit der Frau nachher dann dich ja doch irgendwo absprechen nachher, wie und weiter dann. Aber (...). #36:43

I: Aber nicht wo Sie, keine Ahnung, wo Sie 15, 16 waren, dass es hieß, dass Sie übernehmen das mal. #36:45

G: Ne, überhaupt nicht. Überhaupt nicht. Das ist alles, eben doch mehr oder weniger in einem sehr kurzen Zeitfenster gewesen. #36:53

I: Also wurde das auch nicht so von Ihren Eltern vorausgesetzt, dass Sie das übernehmen? #36:44

G: Nein. Nein. Wurde auch nicht irgendwo jemanden gesagt, dass ich hätte (..) ich wollte eigentlich Koch werden. Aber da hätte ich in der Schule ein bisschen besser aufpassen müssen zu der damaligen Zeit. Und na eben wie gesagt, (...) irgendwo in so einem anderen Betrieb, irgendwo was machen, (unv.) oder Maurer oder sonst irgendwas, dass ist, das war nicht meins. Und da sagte er, na dann machst du eben den Fleischer und da ist gut. #37:22

I: Was mit Lebensmitteln. Ja. Oh, habe ich Sie getreten? Wurden dann auch Mitarbeiter in die Nachfolge mit einbezogen oder irgendwelche Externen? (G: Nein.) Außer Steuerberater wahrscheinlich. #37:35

G: Steuerberater. Aber den (...) wie gesagt, ansonsten war da nichts irgendwo was da. #37:42

I: Haben Sie das familienintern geklärt? (G: Genau. Ja.) Und es ging dann auch recht harmonisch und Ihre Eltern haben Ihnen das zugetraut so, dass Sie das übernehmen. (G: Genau. Jaja.) Sie sich selber auch (lacht)? #37:54

G: Wie gesagt, ich habe es ja nachher dann, ich habe ja sowieso die Produktion gemacht, wann das oder wenn was gewesen ist jetzt. Da (..). #38:03

I: Ja, waren Sie schon mit involviert?

G: Ja, natürlich. Ich war ja, wie gesagt, ich hatte ja nachher dann, nachdem ich 86 von der Armee wieder da gewesen bin, habe ich ja nachher dann hier mitgearbeitet. Also waren das schon erstmal nochmal sechs Jahre, wo ich dann (...) mitgemacht habe. #38:20

I: Bevor Sie es selber übernommen haben? #38:22

G: Ja, bevor ich es nachher dann selber übernommen habe. #38:23

I: Wie wurde das bei den Kunden dann aufgenommen, als sie dann der Chef waren? Haben die das überhaupt gemerkt so? #38:28

G: Eigentlich nicht. Wurde dann auch nicht irgendwo (...) der Name ist derselbe geblieben, der Vorname hat sich geändert und das wars. #38:39

I: Also gab es da nicht irgendwelche skeptischen Kunden oder so? (G: Nein.) Ja. Ja, genau. #38:47

G: Wie gesagt, die sind (...) die Wurst hat weiterhin geschmeckt. Ich sage dann da, (...) ich hatte sie ja vorneweg auch schon gemacht. Die haben sich dann auch nicht großartig umgewöhnen müssen. #39:00

I: Also hat sich ihr Aufgabenfelder auch nicht geändert durch die Nachfolge? #39:04

G: Nein, nein, nein. Die Buchhaltung ist dazu gekommen. Aber das andere rein von der Produktion her, was da war, das habe ich ja sowieso schon vorneweg gemacht. #39:13

I: Gibt es da auch so wie Familienrezepte? #39:17

G: Ja. (...) Nö, wie gesagt, du hast nachher deine Rezepturen, die du schon jeher hast. Die der Vater schon gehabt hatte und wie gesagt und die (...) wir hatten dann nur mal, weil der Vater nachher dann immer (...) beim Gewürze abwiegen oder was so halt, wenn das da ist, der hatte immer sein Maß. Ich sagte, was machst du denn, wenn das mal kaputt geht. Da sagt er, na da nehme ich ein anderes Maß dann. Ne, ich sage, du weißt doch gar nicht, sagte, du musst doch dann mal anfangen, wie viel Gramm oder sonst irgendwas, wie viel das nachher eben dann ist. Na sagte er, meinetwegen es war eben eine Kelle, er sagte eine Kelle hiervon, davon, davon, davon. Ich sagte und da war das nachher dann, ich sag, du musst doch wissen wie viel in der Kelle nachher mal drin ist, wenn es dann mal irgendwo. Wir hatten ja zu dem (...) zu DDR-Zeiten hast du ja auch immer dein Urlaub gemacht und da war eben zu, sofern kein anderer das irgendwo mal weitermacht und ich hatte nun eben nachher, ich sagte dann nachher, wenn du mal Urlaub machst, ich sagte zu machen, wir hatten übernommen das Geschäft und von dem Zeitpunkt an haben wir dann auch dran, also jeden Tag aufgehabt. Wir hatten keinen Urlaub gemacht, weil wir immer gesagt haben, pass auf, es sind immer genug Leute da, wenn da mal immer mal einer im Urlaub ist oder mal, ich sagte außerdem, wenn die Frau und ich im Urlaub gewesen sind, sind die Eltern zwar da gewesen, also es sind immer nur mal zwei Mann gewesen, die da gefehlt haben. Und ansonsten mal eine Verkäuferin gefehlt oder mal einer in der Produktion. Also ich sagte, das ist dann, also das lässt sich dann

667 doch irgendwo kompensieren. Ich sagte, wenn ich nicht dann eben nachher nicht da bin, im
 668 Urlaub bin, ich sag, da müssen die anderen müssen wissen, was nachher dann ist. Und da
 669 hatte ich, hatten wir dann mal angefangen und hatten nachher dann eben mal gesagt, nachher
 670 dann (...) so und so viel Gramm oder wenn es eben eine Kelle ist, sind es so und so viel
 671 Gramm, also das Gewicht nachher dann umgerechnet, zu Papier gebracht. Und, ich sagte, du
 672 kannst sagen es ist eigentlich noch so geblieben, wie es gewesen ist. #41:26

673
 674 I: Also fortgeführt, die Rezepte. #41:28

675
 676 G: Ja, ja, ja. Warum soll ich etwas ändern, was gut ist. #41:31

677
 678 I: Genau, wenn es sich bewährt, wenn es die Kunden auch so mögen und da kommen. Und
 679 dann ist es anders und dann kommen sie vielleicht nicht mehr. #41:39

680
 681 G: Genau. Wenn sie nachher dann eben, die kommen dann nicht wieder, sagen eventuell mal
 682 noch, „Du was war denn vorige Woche mit deiner Wurst los oder was hat denn da nicht?“. Hm,
 683 ich sagte, was war denn da, hm. Gut. (...) Ich bin natürlich auch so, ich esse auch mein Zeug
 684 selber. #41:57

685
 686 I: Ja, bietet sich ja an. Und dann weiß man, ob es schmeckt oder nicht (lacht). #42:01

687
 688 G: Eben, eben. Und da weiß ich eben nachher dann auch, wenn es schmeckt und ja (...) das.
 689 #42:06

690 I: Okay, würde ich vielleicht noch mal ein bisschen in das Organisatorische von der Nachfolge
 691 reingehen. Wie war so das Äußere auch von der Nachfolge, als das stattgefunden hat, gab es
 692 da irgendwelche politischen Sachen oder irgendwas Wirtschaftliches zu der Zeit, oder ist das
 693 komplett für sich im Betrieb abgelaufen, ohne dass Sie da Blick nach außen? #42:26

694
 695 G: Ohne irgendwo, das war so zu der Zeit, also da war es. #42:31

696
 697 I: Also hat es auch von außen keine externen Einflüsse gegeben, sondern Sie haben das für
 698 sich geklärt. (G: Ja.) Okay. #42:37

699
 700 G: Da würde ich mir auch nicht rein reden lassen. #42:39

701
 702 I: Ja. Aber es kann ja sein, zum Beispiel, angenommen man übernimmt den Betrieb jetzt 2020,
 703 als Beispiel war Corona Hochburg, so in die Richtung, das kann ja dann schon auch irgendwie
 704 was mit beeinflussen, dass man irgendwelche Genehmigungen oder so nicht kriegt, zum
 705 Beispiel, oder auch der Nachfolger sagt, du, also, weiß nicht, ob ich das übernehmen will, das
 706 ist für mich nicht lukrativ, oder so. #43:02

707
 708 G: Habe ich zum Beispiel ein Kollege, guten (...) also wie gesagt, wir kennen uns schon
 709 mehrere Jahrzehnte, kann man sagen. Und (...) ist in meinem Alter auch nicht schwer, na? Ne
 710 wie gesagt, wir kennen uns schon länger und der wollte auch ein Betrieb übergeben, und da
 711 ist eben auch gerade die, eben gerade das war gerade Corona-Zeit, und da sagte er, du pass
 712 mal auf, wir schieben das nochmal raus, weil es auch innerhalb der Familie weitergegangen
 713 wäre. Er sagte, wir machen das jetzt nicht. Ich sagte, ich habe noch bisschen ein besseres
 714 Polster, (..) und auch als Ansprechpartner, wenn ich jetzt hier irgendwo, wenn was ist, ich

sagte, das reißt euch nicht aus, ich sagte, dann macht ihr das dann eben, später, wenn das eben, (...) wenn das vorbei ist. #43:53

I: Also, dass man da schon quasi das so ein bisschen zu einem passenderen Zeitpunkt schiebt? #43:58

G: Ja. Gut, man kann das machen, eben gerade jetzt, wie gesagt, familienintern kann man sowas dann auch hier erklären. Aber wenn ich jetzt hier irgendwo eine GmbH habe, (...) dann ist das ja dann festgeschrieben, dann ist das nachher dann, würde ich sagen, ist das wesentlich schlechter. Dann kann man nur sagen, gut ich übernehme es oder ich übernehme es dann nicht mehr und tritt von dem Ganzen wieder zurück. Weil bei der Familie ist, (**I:** Ist halt der Vorteil.) eben. Wenn das innerhalb der Familie ist, dann kannst du sagen, also hier pass mal auf, kannst du das eventuell noch, bis sich das jetzt ein bisschen beruhigt hat oder geklärt hat oder sonst irgendwas, kannst du das dann mal noch. Und ich sage, genauso wäre das dann, wie gesagt, (...) ich bin auch einer, wie gesagt, ich lass mir da von, eigentlich von wenigen Leuten was da irgendwo. Und es kommt auch keiner vorbei und tut mir helfen, wenn irgendwo was ist. Wie gesagt, eben für die große Politik, da bin ich zu klein und (...) hat dann auch jeder seine eigene Meinung da dazu. Und wie auch immer. Und wie gesagt, die lassen sich von mir nicht reinreden und ich mir von denen nicht. Ist ganz einfach so. #45:11

I: Würden Sie sagen, dass der Zeitpunkt auch schon eine Rolle spielen kann, in dem die Nachfolge stattfindet? Bei Ihnen zum Beispiel war es ja ein bisschen durch diese Investitionen bedingt. #45:20

G: Genau, bei uns war es nachher mehr oder weniger da (...) man hat sich, es hätte auch ein Jahr später sein können oder oder ein Jahr eher oder zwei Jahre später. Also es war jetzt nicht so jetzt, dass wir dann gesagt haben, das muss jetzt sein. Also das gab es auch nicht. #45:38

I: Ja, es war dann halt einfach. #45:40

G: Es war einfach so und ist es eben so gewesen. #45:44

I: Hat sich schon angeboten. Gerade wenn man einen Kredit aufnimmt, sind vielleicht auch gerade die Zinsen günstig. #45:51

G: Ne, eigentlich weniger. Die sind zu dem Zeitpunkt sowieso hoch gewesen. Wie gesagt, es war ja nach der Wende und da sind sie da sind sie irgendwo mit 10, 12 Prozent sind sie da dabei gewesen. #46:01

I: Deswegen wollte es Ihr Vater vielleicht auch nicht so? #46:05

G: Ja, er hatte nachher das Haus, war ja vorneweg jemanden, hat es der Stadt gehört. (...) Und wir hatten nachher dann auf Investitionsvorrang, gab es da so eine, irgendwo so eine Sache. Und da wir das nachher dann, dass wir es eben kaufen wollten. (...) Und dann hat der Vater das Haus gekauft. Und ich habe nachher dann eben dann die Fleischerei nachher genommen gehabt. Also das war dann, das hatte sich und es wäre vielleicht auch dann gewesen, dass er vielleicht gar keine zwei Kredite da mehr oder weniger gekriegt hätte. Denn er brauchte ja einen für das Haus, um das eben dann nachher zu bezahlen und doch irgendwo neu zu

763 machen. Da und das andere noch dazu, also das wäre dann (..) wäre auch gegangen
764 irgendwo, wie gesagt, weil ja innerhalb der Familie ist das nachher irgendwo, da tust du doch
765 dann irgendwie zusammenhalten, egal was da ist, wie es ist. #47:09
766 I: Also ist quasi auch hier das gesamte Grundstück in Familienhand? (G: Ja. Ja.) Also es steckt
767 ja dann auch nochmal so ein bisschen finanzieller Wert auch dahinter wahrscheinlich. #47:20
768
769 G: Ja, mehr oder weniger. #47:21
770
771 I: Ja, kann man so sagen. Und wie haben Sie dann die Nachfolge vorbereitet, wie sind Sie da
772 vorgegangen? #47:26
773
774 G: Bei was jetzt? Bei der Fleischerei? #47:28
775
776 I: Ja, genau. Nicht mit dem Haus, mit dem Unternehmen, wo Sie dann gesagt haben, Sie
777 übernehmen das, wie haben Sie das dann in die Wege geleitet, was haben Sie da gemacht?
778 #47:37
779
780 G: Nicht, dass ich da irgendwie was wüsste. Dass da was nachher dann gewesen ist. #47:44
781
782 I: Also halt einfach zum Notar gegangen, überschrieben? #47:47
783
784 G: Nein, ohne. Ohne. (..) Der Steuerberater geredet, was ist jetzt, wie ist der Wert. Die
785 Maschinen waren ja eigentlich alle mehr oder weniger null. Ja, also Schrottwert. Da, wie
786 gesagt, 20 Jahre war ja. Erstens gab es keine großartig, keine Maschinen zu DDR-Zeiten und
787 dann sind die nun ja dann auch irgendwo an der Grenze gewesen, an der Verschleißgrenze.
788 Also gab es da nichts irgendwie groß in der Art. #48:24
789
790 I: Dann erst wahrscheinlich als Sie es übernommen haben, die neuen Investitionen. #48:26
791
792 G: Genau. Wo du nachher dann, da habe ich nachher dann eben, wie gesagt der Vater ist
793 raus und ich habe nachher dann eben in die Technik investiert. #48:34
794
795 I: Okay, ja. Da wäre das jetzt wahrscheinlich, wenn es Ihr Sohn jetzt mal doch übernehmen
796 sollte, wäre es wahrscheinlich ein bisschen anders. #48:41
797
798 G: Nein. Ich will davon nichts haben. #48:44
799
800 I: Ja, das meine ich gar nicht, aber da wäre ein größerer Wert dahinter, als wo Sie es
801 übernommen haben. #48:48
802
803 G: Ja, (...) das ist zwar modernisiert, ist zwar gemacht hinten raus, aber die Maschinen sind
804 trotzdem alle zehn, fünfzehn Jahre alt. Also sind die auch alle auf 0. Also direkt ein Wert ist
805 das da, so lange wie sie gehen, gehen sie. #49:08
806
807 I: Eher dann der emotionale Wert. Aber den überschreibt man ja nicht beim Steuerberater.
808 #49:15
809

G: Eben. Da kannst du, wie gesagt, die Maschinen sind (..) abgeschrieben. Das letzte, was die wollten, sind jetzt diese (..) neumodischen Wagen, die wir da, obwohl die alten noch gegangen wären, aber weil die Damen und Herren drin vom Finanzamt, das ja alles wissen wollen, machen wollen. Und kein Vertrauen zu den Leuten haben, (...) musste eben dann in neue Technik dort investiert werden. So ich glaube das ist das letzte, was du jetzt irgendwo mit einem gewissen Buchwert jetzt irgendwo mal noch drinsteht. Alles andere ist null. #49:49

I: Ja, gut. Und die Entscheidungen bezüglich der Nachfolge, die haben sie dann quasi mit ihren Eltern zusammengetroffen. Da hat keiner gesagt, so machen wir es jetzt. Sondern das war so. #50:00

G: Ne, zusammen jetzt, wie es weitergeht. Und da hatte sich das dann mehr oder weniger erledigt. #50:08

I: Okay. Dann würde abschließend vielleicht nochmal so kurz nachfragen, um das nochmal so ja aufzuarbeiten, welche Bedeutung hat so die Nachfolge für Sie und Ihre Familie gehabt, allgemein? War das ein großes Thema, war das eher so, nicht so relevant? #50:26

G: Es hat sich nicht, wie gesagt, hat sich nicht viel geändert an der ganzen Sache. #50:31

I: Ist so ein fließender Übergang? #50:34

G: War fließend. Nicht irgendwo, du hast mir jetzt nichts mehr zu sagen oder sonst irgendwas. Ne, weil du hast vorneweg zusammen gearbeitet und das hast du dann auch hinterher dann. #50:45

I: Und die Eltern haben ja auch dann noch mit. (**G:** Eben, eben.) Gab es da dann Komplikationen so ein bisschen mit dadurch? #50:50

G: Ne, dadurch, dass du ja vorneweg schon zusammengearbeitet hast und auch schon über einen doch längeren Zeitraum. #50:55

I: War man da so daran gewöhnt? (**G:** Eben.) Wann sind sie dann endgültig raus aus dem Unternehmen gewesen? Also Ihre Eltern? #51:04

G: Die Mutter hat noch, (...) der Vater ist nachher dann durch Krankheit hatten die dann, hatten die nachher dann der war krank, war eine ganze Zeit lang krank auch wegen Rücken und (**I:** Also körperlich.) körperlich nachher. Und da hatten die nachher dann von der Krankenkasse, die haben ihn nachher dann an die Rentenkasse nachher dann ausgestattet oder wie auch immer das hieß nachher, das war so nachher dann. Er hatte sein, er konnte in Rente gehen und somit war das nachher eben. #51:38

I: Aber vorher, wenn das nicht gewesen wäre. #51:40

G: Dann hätte er auch normal bis zu seiner, bis zur, bis dahin noch gearbeitet. Er hat auch noch später dann, also, wenn du dann mit hier drin wohnst, (..) (**I:** Bist du schneller unten.) eben. Ich sagte, und wenn was ist, ich sagte, da hat er auch immer irgendwo mit, noch mitgemacht. Oder die Mutter auch. Ich sagte, die Mutter war dann draußen auf der

858 Geiserstraße in der Filiale mit, da (..) weil die ja, wenn du dein Leben lang gearbeitet hast, bist
 859 du kein Mensch, der sich nachher dann hoch aufs Sofa setzt oder irgendwie wo was eben.
 860 #52:13

861
 862 I: Haben Sie das Gefühl, dass da Ihre Eltern vielleicht auch nicht so richtig den Betrieb
 863 loslassen konnten? Oder vielmehr, dass sie so was zu tun brauchten, so eine Aufgabe? #52:24

864
 865 G: Loslassen eigentlich, ne. Weil sie eigentlich, wie soll ich sagen, (...) es war alles geklärt.
 866 Es war alles wie, wie soll ich sagen, in trocknen Tüchern oder Unternehmen ging es gut oder
 867 wie auch immer. Da gab es eben nicht irgendwo, dass da einer was gesagt hat, dass er da
 868 irgendwie nicht loslassen konnte oder wie. #52:52

869
 870 I: Ja. Also ging das alles sehr harmonisch dann auch. Und seitdem. #52:55

871
 872 G: Ja, also von der Seite her gab es da eigentlich (...) kann ich nichts dazu direkt sagen.
 873 #53:02

874
 875 I: Gab es bei der Nachfolge allgemein keine Probleme? (G: Ne. Ne.) Ja. Noch mal so als letzte
 876 Frage vielleicht, woran würden Sie das festmachen, dass das bei Ihnen so harmonisch
 877 funktioniert hat, was waren da die Faktoren? Weil manchmal kann Nachfolge ja auch zum
 878 Beispiel das Betriebsende bedeuten, weil man sich da einfach nicht einigen kann. #53:24

879
 880 G: Nee, das war (6s) fällt mir jetzt nichts ein da dazu. #53:33

881
 882 I: Vielleicht weil Sie, haben Sie miteinander besonders gut kommuniziert? #53:38

883
 884 G: Ja, wie gesagt, das hatten wir ja eigentlich vorneweg schon alles da. Das ist eigentlich alles
 885 gesagt, wie warum wieso eigentlich auch. (...) Wie gesagt, das ist der Familienzusammenhalt,
 886 den du hast, doch und dass es eben dann nachher uns allen gut geht, die damit irgendwo zu
 887 tun haben. #54:02

888
 889 I: Okay. Also so alles in allem so ein bisschen diese familiäre Komponente, die da mit
 890 reingespielt hat. Okay. Gut, da würde ich sagen, sind wir so weit am Ende, ich danke ihnen für
 891 Ihre Mitarbeit und vor allen Dingen für die Zeit, die Sie sich genommen haben und. #54:20

892
 893 G: Ich hoffe, dass was Sinnloses, Sinnvolles dabei herauskommt. #54:24

894
 895 I: Ja, auf jeden Fall. Dann würde ich die Aufnahme an der Stelle beenden. #54:29

Transkript Interview 8 – Fliesenleger

I: So, ich lege es mal hin. Genau, ich würde erst mal allgemein fragen zu Ihrem Tätigkeitsbereich, Ihrer Position, vielleicht auch Ihr Alter, wie viele Generationen das Unternehmen jetzt hat, ob und wenn ja, wie viele Beschäftigte Sie im Unternehmen haben, so ein paar Randinformationen allgemein. #00:19

W: Also ich bin 61 Jahre alt und habe also 2000 Unternehmen übernommen von meinem Vater das Unternehmen, er hat es 1957 gegründet und es sollte eigentlich mit der Wende auslaufen. Und ich bin im Prinzip, dadurch dass ich arbeitslos geworden bin, war das die Chance, das weiterzuführen und er hat es dann weitergeführt bis 2000 und ich habe es dann übernommen. #00:55

I: Okay. Also es ist jetzt in der zweiten Generation. #00:57

W: Wird aber so sein, dass es wahrscheinlich kein Nachfolger geben wird. #01:01

I: Also das quasi mit Ihnen dann? #01:03

W: Das, dass es dann ausläuft. #01:05

I: Ja, und haben Sie Mitarbeiter bei sich im Unternehmen? #01:09

W: Ich habe einen Mitarbeiter jetzt noch und Teilbeschäftigte, also meine Ehefrau noch mit, die im Büro und so mithilft. Wir waren bis 2006 (..) fünf Mitarbeiter und sind aber damals durch die Ich AGs gezwungen wurden zu entlassen, weil die wurden ja gestützt mit Preisen und die Nebenkosten und das konnten wir dann nicht mehr halten und hatten keine Arbeit dann. #01:43

I: Also haben sie dann quasi Mitarbeiterzahl reduziert? #01:45

W: Langsam Stück für Stück reduzieren müssen. Da tat uns leid, weil es alles gute Mitarbeiter waren, aber was willst du machen? #01:54

I: Ja, kann man nicht ändern, also sind Sie jetzt zu zweieinhalb, kann man sagen. (**W:** Ja.) Okay, gut. Und Sie sind jetzt Fliesenleger direkt? #02:04

W: Ich bin, habe dann 1993 angefangen, mein Geselle zu machen und dann habe ich mein Meister über fünf Jahre in neben der Tätigkeit gemacht, eben Freitag, Sonnabends und habe dann mein Meister gemacht und bin dann ausgebildeter Meister. #02:28

I: Ohne den hätten Sie den Betrieb nicht? #02:29

W: Zu dem Zeitpunkt (..) war es so, dass es einen Meisterzwang gab, dass wenn man Betrieb, was Bauhaupt ist oder eben bestimmte Gewerke sind im Handwerk, dass die eben einen Meister brauchen. Jetzt ist es gelockerter in bestimmten Gewerke, die brauchen kein Meister. Bei uns haben sie es dann wieder eingeführt, weil sie gemerkt haben, das war der größte Stumpfsinn die, den die EU gemacht hat. #03:00

I: Also ist es bei Ihnen nach wie vor jetzt wieder so, dass man da ein Meister braucht? #03:05

48
49 **W:** Man muss ein Meister haben und das ist eben das Problem, durch dass, wo der
50 Meisterzwang aufgehoben wurde, hat ja keiner einen Lehrling ausgebildet und weil das kostet,
51 ein Lehrling kostet ungefähr 20.000 Euro und dann sind die alle abgehauen von der Firma,
52 haben selber Geschäft aufgemacht, weil sie als Geselle ja das machen konnten und die fehlen
53 eben jetzt in der ganzen Branche, die ungefähr zehn Jahren, wo keiner ausgebildet wurde, die
54 fehlen und es darf ja nur Meister ein Lehrling ausbilden. Und die fehlen eben komplett. #03:46

55
56 **I:** Ja klar, macht ja Sinn, hat man ein bisschen verschlafen an der Stelle. Okay. So zur
57 Nachfolge allgemein, 2000 hat die letzte Übergabe stattgefunden, wie ist die so abgelaufen,
58 wie haben Sie das gehandhabt? #03:59

59
60 **W:** Also die Übergabe ist eigentlich relativ formlos, also problemlos gegangen, es ist keine
61 Auflösung gewesen, sondern war eine Übergabe. (..) Man konnte ja auflösen, also wäre das
62 Geschäft vom Vater geschlossen worden und ich hätte wieder ein Neues gegründet, aber wir
63 haben das übernommen, hab dem Vater dann noch ein paar Jahren angestellt, als, er ist ja
64 auch Meister gewesen, als mithelfender Meister, gerade für bestimmte Sachen, war sein
65 Wissen Gold wert und dann ist das eigentlich nahtlos übergegangen. Ich habe die ganzen
66 Fahrzeuge übernommen, die ganzen Lagermöglichkeiten, Materialbestand, das ist alles
67 übergeben wurden, ohne dass da irgendwelche Forderungen gestellt wurden und ist eigentlich
68 problemlos gegangen und auch friedlich und freundlich. #04:53

69
70 **I:** Also gab es keine Konflikte, Streitereien, irgendwie? #04:55

71
72 **W:** Nein. Das wäre eigentlich auch (..) anders wäre es gewesen, wenn man jetzt schon von
73 vornherein gemerkt hätte, dass man irgendwelche Streitereien auftreten, dann ist es immer
74 das Beste, man löst auf und gründet neu, weil dann ist ein Schnitt, es wird abgekauft oder
75 irgendwas und wir haben das eben untereinander geklärt, dass er zum Beispiel noch über
76 Jahre beschäftigt war, dass ich die ganzen Räumlichkeiten gemietet habe von ihm und er hat
77 dadurch ja auch ein Vorteil und hat über Jahre dann immer noch eine Einnahme. #05:31

78
79 **I:** Wie lange war er da dann noch mit dem Unternehmen beschäftigt? Also richtig offiziell?
80 #05:37

81
82 **W:** Der war offiziell bestimmt bis 2010 (...) ja, in der Richtung, war eine Weile beschäftigt, bis
83 dann ist ja meine Mutter gestorben und dann haben wir das, mussten wir ja sagen, ja wir
84 nehmen ihn raus, weil das, was er an den Lohn gekriegt hätte, wäre von der Witwenrente
85 abgezogen wurden. #06:03

86
87 **I:** Ja gut, also dann halt. #06:05

88
89 **W:** Und da haben wir gesagt, das ist, wäre Blödsinn dann. #06:08

90
91 **I:** Ja, macht ja Sinn, dass wenn er dann arbeitet und unterm Strich weniger hat, als wenn er
92 nicht arbeiten würde. #06:14

93

W: Ja. Und ist ja auch so, wenn ich einen Rat gebraucht habe, könnte ich jetzt auch noch rüber gehen und sagen, mit seinen 91 ist er noch fit, geht nicht alles, aber man kann es ja schon mal, wenn man ein paar Erfahrungen, sind schon Gold wert. #06:31

I: Wird das auch jetzt noch so gehandhabt, teilweise fragen Sie da jetzt immer mal noch? #06:35

W: Bestimmte Sachen, wenn jetzt gerade mit Ofenbau kommt, kann es schon mal sein, wenn jetzt so alte Öfen sind und man hat noch ein paar solche Sachen, den Erfahrungswert, den er hat in den ganzen Jahren, die sind eigentlich (..) Gold wert. #06:54

I: Ja, hat er dann auch lange in dem Metier, ist er tätig gewesen. #06:58

W: Ja und es hätte ja, es sollte ja eigentlich mein Neffe weitermachen, aber der hatte dann ein Autounfall und konnte dann die Tätigkeit auch nicht mehr ausüben. Sonst hätte ich jetzt schon an ihn übergeben und wäre ins zweite Glied gerückt. #07:14

I: Okay aber Sie wären trotzdem noch im Betrieb? #07:17

W: Ich wäre noch in der Firma mit bis zur Rente, wäre ich dann als Angestellter und er hätte das Geschäft übernommen. #07:22

I: Hatte es da schon irgendwie Schritte in die Richtung gegeben, dass er es übernimmt? #07:26

W: Naja Schritte. Er hat bei einem befreundeten Unternehmen gelernt und hat dann bei uns angefangen in der Voraussicht dort und wir hätten ihn dann gesagt, er wäre mal nach ein, zwei Jahren nach Baden-Württemberg runter gegangen, zum noch ein Meister machen, einen Ofenbaumeister und nochmal andere Luft schnuppern und dann wäre er wieder hergekommen und hätte das übernommen dann, also mit sagen wir mal vor zehn, elf Jahren, ich hätte mit 50, hätte ich gesagt, ich geh ins zweite Glied, du machst weiter und aber auch auf die dieselbe Art, wie ich es mit dem Vater gemacht hatte. #08:05

I: Wie waren da so Ihre Erfahrungen mit Ihrem Vater, dass der dann erst Inhaber gewesen ist und dann, sag ich mal, in die zweite Reihe gerückt ist? Hat das funktioniert oder gab es da manchmal Reibereien? #08:14

W: Ja, dass es gewisse Meinungsverschiedenheiten gibt, das ist schon klar, aber eben es war schon (..) ich bin ja schon von ihm vorbereitet worden im Prinzip in der Richtung, wir haben eben dann auch gesagt, die Baustelle ist deine, kümmer dich drum. Also schon Jahre davor, dass ich selbstständig dort arbeite und (..) da gab es eben da, da gab es ja Unstimmigkeiten, wo gibt es die nicht, aber eben ist alles friedlich und (...). #08:49

I: Nichts Dramatisches? #08:51

W: Nichts dramatisch, wo da irgendwo zu Streit kommt oder irgendwas. Man muss auch immer zu sich sagen, es ist ein Geben und Nehmen. (..) Und hinterher, wo er auch noch da war, naja gut, körperlich konnte er ja nachher auch nicht mehr so arbeiten, er hat eben dann mehr

logistisch gemacht, zum Großhandel gefahren und doch einmal Kunden betreut oder wenn eben mal bestimmte Sachen waren, die eben so Altbestände sind, wo er mitgesagt hat, dass so und so, ich gehe mit hin, wir gucken mit und das ging alles dann ruhig. #09:32

I: Ja, okay. Und dann als er so komplett ausgeschieden ist, wie war es dann da, hatten Sie das Gefühl, dass er da so ein bisschen auch nicht außen vor sein wollte, so nicht so richtig loslassen konnte? #09:44

W: Ja, loslassen schon, aber eben, er wohnt eben mit am Geschäft, also schräg gegenüber und dort ist auch das Lager und wenn eben dort einmal was im Wege stand, das hat ihn schon gestört. Das ist dann, er konnte ja dann körperlich auch nicht mehr so am liebsten hätte er da mitgemacht, aber es hat ihn dann schon einmal mitgeärgert oder irgendwas. Das haben wir dann schon zu hören gekriegt. Oder eben, wenn er in seiner, vor seiner Garage stand und hat eben die Einfahrt blockiert, weil er das Auto eben irgendwo fallen lassen hat, da gab es dann immer leichte Unstimmigkeiten. #10:29

I: Auch wegen der räumlichen Nähe. (**W:** Räumliche Nähe, ja.) Hat es halt die ganze Zeit im Blick, wenn er da direkt schräg gegenüberwohnt. #10:36

W: Ja, das ist manchmal nicht so einfach. #10:38

I: Ja. Aber alles in einem war es trotzdem harmonisch? #10:41

W: Ja, wir können uns immer noch über den Weg laufen. #10:44

I: (lacht) Gut, das ist schön. Okay, ein kleines Stückchen von der Nachfolge weg. Wir kommen dann wieder darauf zurück, aber was würden Sie so sagen, macht Ihr Unternehmen als Familienbetrieb wirklich besonders? Welche Rolle spielt da die Familie allgemein? #10:59

W: Erstens, durch dass jahrelang der Betrieb hier im Ort besteht, ist es ein hoher Bekanntheitsgrad. Man hat viele Stammkunden, also direkt Werbung an Autos oder irgendetwas brauchen wir nicht machen, das geht alles über Mundpropaganda. Oder anderweitig, oder wenn man Werbung macht, dann gibt man es eben in Sportverein, Kindergärten, die, wo indirekte Werbung gemacht wird. Man braucht die Werbung nicht, aber man kann sie dadurch unterstützen. Und eben, man ist eben wirklich im Ort involviert. (**I:** Auch über diesen (..)?) Man ist bekannt. Ja, der Name ist bekannt und auch in den Nachbarorten, das ist (..) die kennen, wenn du da seit 60 Jahren, 70 Jahren Geschäft da ist, kennt dich ja jeder. #12:03

I: Ja, klar. Und dann auch, wenn es der Vater lange gemacht hat. #12:06

W: Und dann, ist das auch, wenn du irgendwo hinkommst und sagst, „Pass auf, ich bin der und der und der.“ „Ach ja, ja.“ Ist es ein ganz anderes Miteinander dann, als wenn man dann als Wildfremder hinkommt und sagt, es ist auch unter den Kollegen mit anderen Gewerken. Man hat dann auch ein anderes Miteinander. #12:30

I: Also, da ist die Familie da so ein bisschen das, die Beziehungen. #12:34

W: Und wir unterstützen uns in der Familie auch. Mein Bruder wohnt in der Nachbarschaft, der ist Rentner, wenn doch mal was ist, ist etwas zu heben oder irgendwas, wird geholfen. #12:46

I: Also ist die Familie schon auch so, sag ich mal, Rückgrat irgendwo, kann man sagen. #12:50

W: Das auf jeden Fall. #12:51

I: Und der Vater ist ja auch nicht weit weg. #12:53

W: Und das war auch das, wo ich so schwer krank war, da hat die ganze Familie mitgeholfen irgendwo. #13:00

I: Das wäre dann vielleicht hätte es der Betrieb sonst gar nicht überlebt? #13:04

W: Ja, da muss man wirklich sagen, wenn die Familie nicht gewesen wäre und mein Geselle, der wirklich dann viel mitgemacht hat, hätten wir die Firma zuschließen können. Aber wenn du ein halbes Jahr nicht arbeiten kannst und bist krank und kannst (..) ja, rein theoretisch nicht mal eine Rechnung schreiben. Oder in der ersten Zeit, ich war ja drei Wochen intensiv. Und dann (..) kann es sein, dass die Firma dadurch kaputt geht. #13:32

I: Da hat eben die Familie so ein bisschen das gerettet. #13:35

W: Wenn die Familie mithilft, macht das schon viel aus. Und dann ist es dann auch (...) der Punkt, wenn du ein Unternehmen hast, dass schon lange auf dem Markt ist und du hast deinen Großhandelskreis, dass die dir auch unter die Arme greifen. #13:51

I: Also auch mit den Lieferanten, dass man da so besondere Beziehungen hat. #13:53

W: Mit den Lieferanten. Dass eben die dann auch sagen, pass auf, du hast immer das Geld bezahlt. Und (...) in deiner Not, wir helfen dir irgendwo mit Rat und Tat. Oder selber, wenn sie mal eine Rechnung das Zahlungsziel verlängern oder Material anliefern, was sie sonst vielleicht nicht gemacht hätten. Man muss da bloß eben ehrlich sein. #14:18

I: Ja, das ist das. Wenn man da in alle Richtungen so ein bisschen gute Beziehungen hat, intern wie extern, das hilft ja schon in solchen Zeiten. #14:26

W: Das ist wirklich so. #14:27

I: Ja. Würden Sie sagen, die Familie hat in dem Sinne auch eine besondere Bedeutung für das Unternehmen und vielleicht auch umgekehrt, dass das Unternehmen auch in der Familie präsent ist? #14:37

W: Ja, ganz einfach, ja. #14:39

I: Woran macht sich das so ein bisschen bemerkbar? #14:42

W: Wie ich schon vorhin sagte, mit allen, mit dem Bekanntheitsgrad und untereinander. Es hat jeder irgendwo einen Vorteil, wenn im Ort der Name Wagner da kommt und mein Bruder kommt dahin oder meine Schwestern kommt hin. Und sie wissen jetzt nicht gleich, ja, ich bin

237 Wagner, Michael, Wagner, Annett oder „Ahh vom Ofensetzer, Fliesenleger?“ Jaa und. Naja,
 238 das geht dann schon anders. #15:14
 239
 240 I: Sind alle mit involviert quasi? #15:15
 241
 242 W: Ja, das ist dann alle, haben einen Vorteil und einen Nachteil (lacht). #15:19
 243
 244 I: Ja, man wird halt erkannt wahrscheinlich. #15:21
 245
 246 W: Ja, das ist dann. Da kannst du nicht ungesehen, wohin gehen. #15:25
 247
 248 I: (lacht) Fast schon wie bei den Promis. #15:28
 249
 250 W: Naja, ganz so ist es nicht. Ist aber so, das geht aber vielen Handwerkern im Ort. In kleineren
 251 Orten ist das, in einer Stadt ist das anonym. #15:40
 252
 253 I: Das ist wahrscheinlich auch einfach hier der Umgebung ein bisschen geschuldet, das ist das
 254 Zusammenspiel, könnte man wahrscheinlich sagen auch. #15:46
 255
 256 W: Es geht ja auch schon los, da kommt der Nachbar und fragt, hast du ein Werkzeug, kann
 257 ich mal kriegen. Und das sind alle solche Kleinigkeiten, wo du dann eben mit dem
 258 Unternehmen oder Familie und mit der ganzen Gesellschaft enger verbunden bist. #16:02
 259
 260 I: Ja, da ist man dann auch eher bereit. #16:05
 261
 262 W: Das ist dasselbe auch, ich bin im Ortschaftsrat mit. Und das merkst du dann auch, (..) du
 263 bist bekannt, du wirst auch eher gewählt. Ob du im Sportverein tätig bist oder dort. Und das
 264 ist dann, wenn du nirgendwo dabei bist, kennt dich keiner. Also warum soll er dich dann
 265 wählen? #16:27
 266
 267 I: Ja, klar, macht das Sinn. Würde wahrscheinlich jeder so machen. Okay. Gut, also kann man
 268 so sagen, dass die Familie schon eine besondere Bedeutung hat. (W: Ja.) Und auch das
 269 Unternehmen in gewisser Weise beeinflusst. #16:38
 270
 271 W: Man sieht es ja, da drüben wohnten mein Bruder, dort meine Schwester, hier mein Vater
 272 und hier ich. #16:43
 273
 274 I: Quasi im Viereck sind Sie angeordnet. #16:45
 275
 276 W: Ja, ein Grundstück dazwischen. #16:47
 277
 278 I: Ja, das ist ja auch schön, da hat man dann auch kurze Wege. #16:49
 279
 280 W: Ja, das ist schön. Und auch manchmal (...). Aber wir sehen uns eigentlich nicht so häufig.
 281 #16:56
 282
 283 I: Ja. Da muss man dann noch ein bisschen aufpassen, dass man sich nicht nervt, wenn man
 284 so nah beieinander ist. #17:01

W: Ja, das ist, Familie zählt mit. Wenn ich es nicht übernommen hätte, hätte mein Bruder das übernommen. #17:07

I: Okay, also so oder so, hätte es, wäre es in Familienhand geblieben. #17:10

W: Das wäre weitergeführt worden. #17:11

I: Wie hat sich das dann so festgemacht, dass Sie es übernommen haben und nicht Ihr Bruder? #17:14

W: Mein Bruder hatte die Arbeit weiter. Er hätte es aufgegeben, wenn ich, (..) dort auch was gehabt hätte, wenn ich gesagt hätte, ich mache es nicht weiter, hätte er gesagt, ja, ich mache es. Bloß für ihn wäre es schwerer, schwieriger geworden, weil der ja nochmal acht Jahre älter ist. Das wäre dann noch einmal von Altersstruktur, wäre das schon ein bisschen aufwendiger gewesen. #17:37

I: Ist er auch im Handwerk tätig? #17:38

W: Nein, er ist in der Computerbranche. #17:41

I: Ah, dann hätte er ja auch komplett umschulen müssen. #17:43

W: Ja, und ich war ja auch in der Computerbranche. Und (..) aber durch die Wende hat sich das ja alles zerschlagen und auf eine Art war es ein Glücksfall. #17:54

I: Ja, haben Sie dann auch quasi die Lehre begonnen, wo das schon feststand, dass Sie es übernehmen? Oder war das schon? #18:01

W: Ne, ich habe 90 im Juni habe ich die Kündigung gekriegt. War fünf Monate, Kurzarbeit null bis November. Dann war ich drei Monate arbeitslos. Und im Januar 1991 habe ich beim Vater angefangen. Und dann haben wir das alles angeleiert mit Facharbeiter und (..) da gab es dann Fördermittel über das Land Baden-Württemberg, haben da gefördert. Und da sind wir dann miteinander haben die Anmeldung gemacht, bis dann der, Lehrgang losging. Und dann. #18:41

I: Also haben Sie schon neun Jahre, bevor Sie es dann übernommen haben, mit im Betrieb gearbeitet? #18:46

W: Ja, und da waren drei Jahre im Prinzip die Lehre auch und Abendschule. Und dann haben wir zwischendrin ein Haus gebaut. Und dann mussten wir, war noch eine Spanne dazwischen, (..) dass du so und so lange arbeiten musst, dass du den Meister anfangen konntest. Das haben wir ein bisschen reduzieren können, zwecks dem Alter von meinem Vater. Und dann habe ich den Meister angefangen, erst den ersten Teil und dann den zweiten praktischen Teil hinterher. Und bin dann (..) 98, habe ich im Herbst, oder war es 99? Kann es heute gar nicht sagen, ganz genau. Habe ich das Meisterstück gemacht und dann war die Übergabe im Jahr darauf. #19:32

I: Waren Sie auch schon als Kind mit im Unternehmen irgendwie mal involviert hat? Also hatten Sie da schon den Bezug vorher dazu? #19:40

W: Nein, aber man hat dem Vater, wenn irgendwelche Sachen waren, geholfen, also wie Ferienarbeit gab es ja damals, wir hatten ja die acht Wochen Ferien im Sommer. Da wurde meistens das so gelegt, dass dann die ganze, der Lastzug Scharmotte, die er braucht, das ganze Jahr, die wurden geliefert und da standen dann 15 Tonnen Scharmotte da. Und das war meine Ferienarbeit, die reinzuschaffen und aufzustapeln oder wenn eben mal größere Baustellen waren, wo du eben, wie Neubaublöcke Kachelöfen reingesetzt hatten. Da hat eben die ganze Familie noch mitgeholfen und hat die Baustellen bestückt. Denn man muss immer dazu sagen, so ein Kachelofen hat eine Tonne gewogen, Tonne Material reinschaffen (..) und zwei Kachelöfen sind in der Woche gebaut worden. Das war dann für den Vater schon (..) und er ist ja unter Druck gesetzt wurden. Zeit, Plan, der Plan war ja (..). #20:42

I: Muss ja dann rechtzeitig fertig werden auch. #20:44

W: Das war dort der Plan stand und wehe du hast den Plan nicht erfüllt. Da gab es von der Regierung dann Ärger. #20:51

I: Da haben Sie dann alle mit angepackt. #20:53

W: Und da hast du mitgeholfen, und weil es war ja auch eine Buckelei. Darum wollte ich es zu DDR-Zeiten auch nicht machen. Weil das war, ich habe es gesehen und die Entlohnung zu DDR-Zeiten war (..) naja als privater Handwerker nicht allzu gut. #21:11

I: Wie alt waren Sie dann, als Sie es übernommen haben? #21:14

W: Ich war (...) oh, jetzt muss ich rechnen (lacht). 37. #21:20

I: Okay, Ja. Also waren Sie dann schon eine ganze Weile vorher? #21:24

W: Zehn Jahre war ich schon in der Firma, oder neun Jahre. #21:28

I: Fast zehn Jahre. Und vorher halt was anderes gemacht. #21:34

W: Und (..) vorher eben bei Robotonik. #21:37

I: Gut, dann sind wir jetzt schon ein bisschen thematisch wieder bei der Nachfolge. Wie hat Ihr Vater so ein bisschen sichergestellt, dass Sie dafür auch geeignet sind? Wie wurde das gehandhabt? Welche Anforderungen hatte er vielleicht auch an Sie? Haben Sie das so mitbekommen? #21:53

W: Naja, Anforderungen nicht. Weil sagen wir mal so (..) die ganze Struktur vom Handwerk, was er ausgeübt hat, das hat man ja von Kind auf mitgekriegt. So und da bist du ja irgendwo mit reingewachsen auch handwerklich, da hast du eben bestimmte Sachen, da hast du es selber mal probiert und Anforderungen direkt gestellt, hat er nicht. Weil vom (..) Wissen her, gut, kann ich nicht lamentieren, da fiel es mir leicht die Schule in der Richtung. Ich hätte damals auch auf das Gymnasium gehen können, aber das war ja das Problem bei uns im Ort. (..) Der

Schuldirektor hatte was gegen christliche Menschen und gegen Handwerker. Und die, das war der Arbeiter- und Bauernstaat und da gehörten wir nicht mit dazu. Also wurde uns die weitere Schulbildung verwehrt. #23:02

I: Kann man sich heute so heutzutage gar nicht mehr vorstellen. #23:05

W: Ne, das, wirklich, was viele nicht wissen. Es wurde von unserer Klasse, wie wir waren, Klassenstufe meistens vier delegiert auf das, auf die erweiterte Oberschule, was jetzt das Gymnasium ist, das ist ja von der achten Klasse weggegangen. Und da wurden vorzüglich also der Intelligenz, also Ärztekinder und Arbeiter und Bauern, hin delegiert, wenn sie den Notendurchschnitt gepasst hat. So und bei uns hätte es, es gab noch einen Nachbarn, der mit mir in die Schule gegangen ist, der hätte den Notendurchschnitt auch geschafft, aber der war kirchlich und ich war Handwerker. Oder wir hätten gesagt, wir gehen drei Jahre zur Armee und dann hätten wir die Chance auch gehabt und hätten dann studieren können. Das war dann direkt hier so, wurde das abgeblockt. #24:04

I: Ja, das ist schon (..) krass. #24:08

W: Und da braucht man eigentlich direkt vom, dass der Vater irgendwie gefordert hat oder nicht, kann man eigentlich nicht sagen. Man ist reingewachsen. #24:20

I: Ja. Und wie hat er auch sichergestellt, dass so sein Wissen an Sie weitergegeben wird? #24:24

W: Ja, indem er dann mit bei der Arbeit, mit eben auch mal dir Arbeiten gegeben hat, wo er vorneweg schon gelacht hat. Das wird nicht gleich was, also ich habe Arbeiten zum Anfang gehabt, da habe ich abends dann gesagt, hatte ich es satt mit mir. Weil gerade, das sind solche Verarbeitungssachen gewesen, die hast du mit Erfahrung gut hingekriegt, aber wenn du keine Erfahrung hast, bist du dran, hast du die Nerven gelassen. #24:59

I: Hat er es dann auch, hat er Ihnen da mit unter die Arme gegriffen? #25:02

W: Ja, der hatte eben dadurch, hast du es gelernt. Durch Schwierigkeiten hast du gelernt und dann eben sind wir regelmäßig zu Lehrgängen gegangen. Wo wir gesagt haben, da haben wir uns weitergebildet, weil das war ja nach der Wende komplett neues Material, neue Arbeitsmöglichkeiten. Und er hat uns dann aber auch mit teilweise die Gesellen nachher noch mitgefragt, was haltet ihr davon, von Maschinen, die Maschinen und das, kaufen wir es oder kaufen wir es nicht? Und es war dann schon ein Miteinander. Also er hat kein Chef rausgestellt. #25:40

I: Also war eher so alle ein bisschen gleichgestellt? #25:43

W: Ja, er hat eben auch nicht gesagt, ja ich bin der Chef, das muss so gemacht werden, gibt es auch noch eine andere Möglichkeit. Und wenn er die für gut empfunden hat, naja da. Oder eben Verarbeitungsmaterialien, wenn wir gesagt haben, das Material, das taugt nichts, das lässt sich nicht schön verarbeiten, (..) da wurde eben entweder auf ein älteres Material, was wir schon hatten, zurückgegriffen oder wurde was Neues probiert. Der ist auch da, auch selber lernfähig gewesen. #26:16

I: Haben Sie das so ein Stück weit auch adaptiert vielleicht diesen Umgang? #26:20

W: Ja, ich rede, also wir tun unten mit meinem Geselle, regelmäßig uns da absprechen wenn irgendwas ist, wie tätest du es machen, ich täte es so machen. Und das ist aber Gold wert, ich kann ihn auch alleine auf eine Baustelle schicken und kann mich darauf verlassen. #26:35

I: Auch dieses Vertrauen untereinander, das ist da? #26:37

W: Und das ist eben gerade im Kleinshandwerk sehr wichtig. #26:42

I: Auf jeden Fall. Also kann man schon sagen, dass Sie so ein bisschen das Verhalten, den Umgang von Ihrem Vater übernommen haben, ein Stück weit? #26:49

W: Gut. Du musst dich immer durchsetzen, musst schon sagen, ich bin der Chef, aber eben du darfst das nicht übertreiben. Du musst auch sagen können, ich kann auch Fehler machen. Oder der Geselle ist technisch sehr bewandt, elektrotechnisch, wo ich dann sage, da habe ich nicht viel Ahnung davon. (..) Da muss ich mich auf ihn verlassen können. #27:15

I: Das bringt dann auch so ein bisschen Vorteil, dass da jeder so seine Stärken und Schwächen hat. Haben Sie da auch so Prozesse oder so zum Beispiel oder einen bestimmten Umgang, wo Sie sagen, das macht unseren Betrieb aus? Das ist so firmenspezifisch? #27:29

W: Ordentliche Qualität liefern. Das ist überhaupt (...) mein Augenmerk. Und sehen, dass wir, wenn es geht, Termine halten und eben auch versuchen, dass man pünktlich fertig ist wie versprochen. Es kann immer was dazwischenkommen, Materialengpässe oder dass irgendwie andere Firmen hängen, wo du nicht dafür kannst, aber dass du eben irgendwo siehst, dass der Kunde zufrieden ist. #27:59

I: Wie ist da vielleicht auch Ihre persönliche Verbindung zum Betrieb? Liegt Ihnen das am Herzen ein Stück weit? #28:05

W: Ja, es ist ein mein eigener Betrieb. Oder sagen wir, der ganze Betrieb der Familie. Dass selber die Frau ist ja da mit involviert. Die teilweise angestellt ist, also geringfügig beschäftigt ist, aber auch wenn irgendwas ist, wenn Not am Mann ist auch mit auf Baustelle geht. Das ist (..) oder eben mein Bruder, der da eben sagt, gut, da helfe ich mal mit. #28:30

I: Sind halt wahrscheinlich auch alle, Sie meinten ja, dass Sie in den jungen Jahren auch oft mit dem Vater auf Baustellen mitgegangen sind. Da weiß er wahrscheinlich auch so bisschen wie man das macht. #28:41

W: Es gibt ja Arbeiten, wo du jemanden brauchst, der nur (..) Wasser abmisst, Wasser ranholt. Oder mal einen leeren Sack wegräumt. Wenn du gerade eben große Sachen hast, mit Ausgleich, wo du eben 40, 50 Sack Mischung in drei Stunden verarbeitest, dann brauchst du jemanden, der eben die 5 Liter Wasser ab. Und das (..) so Kleinstarbeiten, die auch jeder machen kann, der nicht vom Fach ist. Aber das eben, die du auch wieder brauchst und das ist eben das, wo alle mithelfen und das ist eben Familienunternehmen. #29:21

I: Das ist ein Stück weit schön auch. Dass man da so den Rückhalt hat. #29:26

W: Ist eben auch das Nächste, wenn eben jemand aus der Familie sagt, hier ich könnte mal den Transporter gebrauchen. Dann sagst du nicht, nee. Der nächste dann auch oder hat mal eine kleine Reparatur. Ja, da machst du es. #29:43

I: Ja klar. Da geht man dann vielleicht doch mal die Extrameile. Als Sie das dann übernommen haben, wollten Sie das wirklich so richtig übernehmen? Kamen das von innen heraus? Oder war das eher so aus dem Affekt? #29:57

W: Erstens war da der Punkt (..) Existenzangst. Was machst du? Hast eine Familie mit einem Kind. Keine Arbeit. Wie geht es weiter? Und (..) naja gut, es hat seinen Vorteil, es hat seinen Nachteil im Handwerk. Du bist, wenn du einen Eigenbetrieb hast, rund um die Uhr erreichbar oder bist, aber du kannst auch mal sagen, nee, jetzt die drei, vier Stunden nehme ich mir, dann mach ich eben nichts. Geh ich eben vormittags mit der Familie, irgendwo, oder habe eben das oder mit den Enkeln, wo du sagst, wo du als in der Industrie das nicht machen kannst. Du hast eben dort nachher (..) und bereut nachher (..) naja, mal zwischendrin hast du, wo das mit den Ich AGs auf den Markt kam und keine Arbeit offen da war, da hast du manchmal dort schon gestanden und du hast gesagt, warum hast du dir das angetan? #31:01

I: War dann eher so wegen den externen Sachen? #31:05

W: Ja, externe Sachen, die reingetragen wurden durch die Regierung, weil manchmal hast du dort gedacht, die wissen gar nicht, was sie tun. Die haben ein Loch mit den anderen, ein Loch gestopft und ein anderes aufgerissen. #31:19

I: Jaja. Kann man so sagen. Wie ist da vielleicht auch die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Vater gewesen? Hatten Sie ein gutes Verhältnis, oder? (W: Immer ein gutes Verhältnis.) Hat das der Nachfolge da auch mit ein Stück geholfen? Oder hat die Nachfolge das vielleicht auch ein bisschen verändert? #31:34

W: Nein, das kann man eigentlich nicht sagen. Wir hatten eigentlich von Haus aus immer (...) ist ein Elternteil, man hat zu ihnen aufgeguckt. Man ist zwar nicht immer einer Meinung, aber da muss man dann immer mal schlucken und sagen, eine gewisse Lebenserfahrung haben sie doch. #31:55

I: Das ist dann doch mal nicht verkehrt, wenn man doch eben mal auf die hört (lacht). #31:59

W: Man kann ja draufhören und kann es anders machen dann, aber es ist eigentlich, wir haben im Prinzip ein gutes Familienverhältnis in der ganzen Familie. #32:13

I: Es hat dann wahrscheinlich auch trotzdem der Nachfolge ein bisschen geholfen mit, dass es da keine Reibereien gab? (I: Ne. Eigentlich nicht.) Ja. Und wie offen konnten Sie auch miteinander sprechen über Probleme oder halt über die Nachfolgethematik an sich? #32:26

W: Ja, man hat eigentlich (...) durch das es Büro im Haus war, wenn Probleme gab, hat man da drüber geredet oder hat eben versucht, Lösungen zu finden, irgendwo wenn Probleme gab. Und aber das ist alles geklärt worden dann. Ob das nun geschäftlich finanziell, wenn (..) hat

es auch schon mal gegangen, es war noch nicht ganz so, aber es war schon heftig. Da hast du dir untereinander schon geholfen. Oder eben wenn bestimmte Sachen waren, da hat eben die Mutter dann immer (...) ein Machtwort gesprochen. (I: So vermittelt?) Vermittelt, auch eben (..) aber sonst kannst du, das sind alles Kleinigkeiten im Prinzip. #33:14

I: Gab es keine Konflikte in dem Sinne? #33:15

W: Ne. Dass du irgendwo dir an die Gurgel gegangen bist oder so was, ne. #33:20

I: Hat Ihnen Ihr Vater, also hatten Sie das Gefühl, dass Ihr Vater Ihnen das auch zugetraut hat, dass Sie das übernehmen, dass Sie da Geschäftsführer, der Chef sind? #33:27

W: Ja, hat er schon. Sonst hätten wir es nicht gemacht und ist auch, was du immer wieder mal, wenn irgendwelche Feierlichkeiten sind und es ist irgendwo was. Er ist auch stolz drauf. Was er so manchmal nicht zeigt, aber eben dann kommt dann immer wieder mal solche Sachen, er ist dann schon stolz drauf. #33:50

I: Ja, dass sein Sohn das übernommen hat und weiterführt. #33:53

W: Ja. Und dass das eben auch weiter gegangen ist. #33:56

I: Ja, das ehrt einen ja dann selber auch ein Stück weit, wenn man da so vom Elternteil eben die positive Rückmeldung bekommt. #34:02

W: Ja, der hat ja jetzt in, voriges Jahr einen Diamant-Meisterbrief gekriegt. Und da ist er natürlich auch noch stolz, dass das Geschäft noch, dass es, ich muss es nun nochmal umrahmen und unten aufhängen. Das muss jetzt auch nochmal mit werden. Und (..) das ist, da freut er sich schon immer. Das ist schon. #34:25

I: Also ein gewisser Stolz auch hinter dem Unternehmen, dass das so existiert und läuft, kann man schon so sagen. #34:31

W: Ja. Das ist wirklich so. #34:33

I: Ja. Wie haben auch Ihre Kunden vielleicht oder die Mitarbeiter damals die Nachfolge aufgenommen, sind die da gut mitzurecht gekommen? #34:41

W: Naja, sie waren froh, dass es jemand weiter macht. Sonst wäre irgendwann ja ihre Arbeitsstelle weg gewesen. So und dann ging es auch und vor allen Dingen, sie hatten ja auch (...) das wollte keiner von den Angestellten (..) in den Westbundesländern arbeiten. Und das war eben auch nachher der Grund, wo wir gesagt haben, ich muss entlassen, weil ich habe gesagt, entweder ich muss Stück für Stück entlassen, wir haben nicht genug Arbeit. Oder ich muss sehen, dass ich in den Westbundesländern Arbeit kriege. Ich habe zwar keine Lust dazu gehabt, das zu machen, weil du siehst ja dann, wie viel mal bist du dann, sagen wir mal, auf der Autobahn nach München jede Woche. Die sind unten arbeiten, aber wenn du dich gar nicht drum kümmerst, geht es schief. So und das wollten sie nicht. Und damit war es dann, musste ich dann entlassen. So und die waren eigentlich da auch immer, (..) auch jetzt noch, zu den Gesellen noch. #35:43

I: Also privat ist der Kontakt schon noch aufrechterhalten. Gab es dann auch keinen, die waren dann nicht, irgendwie haben Ihnen das übel genommen oder so? #35:49

W: Nein, weil wir haben offen miteinander geredet und wir haben auch zusammengesessen nachher und haben gesagt hier (..) haben eine Regel drin gehabt, also der zuletzt kam, ist zuerst gegangen, oder eben wo die Kinder raus sind, so oder eben, wo eben gesagt wurde, ja hast du die Möglichkeit, irgendwo wieder unterzukommen. Und sie sind alle der Reihe nach auch sofort wieder irgendwo untergekommen. #36:16

I: Also sehr mitfühlend gestaltet dann das Ganze. #36:19

W: Nicht, dass wir gesagt haben, du gehst, ich schmeiß dich jetzt raus. Das ist nicht so gewesen. #36:26

I: Also eine gemeinsame Entscheidung getroffen. #36:28

W: Das ist wirklich dann (..) ehrlich und (...). #36:31

I: Und als Chef wurden Sie dann aber auch respektiert? Es ist jetzt nicht, dass da irgendjemand gesagt hat, was will denn der junge Kerl jetzt hier? #36:38

W: Nein. Na gut ich war ja auch, zwei waren älterer, wie ich, und zwei andere waren jünger. Also ich war in der Mitte, zwischendrin. Und es war ja auch so, dass es alle (..) entweder als Lehrling zu DDR-Zeiten gewesen sind, die dann über die Wende drin waren, oder eben Umschüler waren, die umgelernt haben. Oder teilweise nicht mal umgelernt haben, sich das angeeignet haben, die wir uns ran gezogen haben. #37:09

I: Das ist ein bisschen wie ein Quereinsteiger, würde man heute sagen. #37:11

W: Ja, Quereinsteiger. Aber eben angeguckt, handwerklich, na gut zu DDR-Zeiten konnten viele mit dem Handwerk gut umgehen. #37:20

I: Ja, das stimmt. War man ein bisschen auch gezwungen einfach. #37:22

W: Ja, na musstest ja was machen. Und damit waren schon (..) ein paar Standards da. #37:31

I: Ja. Wie war dann so Ihr Antrieb? Was haben Sie so gesagt, warum Sie das dann übernommen haben? #37:38

W: Ja, eben durch die Existenzangst mit der Familie. Wo du eben gesagt haben, also das war das Schnellstmögliche, wo ich hätte anfangen können. Ich hätte auch noch eine Weile arbeitslos machen können. Aber gut, man hat ja gesehen, wie was alles zusammenbricht. Und das ist ja nun auch nicht die Erfüllung. Und naja da hast du gesagt, gut, machst du es. #38:02

I: Also kann man sagen, dass da so, ja die äußeren Faktoren Sie zur Nachfolge bewegt haben. #38:08

W: Ja. Wenn die Wende nicht gekommen wäre in der Richtung, wäre ich in den Beruf weitergemacht. Weil ich habe gut verdient, ich habe Schichten gearbeitet. Es war dort hättest du alt werden können, wenn in der Erstellung. Und aber gut, (...) ob das dann über die Zeit, immer noch die volle Erfüllung gewesen ist, das ist jetzt schon abwechslungsreicher. #38:35

I: Ja, also sind Sie auch zufrieden mit dem, was Sie machen? (**W:** Ja.) Das ist ja schön. Also gehen wir mal ein bisschen mehr noch in dieses Organisatorische, Sie haben das jetzt so ein bisschen angesprochen, dass die wirtschaftliche Gesamtsituation, Ihre wirtschaftliche Situation auch, kann man so sagen, da eben die Nachfolge mit beeinflusst hat. (**W:** Ja.) Und dann als es tatsächlich übergeben wurde, 2000, wie waren da so die Umstände? #39:03

W: Da waren die Umstände in der Firma eigentlich sehr gut. (...) Und dann ging das bis 2006, also ging das ja rapide abwärts, wo die Ich AGs eingeführt wurden, da waren ja urplötzlich Unmengen auf dem Markt. Der Meisterzwang noch weggenommen. Und da wurden in die Großbetriebe, die taten ja jeder sich selbstständig machen. Und dann da ein Gartenbauer, da die, konnte sich im Handwerksrolle dann das Fliesenlegergewerke mit einschreiben. Und ob er es konnte oder nicht, es stand da drinnen. Und die haben andere Löhne gehabt und andere Verrechnungssätze und damit ging es bergab. Und dann haben wir bis 2010 dann wieder gebraucht, um das wiederzureichen, was wir 2000 hatten. #39:57

I: Und wo dann der Vater auch aufgehört hat? #40:00

W: Wo er aufgehört hat. Also das war dann eine richtige Dille, um die wieder, um das Tal wieder rauszuholen. Und dann jetzt, je weniger Handwerker wir werden, um so profitabel wird es ja dann eigentlich, weil. #40:13

I: Weniger Lohnkosten auch für Sie jetzt zum Beispiel? #40:16

W: Ja, gut ne. Die Preise sind in die Höhe gegangen. Und die Lohnkosten sind schon ganz schön, das ist bei uns eigentlich, die Nebenkosten ist extrem. Was du gezwungen wirst, abzugeben. #40:31

I: Ja klar, das ist halt jetzt einfach der Situation geschuldet. Wie hat so dieses Äußere den Nachfolgeprozess an sich beeinflusst? Hatten Sie das Gefühl, dass, also, jetzt unabhängig davon, dass Sie das erst mal überhaupt dazu gebracht hat zu sagen, das zu übernehmen. Wie war das dann so, als es tatsächlich übergeben wurde? #40:50

W: Ne, das war von Haus aus geplant. Also das war geplant, dass der Vater dann so lange macht. Dann wurde eben gesagt, er ist dann ja 67 gewesen (...) und er hat dann gesagt, na ich höre jetzt auf. #41:06

I: Wie haben Sie das dann vorbereitet so die Nachfolge? #41:09

W: Na das haben wir ja über Jahre schon dort, drum gekümmert, über Steuerbüro und alles, was müssen wir beachten. Und dann die Versicherungen und alles. Da ist der Versicherungsmakler hier aufgetaucht und hat das Ganze umgeschrieben und was kann man machen, oder was lassen wir weg in der Richtung? Das ist dann schon über, kann man, ein Jahr vorbereitet worden. #41:40

668 I: Und halt, dass Sie die Lehre aufgenommen haben, ist ja quasi auch irgendwo ein Schritt in
 669 die Richtung, dass man es mal übernimmt. #41:45

670
 671 W: Ja, und es war dann, war ja geklärt, dass irgendwann, wenn ich den Meister geschafft
 672 habe, dann irgendwann die Übergabe ist. Und da wurde eben gesagt, naja gutes Datum,
 673 01.01.2000. #41:57

674
 675 I: Also war das ein bisschen willkürlich auch das Datum? Das hat jetzt nicht? #42:01

676
 677 W: Naja, willkürlich, kann man nicht sagen. Wir haben eben gesagt, festgelegt. Das ist ja, wir
 678 hätten es auch den 01.01.99 machen können. Aber da war es aber noch ein bisschen knapp
 679 mit dem Ganzen, dass ich den Meister mit der Ganzen und da haben wir mehr Zeit gehabt,
 680 und ist das in Ruhe gegangen und das war eigentlich so gewollt. #42:23

681 I: Also haben Sie sich gemeinsam dann auch darauf geeinigt? Wurden da auch die
 682 Entscheidungen bezüglich der Nachfolge, haben Sie das so ein bisschen zusammen
 683 entschieden, oder hat da irgendjemand eine. #42:32

684
 685 W: Ja, das ist in der Familie getroffen worden. #42:35

686
 687 I: Also nicht, dass Ihr Vater das für Sie entschieden hat oder so? #42:37

688
 689 W: Ne. Ne. Ist gesagt worden, ob da nun der, ob da nachher, der Vater hat da ja sowieso
 690 nichts gesagt, das war die Mutter, die hat nachher die ganze Buchhaltung gemacht. Ob die
 691 dann gesagt hat, na das ist der beste Stichtag. Im Jahr wäre ja Blödsinn gewesen, weil da
 692 hättest du Inventur machen müssen und, und, und. Das ist ja dann wieder ein Jahr geteilt.
 693 Zweimal eine Bilanz, die ja Geld kostet. Also hast du das auf den Jahresanfang gelegt, was
 694 Sinn macht. Und vereinfacht. #43:10

695
 696 I: Ja, das stimmt. Und Sie haben das ja auch so ein bisschen schon gesagt, Sie haben auch
 697 ein Stück weit externe Leute mit in die Nachfolge einbezogen. #43:13

698
 699 W: Ja, ja, die brauchst du. (..) Steuerberater, Versicherung, Handwerkskammer und was du
 700 alles so, wer da mit involviert hat, wo du dich irgendwo eintragen musst. #43:25

701
 702 I: Wie waren da so Ihre Erfahrungen mit? #43:27

703
 704 W: Ging eigentlich problemlos. #43:29

705
 706 I: Keine Reibereien. Waren Sie da auch ein Stück weit froh, dass Sie da so ein paar Leute
 707 hatten, die da mit eine beratende Rolle eingenommen haben? #43:36

708
 709 W: Nein, wir hatten eigentlich, wir haben auch zu die ganzen Leute, den Steuerberater, na gut,
 710 ist sowieso eine Person deines Vertrauens. Ja, den hatten wir ja schon lange. Und einmal
 711 mussten wir wechseln, weil der hatte aufgehört, den wir hatten, da sind wir bei der Firma
 712 geblieben, da hatten wir einen anderen gekriegt. Ja, das ist dann immer, weil es ist immer
 713 günstig, wenn da schon einer schon ein bisschen Ahnung hat oder nicht nicht wieder reinlesen
 714 muss. Mit der Versicherung, und gut, da bist du über die Handwerkskammer und über die
 715 Innung, sind wir da bei einer Versicherung, die sich dort eingekauft hat, im Prinzip, die direkt

handwerksspezifische Produkte dir anbietet. Und na die sind dann auch hier aufgetaucht und haben das alles noch einmal durchgeguckt, und was war eben auch mal drei, vier Stunden abends oder spät Nachmittag, wo das dann alles umgeschrieben wird und Stichtag, das eine kündigen (..) ist ja nicht gekündigt, ist ja wie übergeben so in der Richtung, was es ja auch wieder einfacher macht, weil die Versicherung läuft ja weiter. Du brauchst nicht, löschen, neu, sondern sind weitergelaufen. Dann mit der Bank und alles dort vornweg, Termin gemacht, dass da dort die ganzen Übergaben von Geschäftskunden. Und dann kommt so bestimmt ein halbes bis ein Jahr, bis irgendwo, immer wieder nachher, was auffällt, da kommt immer noch was auf einen anderen da. Wo du nochmal nachhaken musst, bitte ändern. #45:24

I: Ja, klar, ist ja bisschen wie wenn man umzieht, kann man sagen. #45:28

W: Ja, der Briefkasten ist immer trotzdem wieder voll. #45:31

I: Ja, das glaube ich. Genau. Wie war dann auch so die finanzielle Situation, oder auch, ja, hat es das irgendwie ein bisschen beeinflusst? #45:44

W: Du hast erstmal, na klar, du hast erstmal, (...) du haftest ja dann mit deinem eigenen Geld erstmal. Du musst ja erst mal sehen, du startest ja bei Null. Du hast zwar ein gewisses Grundkapital mit Material, Fahrzeugen und das alles, aber ein gewisses Geschäftskonto, Gelder sind da, aber die sind ja nicht damals nicht so üppig gewesen, dass du da Monate hingekommen wärst. Also dann fängst du schon erst mal an, dort (...) Rechnungen schreiben und dann, dass du dein Geld reinkriegst, das war schon nicht so einfach. #46:30

I: Hat Sie das auch abgeschreckt irgendwo ein Stück weit? #46:32

W: Ja, das hat schon manchmal Sorgen gemacht. Abgeschreckt, nee, aber, das ist dann, dann kam eben das, was ich sagte, mit 2006 dann. (..) Da hattest du dann nachher die Faxen dicke, musstest du froh sein, dass die Frau Arbeit hatte. Sonst hättest du keinen Pfeng auf dem Konto gehabt. #46:51

I: Würden Sie sagen, dass da die finanzielle Situation auch ein Stück weit in diese Nachfolge mit reinspielen kann? Haben Sie damit so Erfahrungen gesammelt, jetzt unmittelbar da? #47:01

W: Nein, das war jetzt dort auch situationsbedingt. Jetzt würde das ein bisschen anders laufen, weil du hast damals ja auch kein Riesengrundstück gehabt, dass du sagst, ich kann drei Monate ohne Rechnung schreiben hinkommen, dass ich erst mal Grundkapital hab. Du hast ja mehr von der Hand in den Mund gelebt. Das ist der Zeitpunkt, ist da schon, das war schon schwierig. #47:31

I: Aber am Ende haben Sie es ja gut gemeistert. #47:35

W: Ja, und dann kommen eben solche Sachen wie eben Rentenkasse, Krankenversicherung, wo du denkst, bist du im falschen Film. Wo die Krankenversicherung Summen abgefordert hat, wo du gesagt hast, da kann ich bloß mich privat versichern, was ich eigentlich gar nicht gewollt habe. Weil die 1200 D-Mark an Krankenversicherung haben wollen im Monat (...) dann fragst du nach, wieso denn da, naja das ist der Bundesdurchschnitt. Das bezahlen Sie ja erstmal. Sag ich und na wie ist denn dass, wenn wir dann mal eine Bilanz machen nach einem halben

764 Jahr, ändert sich ja. (..) Nö, das ändert sich erstmal nicht. Wo willst du das Geld hernehmen.
 765 Und dasselbe war mit der Rentenversicherung. Dass du dort sagst, du musstest 280 Mark
 766 mehr einzahlen, um eine Mark mehr Rente zu kriegen. Und dann hast du dann
 767 durchgerechnet, wie lange arbeitest du nachher und was zahlst du da ein. Da habe ich gesagt,
 768 das geht nicht. #48:43

769
 770 I: Ja. Ja. Also schon auch so diese finanzielle Situation? #48:45

771
 772 W: Das ist eben die finanzielle Situation, wo du gesagt hast, da musst du wieder die Reisleine
 773 ziehen und sagen gehst du woanders hin. #48:52

774
 775 I: Also kommen mit der Nachfolge auch so ein paar andere finanzielle Verpflichtungen? #48:56

776
 777 W: Ja, das ist dann, wo du vom Staat her auch gezwungen wirst. Berufsgenossenschaft und
 778 dann haben sie die SOKA Bau noch auf den Markt gehauen oder früher hieß sie ULAK, die
 779 auch vom Geselle gleich mal 20 Prozent der Kosten, Lohnkosten haben will und da davor wird
 780 dann war der Urlaub bezahlt. #49:19

781
 782 I: Ja. Das hat man halt vorher als Nicht-Chef wahrscheinlich auch nicht so gesehen. #49:24

783
 784 W: Du hast es schon mitgekriegt, aber wie arg das in deine finanzielle Situation einspielt, das
 785 hast du dann nachher nicht mitgekriegt. #49:32

786
 787 I: Ja, also ändert sich dann auch so die Sicht noch mal ein bisschen mit der Nachfolge. Okay,
 788 dann würde ich es vielleicht nochmal abschließend so ein bisschen beurteilen, was wir jetzt
 789 alles so ausgetauscht haben. Was würden Sie generell sagen, welche Bedeutung hat die
 790 Nachfolge für Sie und Ihre Familie und für den Betrieb an sich? Was würden Sie dem
 791 beimessen? #49:52

792
 793 W: Eine sehr große Bedeutung, ist eigentlich unser Leben. #49:57

794
 795 I: Der Betrieb an sich? #49:59

796
 797 W: Der Betrieb und dann die Familie mit dazu. #50:01

798
 799 I: Und dass es halt weitergeht, eben? #50:03

800
 801 W: Und dass es weitergeht. Ist schade, dass es in fünf Jahren Schluss ist, wenn nicht
 802 irgendwas passiert. Haben vieles versucht, aber (..). #50:12

803
 804 I: Was haben Sie da noch so überlegt? #50:15

805
 806 W: Ich hatte von (..) meiner kleinen Tochter den Lebenspartner gefragt, der ist bei VW drin.
 807 Naja den hat es noch ein bisschen abgestoßen, dass er noch mal vier, fünf Jahre auf die
 808 Schulbank muss. So und der Martin, der eben das übernehmen sollte, naja durch seinen
 809 Autounfall damals, kann er das nicht mehr. Das war schon ein Niederschlag, wo man sagt,
 810 aber es lässt sich nicht alles. Und die Lehrlinge, die wir hatten, hätte ich es keinem zugetraut.

811 (...) Und dann habe ich dann gesagt, nochmal einen Lehrling ausbilden, mache ich nicht, ich
 812 habe drei ausgebildet, es hat gelangt. Da hast du so viel Nerven gelassen. #51:05

813
 814 **I:** Ja, glaube ich. Und Geld. #51:07

815
 816 **W:** Naja, gut, wenn sie (..) das ist nicht mal das gewesen ganz so. Aber wenn sie dann wirklich
 817 so gut gewesen wären, dass du gesagt hast, hat sich was. Aber jeder hatte eben andere (..).
 818 Der Erste wäre jetzt vielleicht noch der Beste gewesen, wenn wir gedacht haben, aber (..).
 819 #51:27

820
 821 **I:** Hat sich nicht ergeben wollte das nicht? #51:29

822
 823 **W:** Das hatte damals nicht so, der war auch noch nicht so weit, er ist erst erwachsen geworden.
 824 #51:34

825
 826 **I:** Hat man vielleicht auch zu dem Zeitpunkt noch nicht so auf dem Schirm gehabt? #51:36

827 **W:** Ja, er kam auch aus Verhältnissen bei alleinerziehende Mutter. Und er war eben ein
 828 bisschen weltfremd, nicht groß aus dem Dorf rausgekommen. Das hast du eben gemerkt, wo
 829 der eben schon von der Erziehung her, mit dem ganzen Umgang. Hättest dort aber auch nicht
 830 (...) ein Geschäft, (...) wäre gar nicht gegangen. Ein guter Kerl, aber (..). Der nächste war auch
 831 ein guter Kerl. Aber eben (..) also ist er jetzt noch, aber (...) eben, kannst, ist zu langsam. Ist
 832 überfordert mit der Arbeit und der Andere, der Dritte, das war von einem Gesellen der Junge.
 833 Da wussten wir, dass es Probleme gibt, dass er Lese-Rechtschreibschwäche hat und auch in
 834 der Richtung Probleme hat. Den haben sie aber in der Berufsschule kaputt gespielt. Den haben
 835 sie regelrecht gemobbt und der hatte regelrecht Angst und da mussten wir dann die Reißleine
 836 ziehen, das ging nicht. Und ich habe aber jetzt (..) nach Jahren immer noch ein gutes
 837 Verhältnis zu ihm. Obwohl wir ihn damals kündigen mussten. Er hat immer mal ausgeholfen,
 838 wenn Not am Mann war. Arbeiten kann er, aber eben langt eben geistig nicht. #52:57

839
 840 **I:** Ja. Ja, also wird es dann halt auslaufen? #53:02

841
 842 **W:** Wäre nichts geworden. #53:04

843
 844 **I:** Okay. Was denken Sie, war so ein bisschen der Kernfaktor für Ihre Nachfolge? Was hat da
 845 viel mit reingeholfen, dass es halt so gut übergeben wurde? #53:18

846
 847 **W:** Die ganze Familie hier. Ist wirklich, das ganze Familiäre komplett (...) sonst kann man
 848 eigentlich nichts dazu sagen. Und die Unterstützung vom Partner und von allen rundrum. Das
 849 ist (..) Gold wert. #53:37

850
 851 **I:** Der Rückhalt so ein bisschen, den Sie da hatten. Also kann man sagen, dass die Familie im
 852 Großen und Ganzen schon wirklich eine wichtige Rolle spielt? #53:44

853
 854 **W:** Ist auch, wenn du jetzt sagst, gesagt wird, ich habe Stress und ich bin auf der Baustelle,
 855 kannst du mal dorthin kommen oder mir, es fehlt noch etwas. Es passiert ein, zweimal im Jahr,
 856 dass meine Frau dann ins Auto steigt und das Material dorthin liefert. #54:02

857
 858 **I:** Dass man da auch (..). #54:03

859

860 **W:** Dass da, also die Zeitersparnis und, also die ganze Familie ist da involviert. #54:07

861

862 **I:** Ja, das macht es halt so ein bisschen aus. #54:08

863 **W:** Das ist eben ein Familienunternehmen. #54:10

864

865 **I:** Ja, okay. Das ist halt das Besondere da dran, kann man so ein Stück weit sagen auch. Gut,
866 dann wäre ich mit meinen Fragen am Ende. Und würde mich bedanken an der Stelle für Ihre
867 Zeit. Und genau, da beende ich die Aufnahme jetzt mal. #54:30

Transkript Interview 9 – Physiotherapie

I: Dann steigen erstmal ein bisschen allgemein ein, würde ich Sie erstmal fragen zu Ihrer Position, vielleicht Ihr Alter, seit wann Sie jetzt im Betrieb sind bzw. wann Sie es übernommen haben, wie viele Generationen das sind und vielleicht wie viele Mitarbeiter beschäftigt sind, so ein paar Randinformationen einfach. #00:21

H: Okay, also mein Name ist Manuel Hesse, ich bin 45 und bin damals in die ehemalige Physiotherapie Lange eingestiegen als Physiotherapie, als Mitarbeiter nach meiner Ausbildung, habe ein Bewerbungsgespräch geführt bei einer Frau Corinna Lange und habe dann dort im Unternehmen Physiotherapie Lange gearbeitet für, oh Momentchen, ich bin 14, habe ich begonnen, habe dann dort begonnen und die Corinna Hesse ist im Prinzip die Tochter von der Birgit Lange, früher Cornelia Lange, und die hatten zusammen die GbR Physiotherapie Lange und ich bin dann dazu gekommen, erst als Mitarbeiter und dann habe ich mich halt in diese Frau da verliebt und daraus wurde dann aus einem Mitarbeiter einen Mitarbeiter mit schon anderen Verantwortungsbereichen und dann irgendwann natürlich auch mit einer anderen Stellung im Unternehmen, also eigentlich nicht mehr der klassische Mitarbeiter, sondern ein Mitarbeiter mit eben noch auch Führungsverantwortung. Und genau 2017 hat dann die Frau Lange, die Birgit Lange ihre GbR Anteile an mich übergeben und seit 2017 für dann meine Frau, also jetzige Frau und ich gemeinsam die Medimove GbR. Das sind zwei GbRs, die Physiotherapie und das Bewegungsstudio, sie sind voneinander getrennt, Oberbegriff ist Gesundheitszentrum und Medimove ist im Prinzip unser Firmenname, unsere Marke. #02:10

I: Okay. Also ist quasi Ihre Frau die Tochter? #02:13

H: Richtig, ja. Von der Frau Lange und sie ist meine Schwiegermutter. Genau. #02:19

I: Also kann man sagen, dass das jetzt in zweiter Generation. #02:22

H: Theoretisch in zweiter Generation. Die Frau Lange hat das damals aufgebaut, wir waren noch an einem anderen Standort, das war in Chemnitz auf der Neudorfer Straße und dort mussten wir halt die Immobilie dann 2017 verlassen und sind hierher umgezogen und somit auch direkt mit der Neugründung, ja. #02:41

I: Ja, quasi ein Standortwechsel. #02:43

H: Standortwechsel, Firmennamenwechsel und theoretisch eine Neugründung, wenn man es so nimmt. #02:50

I: Ja, aber quasi die Branche weitergeführt. #02:54

H: Aber die Branche weitergeführt und natürlich auch den, ja sind auch einige Mitarbeiter noch von damals mit dabei natürlich mittlerweile viele Neue dazugekommen, im Prinzip sind aus der alten Physiotherapie (..), ich glaube drei, drei oder vier Leute noch da, drei müssten es sein. Und die anderen sind dann erst hier eingestiegen. #03:17

I: Ja, wie viele sind Sie da jetzt? #03:19

H: Insgesamt sind es neun Therapeuten, zwei Anmeldekräfte, drei Sporttherapeuten und ein dualer Assistent, der Tim. Also insgesamt sind wir ein Team dann mit uns 15, also mit der Corinna und mir. Dreizehn Mitarbeitende, ja.

I: Ja, also eher ein kleineres trotzdem. #03:44

H: Genau, für uns ist das ja völlig ausreichend, weil wir sind halt räumlich begrenzt dann. Wenn die Räume voll belegt sind, dann kann ich ja nicht mehr Mitarbeiter haben, das funktioniert dann nicht. #03:56

I: Ja, ist verständlich. Okay, wann war das genau, wann sie dann quasi eingestiegen sind als (**H:** 2015.) 2017, genau. Und wie ist das abgelaufen damals? Haben Sie da, gab es da irgendwie Probleme oder so? #04:15

H: Ja, am Anfang gab es schon ein bisschen Probleme und zwar, wenn man halt aus einer Mitarbeiter-Ebene kommt und dann natürlich auch am Anfang als Mitarbeiter von den anderen gesehen wird. Und ja, sich dann halt so eine Beziehungs-Sachen ergeben, wo dann auf einmal daraus resultiert, dass man eben nicht mehr der klassische Mitarbeiter ist, sondern auf einmal eben auch Entscheidungen treffen muss, natürlich gewachsen über Monate, Jahre, ist das schon am Anfang schwierig, da eine gewisse Akzeptanz auch zu bekommen. Aber das hat sich dann natürlich irgendwann über die Zeit logischerweise entwickelt. Und jetzt, wie gesagt, mittlerweile sind ja nur noch drei aus dem alten Bestand da, die anderen kennen mich ja oder auch meine Frau logischerweise in der Situation, wie sie jetzt ist, oder seit 2017. #05:10

I: Also war das damals eher so in diesem alten Gefüge? #05:11

H: Es war eigentlich noch in dem alten Bereich, genau. Also mit dem Umzug hierher, 2017, war eigentlich dann auch schon für die, die damals mitgegangen sind. Also das war dann schon fest, fester Bestandteil, was meine Aufgaben sind, weil die waren dann schon etwas anders. Genau. #05:28

I: Ja, also gab es da dann eher Probleme mit den Mitarbeitenden, aber nicht so in dem Familienkreis? #05:33

H: Im Familienkreis nicht, aber eher mit, ja, Probleme würde ich das auch nicht nennen, aber es war einfach auch für mich eine Herausforderung, diese Verantwortung dann zu übernehmen und halt erst aus dem Bereich zu kommen, der mit den anderen auf einer Augenhöhe ist, wobei ich mich jetzt nicht anders positioniert sehe, aber Sie wissen was gemeint ist, ne? Das ist dann schon auch nochmal was anderes. #05:58

I: Ja, so ein bisschen Neid vielleicht auch, der dann eine Rolle spielt. #06:00

H: Vielleicht das, genau, und dann vielleicht auch, jetzt hat er, keine Ahnung, (...) die Tochter von der Chefin oder auch, keine Ahnung, whatever. Aber das dürfen ja alle denken, wie sie wollen. #06:12

I: Ja, im Endeffekt ist das auch egal. Und wie kam da so die Entscheidung, dass Sie da mit einsteigen, einfach da durch diese Beziehung? #06:21

H: Ja, durch die Beziehung eigentlich, weil, wie gesagt, meine Frau hat das mit ihrer Mutter gehabt und die war auch damals, die Praxis war schon fast, also räumlich definitiv in der Größe, Quadratmetertechnisch und Mitarbeitertechnisch auch fast so, da hat man nicht ganz so viele Sporttherapeuten, weil der Trainingsbereich kleiner war, aber es waren schon immer so zehn, zwölf Leute trotzdem auch gewesen insgesamt. Und ja, der administrative Bereich war ja trotzdem auch damals schon da. Der ist jetzt noch mehr geworden, aber und so bin ich dann einfach an gewisse Prozesse reinkommen, habe auch aus meiner Vergangenheit im Bereich so Fitness ein bisschen Erfahrungen mitgebracht, habe dann das ein oder andere auch schon umsetzen können und so habe ich halt dann meine Bereiche so übernommen. Genau. #07:13

I: Ja, das ist ja eigentlich, bietet sich ja an. #07:16

H: Einfach reingewachsen, man ist so reingewachsen. #07:20

I: Ja, genau, wann steht da jetzt der nächste Generationswechsel an, das ist wahrscheinlich noch eine Weile hin, aber so mit Blick in die Zukunft? #07:26

H: Es ist noch eine Weile hin, aber ich glaube nicht, dass unsere Kinder das übernehmen. Nein. Das wird nicht kommen, weil die Interessen andere sind, also das wird irgendwann dazu führen, dass es vielleicht verkauft wird oder man ist weiter Teilhaber und hat dann einen anderen Geschäftsführer eingesetzt. Aber generationstechnisch ist es nicht abzusehen, dass unsere Kinder das weitermachen. #07:51

I: Wie stehen Sie da dazu? Ist das blöd? #07:55

H: Jeder darf, nein, nein, nein, jeder darf seine Entscheidung treffen. Und wenn ich die Corinna nicht so (..) oder wenn wir nicht zusammengekommen wären, dann wäre ich vielleicht auch ein Mitarbeiter, vielleicht wäre ich auch schon gar nicht mehr da und wäre woanders. Also es ergibt sich halt dann einfach. #08:10

I: Ja, und Ihre Frau sieht sie das genauso, weil es ja vielleicht nochmal ein bisschen mehr emotional ist? #08:16

H: Wenn Generationenwechsel dann ist oder sowas? #08:19

I: Dass es vielleicht nicht weiter geführt wird von Ihren Kindern. #08:21

H: Nein, die sieht das genau wie ich. #08:23

I: Genau so. Das ist sehr entspannt. #08:25

H: Also ich glaube das Schlimmste ist, wenn man irgendwie Kinder dazu bringt, in die Fußstapfen der Eltern zu treten, wenn die das gar nicht wollen. Soll doch jeder in seinem Leben machen, dass worauf er oder wo er seine Stärken sieht und von daher. #08:41

I: Genau, ja, da werden die dann auch nicht glücklich. #08:43

H: Um Himmels Willen. Nein, nein, nein. Dafür hat jeder sein Leben und darf sich da auch verwirklichen. Ich bin so reingerutscht, aber es ist auch jetzt kein (...) also vielleicht hätte ich mich auch selbstständig gemacht irgendwann selbst, weil ich gesagt habe, ich will mich selber verwirklichen. Hätte genauso kommen können, aber kann ich nicht sagen. #09:01

I: Ja, nee, es sind auch richtige Einstellungen, den Kindern gegenüber. #09:05

H: Und so habe ich die Chance bekommen, um das gemeinsam weiterzuführen. Und die Chance habe ich ergriffen und es ist schön. Passt. #09:11

I: Ja, schön. Das klingt erst mal gut. Wie waren da so die Anforderungen an Sie, als Sie das übernommen haben? Was war da so (...) also, wie wurde es sichergestellt, dass sie das auch, dass Sie geeignet sind und dass das so sein Gang geht? #09:30

H: Ja, ich habe 2006 bis 2009 nochmal ein Studium gemacht in Chemnitz hier an der Fortis. Gesundheitsmanagement habe ich nochmal studiert mit natürlich ja, gewissen Inhalten, ob Investition, Buchführung etc. Und dann noch ein paar ja therapeutische Inhalte, aber dort war ich ja fit. Also, das waren ja lediglich wirklich die kaufmännischen Dinge, die nochmal ein bisschen entscheidend waren. Und ja, das habe ich dann noch studiert und ist natürlich auch dann viel in die Arbeit eingeflossen. Aber vieles ist natürlich Learning by Doing und dann natürlich auch durch eben die Schwiegermutter und eben meine Frau, die damals ja schon viel, viel tiefer drin waren in den ganzen administrativen Abläufen. Und die habe ich übernommen und habe sie weitergeführt. Manchmal hat man sie vielleicht dann auch verändert, angepasst, optimiert. Das sind ja eigentlich immer so die Aufgaben, die man in so einem Unternehmen hat. #10:31

I: Ja, das stimmt. Sie sind aber quasi auf einer Hierarchieebene mit Ihrer Frau. #10:36

H: Ja, genau. Wir sind auch beide 50/50. #10:40

I: Ja, okay. Da gibt es ja dahingehend auch keine Probleme. (**H:** Nein.) Und wissen Sie, wie das bei Ihrer Frau war, als sie das übernommen hat? Mit oder war das zeitgleich mit Ihnen oder war sie vorher schon? #10:52

H: Sie war vorher schon mit ihrer Mutter. Sie waren schon beide, sie haben beide die GbR schon vorher gehabt, die Physiotherapie Lange und erst 2017 wurde das in die Medimove GbR umgeändert und ich habe die Anteile halt übernommen. Also wir sind weiterhin 50/50, nur ich bin jetzt der Partner. #11:10

I: Ja, okay. Ja, das macht ja Sinn. Gibt es bei Ihnen im Unternehmen so ein firmenspezifisches Wissen, was eben durch den Einfluss der Familie kommt, gibt es da irgendwelche Sachen, wo Sie sagen, das macht uns aus, das machen nur uns nur wir so vielleicht oder ist das eher so allgemein? #11:26

H: Nur wir, weil es ein Familienunternehmen ist oder so? #11:28

I: Ja, zum Beispiel, da halt Besonderes. #11:31

H: Nein, ich glaube, dass einfach, wenn man ein Familienunternehmen hat, dass man (...) dass man ja den Wert (..) oder die Wertigkeit höher ist für einen, weil es natürlich auch ein Weiterführen von einem Unternehmen ist, was im Prinzip die vorhergehende Generation aufgebaut hat. Das ist ja auch was Schönes, was weiterzuführen, was weiterzugeben, einen Bestand zu haben. Das ist schon ein schönes Gefühl und halt auch Dinge vielleicht dann zu verändern und anzupassen an die jetzige Zeit, an die jetzige Situation und ja was zu hinterlassen. #12:13

I: Also eher so dieses Emotionale? #12:15

H: Es ist eher, ja eher so die Emotionale, ja, würde ich schon so sagen, genau. #12:19

I: Dass Sie da auch eine gewisse Verantwortung einfach haben vielleicht? #12:23

H: Ja, eine Verantwortung natürlich auch den ja immer Mitarbeitern auch gegenüber und es ist eher was, ich will sagen, es ist ja neben den eigenen Kindern, ist es ja im Prinzip das Baby, man hat es aufgebaut, man hat sich für diese Farben entschieden, man hat sich für einen gewissen Schriftzug entschieden, man hat sich für einen gewissen Außenauftritt entschieden, man hat sich für eine gewisse Spezialisierung oder Positionierung entschieden und das sind ja alles Dinge, die man bewusst macht und lebt. Und dann will man natürlich auch, dass die von den anderen mitgelebt wird, diese Philosophie und deswegen steckt da viel ja Herzblut, Zeit sowieso und emotionale Bindung dran, genau. #13:07

I: Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Mitarbeiter das auch so bisschen mitbekommen, oder das so schätzen? #13:11

H: Ja schon. Ja, schon. Das haben wir auch hin und wieder gesagt bekommen, das merkt man immer, wenn sie aus anderen Unternehmen halt kommen und da ist für uns dann auch schon immer ein bisschen wichtig, eine Rückmeldung zu bekommen, warum jetzt ein Wechsel stattfindet. Klar, man kann sich immer weiterentwickeln, aber es gab bei vielen auch wirklich Dinge, die die Mitarbeiter dann dort gestört haben in dem alten Unternehmen und ich glaube da ist Kommunikation wichtig und immer auch eine gewisse Ansprechbarkeit zu zeigen, dass man da ist und das halt auch Probleme, die bestehen, halt geklärt werden und dann eben nicht irgendwie so unter den Tisch fallen oder niemand nimmt sich dieser an, sondern dass das auch offen ausgesprochen wird. #13:58

I: Also, dass Sie eine sehr offene Kommunikation haben? #14:00

H: Das auf jeden Fall, ja. Also die Therapeuten wissen, dass die Tür hier immer offensteht. #14:05

I: Und das kommt eben auch ein bisschen über dieses Familiäre? #14:07

H: Ich glaube das wird gewertschätzt auf jeden Fall und ja, das, genau, also ich wüsste jetzt niemand, der irgendwie gegangen ist, weil er unzufrieden war. Maximal, wenn man sich weiter entwickeln will oder Umzug, aber es ist jetzt eigentlich nie großartig so gewesen, dass man sich im Streit getrennt hat oder im, (..) klar kann sein, dass irgendwas nicht passt und dass man dann sagt, okay unsere Wege trennen sich hier, aber das war, oder von unserer Seite ja

immer irgendwo loyal und freundlich, friedlich und nicht irgendwie, ja. (I: Sehr harmonisch.)
Genau, würde ich eher so sagen kann. #14:49

I: Das klingt gut. Ist die Mama von Ihrer Frau noch mit involviert? #14:55

H: Die war bis vor ein, zwei Jahren noch so ein paar Stunden hat die gemacht und noch ein bisschen bei gewissen Abrechnungssachen, aber jetzt ist auch das Alter da, wo man sagt, okay, das muss auch nicht mehr sein und die Aufgaben, die sind ja sowieso unsere Aufgaben. Also die hat noch ein bisschen unterstützt, aber (..) war auch manchmal noch vorne und das sind dann oft mal so ein bisschen die Dinge, die man vielleicht nicht tun sollte, wenn ein Unternehmen durch die zweite Generation übernommen wird, dass dann doch noch die erste Generation mit da ist. Zu gewissen Zeiten war das sehr, sehr hilfreich, wenn nämlich doch mal irgendwo im schlimmsten Fall zwei Anmeldekkräfte auf einmal krank waren, oder Urlaub und krank, und da hat sie uns schon sehr geholfen, weil dann saß sie nämlich zwölf Stunden allein hier vorne. Ja, das ist ein Brett, ne? (I: Ja.) Und wir waren selbstständig im Urlaub, also wir konnten gar nicht einspringen. Und wäre sie nicht gewesen, wüsste ich jetzt nicht, wie das passiert wäre. Aber wenn alles läuft, ist es sehr schwer, wenn dann immer noch mal jemand von außen, der nicht mehr in den Prozessen ist, wo Arbeitsabläufe für denjenigen langsamer gehen, der vielleicht die neuen Arbeitsprozesse gar nicht mehr versteht, die sich geändert haben und auch gar nicht mehr so für die Patienten als eigentliche Ansprechpersonen fungiert. (..) Also wird so nicht wahrgenommen, sondern es ist wie eine Mitarbeiterin, aber es ist eigentlich die Seniorchefin, wenn man es so nimmt. Aber weil sie nicht mehr so in dieser Erscheinung ist und deswegen würde ich immer sagen, wenn so eine Generationenübergabe ist, müssen sich eigentlich die vorherigen Generationen rausnehmen, komplett. #16:36

(Aufnahme wird kurz pausiert, da eine Mitarbeiterin reinkommt)

I: Genau, haben Sie noch auf der Zunge, was Sie gesagt haben? #16:42

H: Nein, es geht halt nur darum, dass man wirklich, wenn dann so eine Übergabe stattfindet, dass halt dann der Zeitpunkt gefunden werden muss, wo wirklich dann ja die vorherigen Geschäftsführer oder Verantwortlichen im Prinzip sich wirklich rausnehmen. Ansonsten gibt es halt immer durchaus auch Zwist dann mit gewissen (..) vielleicht Aufgaben, die gemacht werden, wie sie gemacht werden, dann gibt es die, da sind die Unterschiede dann oftmals zu groß. Also die Ansichten auch. #17:13

I: Ist dann mehr eine Hürde als eine Hilfe? #17:15

H: Das kann in dem Moment dann durchaus eher, ja, eine Hürde sein. #17:18

I: Weil man dann eher so, na ja, nicht mehr so vertraut ist, sondern das so nach alter Divise. #17:23

H: Ja, und es ändern sich halt auch Abläufe einfach. Und wir haben ja auch ein paar Strukturen verändert und wenn man dann gar nicht mehr weiß, worum und wie, weshalb dann ist das halt schwer. #17:34

I: Hatten Sie das Gefühl, die Mama hat das gut aufgefasst oder gab es da dann auch war sie so ein bisschen beleidigt und wollte nicht so richtig loslassen? #17:43

H: Am Anfang war es schon schwer, ich glaube, dass ist schwierig loszulassen. Aber dann haben wir halt wirklich auch gesagt, dass aus ein paar mehr Stunden am Anfang wurden dann noch weniger und dass man dann wirklich das so ausgeschlichen hat. Und irgendwann war zum Glück auch der Moment da, wo sie selbst gesagt hat, okay, ich will auch gar nicht mehr, das ist jetzt euer und fertig aus. Aber ich kenne einige, wo das eben nicht so ist, wo selbst, wo die Kinder das haben, dann immer noch die Eltern da irgendwie mit da sind. Und das verunsichert auch Mitarbeiter dann manchmal, weil die nicht wissen, ist das jetzt eine Ansprechpartnerin für mich. Weil letztendlich ist es ja die Seniorchefin oder ist sie nicht mehr da, ist sie jetzt nur Stunden da, wo gehe ich hin, mit welchem Problem? Genau, das kann dann eben problematisch sein. #18:30

I: Ja, also hatten Sie dann auch Erfahrungen damit gemacht, dass die Mitarbeiter so ein bisschen stückweit verunsichert waren, wie sie mit ihr umgehen sollten? #18:38

H: Ja, weil dann im Prinzip sie vielleicht Dinge gefragt wurden ist und hat dann Auskunft gegeben, wo wir dann im Nachhinein gesagt haben, nee, so nicht. Oder wenn dann sollen die zu uns kommen und wir treffen die Entscheidung, weil es ja natürlich auch in unserem Entscheidungsbereich dann ist. Also das gab es ja so hin und wieder, aber ja. #18:59

I: Und jetzt ist sie quasi wirklich komplett im Ruhestand? #19:02

H: Jetzt ist sie komplett raus. Jetzt hat sie keinen Aufgabenbereich mehr. #19:05

I: Ja, erkundigt sie sich da immer mal so trotzdem nach dem Betrieb und zeigt da Interesse noch? #19:09

H: Ja, hin und wieder ist sie ja mal kurz da, aber eher nur sporadisch oder so. Nee, ich glaube, jetzt ist es komplett abgeschlossen. #19:18

I: Gut. Und wie hat sie darauf reagiert, dass dann auch ein bisschen Sachen neu gemacht wurden? #19:24

H: Nö, das hat sie dann schon für gut empfunden. Es ist halt nur so, dass man ab einem gewissen Alter sich dann auch vielleicht die ganzen Veränderungen gar nicht mehr antun will, weil wenn man nicht mehr im Arbeitsprozess steht, dann ist es ja auch sinnfrei sich im Prinzip dort das anzuschauen. Also sie ist eher, denke ich schon, auch ein Stück weit stolz, dass man das im Prinzip so weiterführt und eben auch nochmal was komplett anderes draus oder nicht komplett anderes draus gemacht hat, aber es weiterentwickelt hat und nochmal neue Wege gegangen ist, modernisierter. Ja, so. #20:01

I: Also überwiegt das Positive? 20:02

H: Ja, das würde ich jetzt so sagen. #20:05

I: Genau. Wie würden Sie jetzt Ihre persönliche Verbindung zum Betrieb betiteln? Haben Sie da einen besonderen Hang dazu, sag ich mal, dass das wichtig ist? #20:18

334
 335 **H:** Ja, auf jeden Fall ist es wichtig, weil letztendlich sichert es uns unser Überleben. Und es ist
 336 halt so, wenn man ein Familienunternehmen ist, in meinem Fall halt oder in unserem Fall, wo
 337 meine Frau da drin ist und ich, das heißt, wenn irgendwas ganz, ganz Schlimmes wäre, hätten
 338 wir gar nichts mehr. Das ist ja nicht so, dass einer dort arbeitet und der andere hat das jetzt
 339 irgendwie von seinen Eltern weitergeführt, sondern wir sind ja beide hier involviert und somit
 340 fließt unser beider (..) Zeit, Geld, alles hier rein und wir müssen als Familie von diesem
 341 Unternehmen leben, weil wir keine anderen Einkünfte in dem Moment dann haben und
 342 deswegen ist es schon wichtig und man investiert natürlich auch zu anderen Zeiten, die Zeit
 343 ins Unternehmen, wo andere halt, wie das immer so ist als Selbstständiger, zu Hause sind
 344 oder Wochenende haben. Also da kann man auch schon mal sein, dass man am Wochenende
 345 mal hier ist und irgendwie nochmal eine Stunde, zwei Stunden irgendwas macht, weil man es
 346 unter der Woche nicht schafft oder so. #21:20

347
 348 **I:** Also ist das so ein bisschen Fluch und Segen, kann man sagen. #21:24

349
 350 **H:** Ja, so ein bisschen, ja. #21:26

351
 352 **I:** Aber wenn alles glatt läuft, das ist es ja wahrscheinlich auch schön. #21:29

353
 354 **H:** Und es ist auch schön, dass wir trotzdem in den Urlaub fahren können, ohne dass wir hier
 355 zuschließen müssen. Also das läuft ja trotzdem weiter. #21:33

356
 357 **I:** Auch ohne ihre Anwesenheit. #21:35

358
 359 **H:** Ja, natürlich. (..) Jeder hat ja seinen Ablauf und die Anmeldung ist ja da. Genau. #21:43

360
 361 **I:** Ja. Das ist schön. #21:43

362
 363 **H:** Ja, wenn das nicht so wäre, dann wäre es ein bisschen mehr Fluch, als dann wieder Segen.
 364 Weil wir sind beide nicht da. #21:51

365
 366 **I:** Ja, logisch. Das macht Sinn. Wie war so die Beziehung zur Seniorchefin zwischen Ihnen
 367 und Ihrer? #22:01

368
 369 **H:** Ach die war eigentlich immer positiv. Also das hat nie irgendwelche, keine Ahnung,
 370 Reibereien gegeben oder irgendwelche (...) ja Sachen, die jetzt da irgendwie zwischen uns
 371 standen. Das war immer safe, ja. #22:15

372
 373 **I:** Und dann durch die Nachfolge gab es dann eine Veränderung irgendwie? Oder ist das so
 374 konstant geblieben? #22:21

375
 376 **H:** Das ist konstant geblieben. Es lief ja letztendlich einfach nur weiter, es war ja eigentlich
 377 schon geklärt, dass ich das dann hier übernehme, also das war eigentlich schon festgelegt.
 378 Also es war dann nur noch ein schriftlicher Akt, wenn man es so nimmt. #22:37

379
 380 **I:** Ja. Also eher das Organisatorische. (**H:** Bürokratie halt.) Und hat sie bestimmt auch für gut
 381 empfunden, dass es halt für ihr Unternehmen weitergeht. #22:44

H: Ja. Jaja, auf jeden Fall. Genau. Ja. #22:46

I: Also gab es auch nicht unbedingt Konflikte. #22:50

H: Nein, also eigentlich gar nicht. Also nicht eigentlich, es gab keine Konflikte. #22:55

I: Wie wurde dann auch so über die Nachfolge gesprochen. Das haben sie ja auch mitbekommen, wo es noch nicht offiziell war, aber wo das so, sag ich mal in den Kinderschuhen war? Wie wurde das kommuniziert. Also damals vielleicht noch, dass Ihre Frau das mal übernehmen wird. Haben Sie das da mit bekommen, dass das schon, war quasi so mit der Geburt klar war oder war das vielleicht nicht so. #23:18

H: Meine Frau hätte, meine Frau würde ich jetzt für sie sprechen. Ich glaube, die hätte sogar in ihrem Leben mal was anderes gemacht als das. Ich glaube, hier war es wirklich so, (...) als die Frau Lange das aufgebaut hat, die war ja immer am Arbeiten auch, das war ja damals so diese, was war denn das, 95, glaube ich, war das. Und dann war meine Frau schon hier, hat ein bisschen mitgeholfen, ein bisschen im Unternehmen und ist eigentlich da so reingewachsen. Und das war eher so dieses, naja, das machst du jetzt einfach, die Ausbildung. Und dann hat sie die gemacht, auch alles super und hat auch gerne den Job gearbeitet. Aber rückblickend, glaube ich, hätte sie auch gerne was anderes gemacht. Also sie ist eher so (...) (I: Reingerutscht.) Durch die, genau, durch die Vergangenheit. Und es war eben, es war, muss man dann so sagen, es war eben so. Punkt. (...) Aber ich habe mir ja den Beruf quasi selbst ausgesucht und bin ja durch die Bewerbung und dann durch diese ganzen weiteren Verläufe dann dahin gekommen. Also ich habe mich ja bewusst für diesen Beruf entschieden bei ihr, glaube ich, eher fast nicht. #24:30

I: Also ist das quasi halt schon durch dieses Familiäre, ihrer Mama geholfen und dann so Stück für Stück ein bisschen sich verpflichtet gefühlt hat. #24:38

H: Und wenn meine Frau mich jetzt nicht kennengelernt hätte, wüsste ich jetzt auch nicht, ob sie es hätte alleine weitergeführt, weil wir haben ja dann ebenfalls hier nochmal auch Kredite aufgenommen, durch die ganze Veränderung hier, durch die neuen Gerätschaften, Trainingsbereich etc. Und ich glaube nicht, dass sie es alleine gemacht hätte. #25:00

I: Warum? Einfach zu viel Verantwortung? #25:02

H: Weil es alleine schwierig zu stemmen ist und weil sie auch damals immer noch mehr am Patienten war als im administrativen Bereich. Und wenn du aber eine gewisse Größe dann hast, dann musst du entscheiden, was bist du. Bist du jetzt Therapeut? Dann solltest du dir überlegen, einen Geschäftsführer einzustellen oder willst du dein Unternehmen leiten? (...) Und dann musst du halt weniger Therapie machen. Also beides zusammen verschleißt und es wird immer irgendwas auf der Strecke bleiben. Und auch ich musste das lernen, ich habe am Anfang ja nur Therapie und jetzt sind es vielleicht noch 20 Prozent, 80 Prozent ist jetzt halt am Unternehmen zu arbeiten. Musste ich auch schmerzlich auch erfahren. Also auch das war für mich ein Lernprozess, der nicht ganz so einfach war. #26:00

I: Ja, das vergisst man dann immer doch. #26:02

H: Und irgendwann hat man auch selbst ein gewisses Alter, wo man sagt, okay, nein, abends bin ich nicht mehr so leistungsfähig wie mit 25 oder 30, das geht nicht mehr. Und man hat dann irgendwann, hat man Familie und will auch für die Familie da sein. Es ändert sich viel und dann muss man seine Priorität setzen. Und anders kann man so ein Unternehmen dann auch nicht führen. #26:20

I: Ja, das stimmt. Man muss dann irgendwie gucken, dass man das beides so ein bisschen vereint. (**H:** Genau.) Wie sind da Ihre Kinder zum Betrieb? Also sind die auch manchmal mit hier? #26:31

H: Ja, ja, hin und wieder helfen so auch ein kleines bisschen mit. Meine Tochter hat jetzt Praktikum, die hat dann ein paar administrative Dinge erledigt. Oder mein Sohnemann macht auch hin und wieder ein paar Sachen, wenn es auch manchmal Reinigung ist oder irgendwas, was entweder unsere Reinigungsfirma nicht macht oder wo die Mitarbeiter nicht dazukommen. Und so können die sich halt auch ein bisschen was wirklich dazu verdienen. #27:00

I: Und kriegen ja trotzdem das so ein bisschen mit. (**H:** Genau.) Aber halt ganz unverbindlich ohne zu sagen, ihr müsst dann mal. #27:09

H: Nein, aber es gibt schon ein paar Dinge, die wir auch ein bisschen einfordern. Doch schon. Weil jeder darf seinen Beitrag leisten, ob es jetzt explizit hier sein muss, ist was anderes. Aber jeder darf seinen Beitrag leisten, um ein bisschen in der Gesellschaft da auch was zurückzugeben. #27:24

I: Ja, das ist ja schön, dass sie da auch ein bisschen an das Arbeiten allgemein ran geführt werden. Aber nicht unbedingt mit der Absicht, dass sie dann sich mal hierfür entscheiden. #27:33

H: Nein. Das wird auch nicht passieren. #27:35

I: Also es ist komplett ausgeschlossen. Ziemlich komplett. #27:39

H: Ziemlich. Jaja. Sehr, sehr unwahrscheinlich. #27:44

I: Wurde Ihnen die Leitung vom Unternehmen da auch mit zugetraut, also quasi, dass man gesagt hat, auch Ihrer Frau jetzt in dem Sinne, dass die Mama da gesagt hat, ich vertraue euch das an, ihr kriegt das gut hin. #28:00

H: Ja, wurde vielleicht nicht unbedingt so direkt ausgesprochen, aber man wächst mit seinen Aufgaben. Es hat sich dann einfach so über die Jahre ergeben. Und dann merkt man auch, dass es funktioniert. Und dann kommt das dazu und das. Und dann trifft man vielleicht auch mal eine falsche Entscheidung. Aber dass sie es uns da zugetraut hat oder explizit dann mir, das schon. Ja. #28:24

I: Wurden da auch Mitarbeiter mit einbezogen, in die Nachfolge, oder ist das eher so in der Familie gehandelt wurden? (**H:** Nein.) Und wie war so von Ihnen beiden dann der Antrieb das zu übernehmen? #28:36

H: Ja, das hat sich eigentlich damit dann auch mit dem Umzug. Also, die Corinna hat das halt nur gemacht, weil ich eben mit an Bord bin. Und wenn ich jetzt gesagt hätte, gut, Umzug ist ja ein Umzug, aber jetzt nochmal eine neue Investition zu tätigen, möchte ich eigentlich nicht. Weiß ich jetzt auch nicht, wie das dann gewesen wäre, ob wir das hätten trotzdem gemacht, aber kleiner. Und nicht so groß und nicht so modern oder nicht so innovativ. Oder man hätte auch komplett aufgehört. Es ist jetzt schwierig zu sagen, aber wir haben das nur gemacht, weil wir es zusammen machen. Weil sie dann auch meinen, den Background von mir hat und die Unterstützung, also im Prinzip als Team. #29:28

I: Dass sie da nicht alleine ist? #29:29

H: Ja, genau. Also, dass man auch gemeinsam entscheidet, okay, wenn wir es machen, dann machen wir es zusammen. Und wenn wir es machen, dann machen wir es auch größer, weil dann muss einfach nochmal Geld in die Hand genommen werden, aber nur zusammen dann. (...) Alleine ist schon schwierig. Weil ja der andere Kredit, gerade abbezahlt wurden ist. Also, man geht im Prinzip schuldenfrei aus einem Unternehmen raus, um wieder komplett neu. #29:58

I: Ja, sich wieder zu verschulden. Aber es geht halt nun mal nicht ohne, wahrscheinlich. #30:01

H: Es geht nicht ohne, weil selbst wenn wir dortgeblieben wäre, hätten irgendwann Veränderungen stattfinden müssen, baulich oder Equipment-Ausstattungstechnik. Also, man hätte immer wieder irgendwie sich anpassen müssen an die Situation. #30:18

I: Wenn man auch so ein bisschen den Anspruch hat, dass man eben modern sein kann. (**H:** Genau, richtig.) Ja, genau. Würde ich vielleicht mal da ein bisschen anknüpfen. Wie war da so die finanzielle Gesamtsituation zu dem Zeitpunkt hat das irgendwie in die Übernahme mit reingespielt, also 2017 jetzt. Dass Sie gesagt haben, das ist jetzt für uns attraktiv, das weiterzuführen? Oder das macht keinen Sinn, beziehungsweise ja hat die finanzielle Situation vom Unternehmen eben einen allgemeinen Einfluss auf die Nachfolgeentscheidung gehabt, um es mal so zu formulieren? #30:51

H: Nö, das es funktioniert, das war ja klar, weil Physiotherapie hat auch damals funktioniert. Was (..) so ein bisschen unklar war, wir haben einen neuen Standort. Kommen die Leute, werden wir angenommen? Das ist das ein bisschen ja Ungewisse, aber immer mit dem Hintergrund, wir haben halt ein Berufsfeld, wo über Verordnungen Leuten Physiotherapie verordnet wird. Und das ist schon sicher. Das kann man einfach mal sagen. Wie sich das in den nächsten Jahren ergibt, wir haben ja einige Gesundheitsreformen durchgemacht, mit gewissen Kürzungen etc. Das gibt es ja immer. Aber dann müssen wir halt auch mit der Zeit einfach gehen und uns anpassen. Ob es das noch in zehn Jahren auch in so einer Größe gibt, oder ob es die kleinen Praxen nicht mehr gibt und nur noch große Zentren. Das kann auch sein. Das kann auch sein, dass diese ganzen medizinischen Versorgungszentren MVZs, dass die dann einfach große Therapiezentren angeschlossen haben, und dass es eben gar nicht mehr diese kleine Praxen so gibt, sondern einfach nur noch solche großen. Weil es für die kleinen Praxen gar nicht mehr lukrativ ist. Wissen wir alles nicht. Also abhängig sind wir natürlich ein Stück weit von der politischen Lage und Situation. Wir können unsere Preise nicht selbst gestalten, außer bei privat. Aber ansonsten kriegen wir ja die Vergütungen von der Kasse und die sind festgelegt. Die gehen mal hoch (..) und ne dann runter gehen sie nicht.

Aber wenn natürlich Heilmittel gekürzt werden, dann geht es auch indirekt runter, weil wir ja dann weniger bekommen. #32:41

I: Macht das da was mit der Motivation, wenn man dann nicht so ganz selber den Spielraum hat? Oder gibt es das eigentlich ein bisschen Sicherheit? #32:48

H: Naja, es gibt ein Stück weit Sicherheit, weil die sind fest. Die Verbände arbeiten ja dafür, dass gewisse Vergütungen wirklich auch erhöht werden. Weil einfach auch bei uns Kostenstruktur gestiegen ist. Mitarbeiter wollen ja auch ihr Gehalt. Auch das ist ja gestiegen. Und somit müssen natürlich auch die Vergütungen von den Kassen irgendwann ein Stück weit steigen. Also ich würde sagen, wir hatten zu fast keinem Zeitpunkt irgendwie das Gefühl, (...) dass wir nicht wissen, was wir tun. Oder dass wir eher so ja schlaflose Nächte hatten, weil wir da irgendwas gemacht haben, was vielleicht nicht ausreichend durchkalkuliert war. Das gab es eigentlich nie so. #33:37

I: Ja, dass ist ja eigentlich was Positives. Also hat die finanzielle Situation oder allgemein das finanzielle nicht wirklich eine Rolle für die Nachfolge gespielt? (**H:** Nö. Nicht direkt.) Nein, okay. Vielleicht nochmal so zum Organisatorischen. Wie haben Sie so die äußere Gesamtsituation, so wirtschaftliche Faktoren empfunden, als das überschrieben wurde, war das da, hatte das irgendwelche Auswirkungen. Zum Beispiel wenn man jetzt sagt, ist es zwar nicht so, aber zum Beispiel 2020 macht man so eine Nachfolge, hätte man ja groß Corona gehabt, wo man jetzt gesagt hätte, oh Gott, hat jetzt den und den Einfluss, ob das bei Ihnen irgendwie, so war jetzt nicht unbedingt so was Großes, aber halt. #34:20

H: Nein, eigentlich nicht. Also wie gesagt, die Entscheidung stand ja nur an, machen wir es, zusammen. Dann investieren wir auch zusammen, dann machen wir es auch richtig. Und ich war eigentlich immer dafür, weil das für mich auch eine gute Chance war, weil das für mich auch sich gut angefühlt hat, weil ich gerne das machen wollte, weil der Beruf mir Spaß macht, dass der sich dann irgendwann so verändert, dass ich doch mehr im Administrativen bin. Das ist aber auch in Ordnung, das ist eben dann auch so. Von daher hat sich die Frage nie gestellt und es wäre auch (...) nie ein früher oder späterer Zeitpunkt besser oder schlechter gewesen. Es war einfach okay. Naja, das Einzige was halt sind, sind vielleicht Zinsen für gewisse Darlehens, die sich über die Zeit so ein bisschen ändern. Aber das war damals zu der Zeit ja eigentlich noch okay. Mittlerweile ist es schon ein bisschen höher, wenn man jetzt so Darlehens hat. #35:22

I: Das stimmt. Also, finden Sie, dass der Zeitpunkt vielleicht schon eine Rolle spielt, zudem das stattfindet? Oder haben Sie jetzt für sich persönlich da eigentlich das nur intern und so das Äußere war eigentlich egal? #35:37

H: Ja, es war einfach dann, es war die Zeit, wo die Schwiegermutter halt gesagt hat, okay, ich ihr macht das unter dem neuen Namen, ich ziehe mich dann langsam zurück und es war einfach der Zeitpunkt. Und man hätte jetzt nicht sagen können, wir machen mal noch zwei und wir machen mal den Wechsel erst in zwei Jahren, also dafür gab es keinen Grund. Hätte sich nichts verändert. #36:05

I: Macht ja auch dann keinen Sinn, das unnötig auf die lange Bank zu schieben. Wie haben Sie das dann vorbereitet so im Unternehmen, auch dass das mal dann übernommen wird, war

das dann so ein „So und jetzt“ oder wurde das schon frühzeitig so ein paar Sachen angestoßen? #36:20

H: Nein, also kommuniziert, ich war ja schon eigentlich in meinem Posten, ich war nur noch nicht offiziell, sag ich mal, auf dem Papier, in diesem, als GbR-Partner und mit dem Umzug hierher, durch den neuen Namen und alles, also war es dann offiziell, aber wir waren lediglich an einem anderen Standort. Die Arbeit war die gleiche letztendlich. #36:47

I: Also liegt das auch daran, dass Ihre Frau das so ein bisschen mit Ihrer Mama zusammen, also die Mama war ja vorher schon im Unternehmen als Ihre Frau. #36:54

H: Ja. Und ich war ja dann auch schon da, ich war ja schon, wie gesagt, ich habe 2004 begonnen, habe ich sechs bis neun nochmal nebenbei auch studiert, da trotzdem nebenbei noch gearbeitet und dann bin ich einfach sukzessive mit (...) ja mit Aufgaben dann konfrontiert gewesen. Und seit dieser Zeit habe ich ja gewisse Führungsaufgaben übernommen und dann war es halt lediglich, dass man sagt okay, wir nennen uns um, wir ziehen oder wir müssen umziehen, wir investieren nochmal, aber eben nur unter der Prämisse, wenn wir es gemeinsam machen, und so ist es dann einfach, in Papierform übergegangen, dass man sagt, okay, das ist jetzt Medimove, GbR-Partner ist hm und hm und dann war das einfach besiegelt, als (...) ja vertraglich festgelegt, sag ich mal. #37:46

I: Also so ein Stück weit ein schleichender Prozess, könnte man so sagen. #37:49

H: Es ging eigentlich über genau. #37:51

I: Es war so, nicht oh und jetzt haben wir die Nachfolge und jetzt ist alles anders. #37:53

H: Genau, richtig. Also reingewachsen letztendlich. #37:58

I: Ja, also wurde sich dann auch schon frühzeitig damit beschäftigt, dass das mal ansteht, und dass man dann so mit eingegliedert wird. #38:07

H: Ja. Ja, also sicherlich gab es dann irgendwann den Moment, wo es dann heißt, wie wollt ihr das machen, wenn der Kredit abbezahlt ist, dann kam das ja, dass wir nicht dort bleiben konnten, in der Immobilie, und da musste man sich ja auch Gedanken machen. #38:20

I: War das jetzt Ihrer Größe bedingt, oder war das von der Immobilie an sich, dass die keine Ahnung, das abgerissen haben? #38:25

H: Nein, die wollten das anders nutzen. Und dann mussten wir uns überlegen, okay, also wir müssen dort raus, und dann hat sich natürlich die Frage gestellt, okay, ja, wenn wir jetzt umziehen (...), weil letztendlich war es ja das Unternehmen meiner Schwiegermutter und meiner Frau, hätte auch sein können, dass ich sage, okay, nö, ich will nicht mit umziehen. Keine Ahnung. Also, (...) wobei wir uns da schon kannten, aber auch noch nicht so lange. Also ich hätte auch sagen können, okay, dann ist das halt so, dann gehe ich in den Westen oder so (lacht). Und dann musste man halt überlegt werden, okay, wenn man umzieht, wir haben uns viele Sachen angeschaut, und dann halt abgewägt, was wollen wir denn eigentlich machen. Wollen wir das wieder so weiterführen, auch mit Leute in Bewegung bringen, in Training, oder soll es nur Physio sein. Und dann hat es, war es immer der Weg, dass wir gesagt haben, nee, Bewegung ist für uns wichtig und wir wollen die Leute in Bewegung

bringen. Deswegen gehört es für uns zwangsläufig zusammen, dass wir eben auch oben diesen Trainingsbereich haben. Und somit haben wir uns dann festgelegt, und haben gesagt, okay, dann müssen wir uns was in der Größe suchen, mit den und den Möglichkeiten und dann machen wir das. Und das musste natürlich vorher festgelegt werden. #39:39

I: Ja, klar. Wurden da dann auch Externe mit einbezogen, (**H:** Ne.) also irgendwie Steuerberater oder so? #39:44

H: Ja, also die sind natürlich, aber in die Entscheidungsfindung nicht. Das war unsere Entscheidung. #39:49

I: Ja. Mit der Seniorin zusammen. (**H:** Ja. Genau.) Okay gut, dann würde ich vielleicht das so abschließend nochmal ein bisschen beurteilen, so die Nachfolge an sich, welche Bedeutung hatte diese Nachfolge für Sie und Ihre Frau da, und für die Familie an sich auch, hat dem das irgendwas abgetan. War es Ihnen selber eine Herzensangelegenheit, dass das weitergeht, oder? #40:13

H: Ja, ich kann sagen, man gibt viel auf. Man gibt einiges auf, (..) und wenn man dann auch rückblickend schaut, ist es halt so, dass schon einige Entscheidungen getroffen wurden sind, die man vielleicht im Nachgang nicht hätte treffen wollen. #40:33

I: Können Sie das ein bisschen weiter ausführen, so allgemein? Was Sie da anders machen würden, wenn es jetzt nochmal weitergegeben werden würde zum Beispiel? #40:43

H: Ja, jetzt nicht unbedingt im Detail, aber es geht darum, dass, dass wenn man, das war 2017 so um die Drehe, wenn man halt eigentlich neu gründet, und dann auch verantwortlich ist, dass das Geschäft läuft, weil dann eben ein Kredit dahintersteht, der jeden Monat bedient werden muss, die Arbeit muss da sein, die Therapeuten müssen bezahlt werden. Selber muss man dann auch sich logischerweise Geld rausnehmen, zum Leben, dass dann Entscheidungen getroffen werden, gegen vielleicht familiäre Entscheidungen, weil man einfach der Meinung ist, also es sind dann schon auch immer wieder so ein bisschen Existenzängste hochgekommen am Anfang, das schon. Und dass man dann sagt, nee, und wenn und das, und dass man dann ja (..) Entscheidungen gegen sein Herz trifft. Weil man einfach in so einer Spirale, in dem Moment steckt, die vielleicht gar nicht, die es vielleicht so gar nicht gegeben hat, aber es war dann halt ein Gefühl, wo man sagt, okay, das können wir jetzt so nicht machen, weil wir müssen erst gucken, hier, und ich war dann auch viel, viel, viele Stunden hier, weil da einfach gewisse Sachen erst anlaufen so mussten. Und da ist doch einiges so hinten runtergefallen, wo man sagt, okay, würde man sich jetzt anders wünschen, oder man würde es sich wünschen, dass es eben nicht gewesen wäre. #42:11

I: Also hat das Unternehmen so ein bisschen auch das Private verdrängt? #42:14

H: Ja, verdrängt und auch vielleicht das ein oder andere (..) kaputt gemacht so. Weil es gibt, das Einzige was man nie zurückbekommt ist halt irgendwelche Zeit. Und wenn man dann diese Zeiten für eher das Berufliche oder Geschäftliche nutzt, anstatt eben, vielleicht für das, was eigentlich wichtig ist, dann ist das unwiederbringbar. #42:39

I: Ja, das stimmt. #42:41

H: Und das ja (..) kann man dann rückblickend nur zu sich sagen, okay, wir haben es so entschieden, ist so, und zu der Entscheidung muss man dann auch stehen, man kann sie nicht rückgängig machen, aber (..) man würde es vielleicht, oder man hätte es gerne anders gewollt. #42:57

I: Dass das Unternehmen nicht so viel einnimmt. #43:00

H: Nicht so viel Zeit in Anspruch nimmt, nicht so viele (..) Sachen beeinflusst, die sehr tiefgründig sein können, durchaus. Also ja, man lebt dann in dem Moment wirklich mehr fürs Unternehmen. #43:13

I: Ja, da gab es dann auch nicht so eine strikte Trennung zwischen Familie, Privat und Unternehmen, sondern. #43:19

H: Ist die Frage, ob es das überhaupt gibt in Familienunternehmen. Das wird es so nie, glaub ich, nie geben. #43:27

I: Sprechen Sie dann wahrscheinlich auch so zu Hause hin und wieder? #43:31

H: Ja, es gibt immer. Natürlich. Also auch, das ist vielleicht auch das Negative noch, dass doch das ein oder andere Thema auch mit nach Hause genommen wird, wo man dann, für sich aber auch selber den vielleicht den Konsens finden muss und sagt, okay, zu Hause ist jetzt auch zu Hause, dass man dann vielleicht nicht diverse Themen noch mal bespricht oder man sagt eben, okay, das machen wir dann morgen, aber es soll zwangsweise nicht immer präsent sein, das genau. Dann haben ja auch viele die Probleme, dass sie vielleicht nicht mit ihrer Partnerin oder Partner zusammenarbeiten können. Das funktioniert ziemlich gut bei uns. Also ich könnte unterschreiben, dass das durchaus machbar ist. Vielleicht auch nicht immer, wenn beide so den gleichen Bereich haben, dann könnte es wieder Probleme geben, aber wenn der eine dann doch ein bisschen mehr das macht und der andere das und die Aufgabenbereiche etwas klarer verteilt sind, dann ergänzt man sich. Auf jeden Fall. #44:28

I: Ja. Wenn man da trotzdem jeder so ein bisschen seinen eigenen Bereich hat. #44:31

H: Also ich finde es trotzdem, ich finde es trotzdem, (..) die positiven Sachen würde ich sagen überwiegen, wenn man was gemeinsam aufbaut, wenn man was gemeinsam fortführt. Kann immer auch schiefgehen, klar, aber ich würde trotzdem immer sagen, wenn man die Potenziale und die Kraft bündelt, ist es besser. #44:53

I: Also sehen Sie jetzt auch für Ihr Unternehmen erstmal keine Schwierigkeiten? #44:56

H: Nein, nein, nein. #44:58

I: Das läuft so, nur halt, wie es dann mal ist, wenn Sie. #45:02

H: Glaskugel haben wir nicht. Wir müssen halt immer anpassen. Es gibt immer Momente, wo wir anpassen müssen und nachjustieren müssen oder wenn ein Mitarbeiter geht, müssen wir für Nachschub sorgen, dass ein neuer Mitarbeiter kommt, das sind alles. Aber das hat ja jedes Unternehmen damit zu tun. #45:18

717 I: Genau, Familien- wie Nicht-Familienunternehmen. #45:20
718

719 H: Na oder wenn es halt ein Riesenkonzern ist, ja dann interessiert das niemand. Aber hier
720 geht es halt dann um Existenzen und so. Das sind dann schon so die, die Dinge, die dann
721 unerschwerlich doch hin und wieder mal so mitschwingen und hochkommen und genau. Aber
722 (...). #45:38
723

724 I: Was denken Sie, was dann die Lösung sein wird, wenn Sie mal beide in Rente gehen? Wird
725 es komplett aufhören zu sein oder schon, dass Sie nur noch? #45:47
726

727 H: Vielleicht machen wir noch mal was anderes. #45:48
728

729 I: Oder das. Oder dass es halt jemand abkauft. Gibt es noch keine Überlegungen in die
730 Richtung? #45:54
731

732 H: Doch, schon, aber nicht so spruchreif. #45:57
733

734 I: Ja, so ist es noch in der Zukunft. Es könnte mal aber, nicht dass man sich da jetzt aktiv mit
735 auseinandersetzen muss. #46:02
736

737 H: Ja, vielleicht, keine Ahnung, wird es von einer größeren Kette aufgekauft. Es gibt ja
738 durchaus so Firmen, die so Praxen in dieser Größe durchaus kaufen. Aber (...) ach, ich glaube,
739 selbst dann muss ich für mich ein gutes Bauchgefühl haben, wem ich das veräußere. #46:19
740

741 I: Ja, da ist man dann schon noch mal... #46:21
742

743 H: Weil, genau, es gibt gewisse Dinge, die man halt eingesteckt hat und Werte. Und ich
744 glaube schon, dass man schon auch will, dass das dann so weitergeführt wird. #46:31
745

746 I: Also schon dieser emotionale Wert so ein bisschen, (H: Genau.), dass man will, dass es
747 dann... #46:34
748

749 H: Der kann eh nicht bezahlt werden, da muss man dann wirklich wahrscheinlich so einen Cut
750 machen und sagen, okay, das ist auch nicht mehr meins. #46:41
751

752 I: Ja, das ist dann das Loslassen. #46:43
753

754 H: Dann aber auch raus sein, ne? Aber unter anderem Name zu arbeiten oder wenn es jemand
755 übernommen hat und ich bin noch eingestellt, das fühlt sich dann komisch an. Weil, wenn ich
756 dann nicht mehr das umsetzen kann, was ich vielleicht für mich entscheide, was wichtig ist,
757 sondern diktiert bekomme von oben, wie ich was zu machen habe, ich glaube, dann werde ich
758 lieber raus sein. #47:05
759

760 I: Das hat man dann aber wahrscheinlich auch ein Stück weit trotzdem, wenn es ein
761 Familienmitglied übernehmen würde. So ähnlich ging es vielleicht trotzdem auch der
762 Seniorchefin. Nur halt anders, dass sie da eher noch sich das Recht rausnehmen konnte, da
763 was zu sagen. #47:19
764

765 **H:** Vielleicht ja, das kann man halt durchaus so fassen. Eigentlich, ja genau. #47:21

766

767 **I:** Ja, genau. Als wenn das jetzt jemand Fremdes macht. Okay, gut, dann haben Sie mir ein
768 paar wertvolle Einblicke gegeben. (**H:** Na, ich hoffe.) Ich danke Ihnen für Ihre Zeit. (**H:** Gerne.)

769 Und genau, die Aufnahme jetzt an der Stelle stoppen. #47:36

Anhang D: Kodierleitfaden

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K1: Humankapital	Umfasst vordergründig bestimmte Eigenschaften des Juniors (und gegebenenfalls des Seniors) im Bezug auf die Nachfolge. Dies beinhaltet bestimmte Fähigkeiten, die erforderlich sind, (firmenspezifisches) Wissen und wie dieses gewonnen und weitergegeben wird, Erfahrungen, das Geeignetsein des Juniors oder auch eine bestimmte Verbundenheit zum Betrieb.	Also mein Job, ich <u>liebe</u> meinen Job. -F (Z. 183) [...] aber um diesen Biss zu haben, so ein Geschäft hier zu führen, da wurde ich geschliffen, wie ein Stück, wie wenn man ein Diamant aus einem Stück Kohle presst. -F (Z. 275-278) Ich habe die Verbundenheit. Mir sind jetzt, während wir hier reden, schon dreimal die Tränen gekommen. Ich habe die Verbundenheit, die wurde mir auch anerzogen. -F (Z. 822-823) [...] indem er dann mit bei der Arbeit, mit eben auch mal dir Arbeiten gegeben hat, wo er vorneweg schon gelacht hat. Das wird nicht gleich was, also ich habe Arbeiten zum Anfang gehabt, da habe ich abends dann gesagt, hatte ich es satt mit mir. Weil gerade, das sind solche Verarbeitungssachen gewesen, die hast du mit Erfahrung gut hingekriegt, aber wenn du keine Erfahrung hast, bist du dran, hast du die Nerven gelassen. [...] Durch Schwierigkeiten hast du gelernt [...]. -W (Z. 404-412) [...] ich habe eigentlich schon meine ganzen Praktikas, die man in der Schule so hatte, jede Ferienarbeit dann eigentlich immer hier im Unternehmen gemacht. Also ich kenne eigentlich gar nichts anderes. -E (Z. 269-271) Aber ich bin reingewachsen und irgendwie (...) hat man die Verantwortung und guckt jetzt nicht nur nach Rendite oder nach Arbeitsstunden. Also es ist so, schon so, man macht das halt als Lebenswerk ein Stück weit. -M (Z. 176-178)	Aussagen, die sich auf die Qualifikation und Fähigkeiten beziehen, sowie das Aneignen und die Weitergabe von Wissen. Es werden keine Aussagen zur Beziehung zwischen den einzelnen Individuen kodiert. Anwendung findet jedoch das Verhältnis des Nachfolgers zum Betrieb als motivationsstiftender Faktor.
K2: Sozialkapital	Umfasst generell die internen sowie externen Beziehungen, das heißt explizit die Beziehung zwischen Junior und Senior, sowie das generelle Familienverhältnis als auch Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder sonstigen Externen. Damit einher gehen besonderes Vertrauen, Unterstützung sowie eine gemeinsame Vision oder Firmenidentität oder besondere Netzwerke.	Da weißt du immer, der andere, der ist da. -S (Z. 239-240) Wir verstehen uns auch sehr gut, obwohl wir halt so viel unser Leben halt jeden Tag miteinander verbracht haben hier in der Firma. -F (Z. 59-61) Die kommen super klar damit, die vertrauen mir, was das angeht. -F (Z. 83) [...] wir haben im Prinzip ein gutes Familienverhältnis in der ganzen Familie. -W (Z.514-515) Man wächst so zusammen, dass man lernt ein gutes Verhältnis zu haben. Vielleicht wenn man auch manchmal nicht so gleich tickt oder so. Man lernt (...) das vielleicht auch abzulegen nach der Arbeit, oder dann nochmal konstruktiv darüber zu reden oder sowas. Das kann man nur als Familie meines Erachtens. -F (Z. 682-685) Wie wir hier sitzen, könnte ich an jeden Tisch gehen, da gibt es <u>niemanden</u>, der nicht die Familie kennt. -F (Z. 324-325)“ [...] es ist halt wirklich dieses, einfach dieses Familiäre auch mit den Mitarbeitern, dass man dann halt auch mal dann nachmittags mit den Großeltern oder wenn meine Eltern da sind, man mal eine Tasse Kaffee zusammen trinkt. Und es ist halt wie, als würden sie dazu gehören, die Mitarbeiter. -E (Z. 160-163) Sonst hätte ich es mir jetzt vielleicht nicht ganz so zugetraut, wenn da jetzt von der Familie nicht so die große Unterstützung kommt. -E (Z. 363-364) Mein Vater war nie so zufrieden, weil er wollte ja, (...) dass alles so, wie er es gemacht hätte, er hat am liebsten gehabt. -M (Z. 576-577) [...] wir sind halt von den Charakteren her schon ein bisschen stur, beide. Also, es hat, ich sag mal so, (...) in den letzten vier, fünf Jahren nicht mehr ganz so, aber vorher hat es schon in der Woche einmal geraucht. -B (Z. 350-352)	Aussagen, die sich auf Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern oder zu Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder sonstigen Externen beziehen. Zudem sind relevante Aussagen jene, die sich auf das Verhältnis in Form von Vertrauen, einem besonderen Umgang sowie einer gemeinsamen Vision beziehen. Es werden nicht nur Aussagen zu einer positiven Beziehung kodiert, sondern auch jene, die beispielsweise Konflikte oder Spannungen aufzeigen.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K3: Prozessual-organisationales Kapital	Umfasst generell alles was mit der Organisation und dem Ablauf der Nachfolge durch den familiären Einfluss in Verbindung steht. Beispiele sind die Kommunikation, Vorbereitung, Planung und Entscheidungsfindung der Nachfolge sowie besondere organisationale Fähigkeiten und Prozesse, die sich auf den Ablauf der Nachfolge beziehen.	Es war so ein, er hat runtergefahren und ich habe immer mehr gemacht. -M (Z. 368-369) Eigentlich war es ganz normal. Ich habe das eigentlich auch gar nicht gemerkt. [...] Ja, war wie ein fließender Übergang. -S (Z. 35-40) Das war dann so wie ein bisschen wie, jetzt nicht ganz nahtloser Übergang, aber schon in die Richtung. (...) Ich habe dann immer mehr Aufgaben übernommen und der Opa ist, hat sich immer mehr so, war ein bisschen wie ein schleichender Prozess dann zurückgezogen. -E (Z.301-304) So eine Übergabe geht auch nicht, von jetzt auf gleich. Du musst jetzt, wie gesagt, ein Stück reinwachsen, je länger der Zeitraum geht, oder machbar ist, umso besser finde ich das. - B (Z. 106-109) [...] ich führ die halt auch an gewisse Führungsaufgaben ran, werden gewisse Verantwortungen übertragen. Also wir machen das erst gemeinsam, ein ganzes Stück, und dann übertrage ich das, gucke mir das ein bisschen von außen an, ob es geht, oder ob es halt doch nicht geht, oder wie auch immer. - B (Z. 113-116) Also wir haben relativ kurze Entscheidungen und wie gesagt, flache Hierarchien. -B (Z. 177-178) [...] aber meine Eltern würde ich nicht sagen, dass sie mich das gefragt haben. Das stand nicht zur Debatte. Das war unser Unternehmen. -F (Z. 1027-1028)	Aussagen, die sich auf den Ablauf, die Vorbereitung, Planung, Kommunikation, Entscheidungsfindung im Bezug auf die Nachfolge beziehen. Zudem werden besondere organisationale Fähigkeiten, die sich aus dem Einfluss der Familie ergeben, berücksichtigt.
K4: Finanzielles und physisches Kapital	Umfasst physische und materielle Ressourcen und Fähigkeiten im Kontext der Nachfolge, welche auf den familiären Einfluss zurückzuführen sind. Dies beinhaltet die finanzielle Situation des Unternehmens im sowie gewisse physische und finanzielle Ressourcen, Investitionen oder besondere finanzielle Beiträge durch die Familie wie beispielsweise Arbeitskraft.	Aber man überlegt dann schon, wenn man so alt ist, was investiert man und oder wie geht es überhaupt weiter. - M (Z. 148-149) Na klar, das ist ja, auf der einen Seite habe ich gebürgt, da musste man, da war ich ja genau schon so dran. Deswegen war ich auch interessiert, dass es bergauf geht. Man will ja dann nicht irgendwie dastehen mit so einem Haufen pleite. -M (Z. 821-823) Das ist halt der große Vorteil, wenn man was übernimmt, dass man einen Kundenstamm hat und man sich das nicht von komplett neu aufbauen muss. -E (Z. 62-63) Wir hatten keinen Urlaub gemacht, weil wir immer gesagt haben, pass auf, es sind immer genug Leute da, wenn da mal immer mal einer im Urlaub ist oder mal, ich sagte außerdem, wenn die Frau und ich im Urlaub gewesen sind, sind die Eltern zwar da gewesen, also es sind immer nur mal zwei Mann gewesen, die da gefehlt haben. -G (Z. 661-665) Also wenn man das machen kann, definitiv in Familienhand. Weil halt auch wirklich sehr viel mit dem Firmengebäude hier zusammen hängt auf dem Hof. Es wäre schon ein großer Wunsch von mir, dass das Unternehmen weiterhin dann existiert. -E (Z. 736-738) Ist ja auch auf Kostenseite schon ein bisschen günstiger. Wenn du viel selber machen musst, musst du nicht extern die Leute einkaufen. -B (Z. 252-253)	Verwendet werden nur Aussagen zu finanziellen und materiellen Ressourcen oder der finanziellen Situation, die im Zusammenhang mit der Nachfolge stehen und auf den besonderen Einfluss der Familie zurückzuführen sind. Finanzieller Kontext, den die Familie nicht verursacht, ist nicht Teil dieser Kategorie.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
K5: Kontext der Nachfolge	Beinhaltet den internen und externen Kontext, in dem die Nachfolge stattfindet. Dies können konkrete interne Ereignisse, wie beispielsweise Schicksalsschläge, als auch äußere mitunter wirtschaftliche Geschehnisse sein, welche die Entscheidung oder den Ablauf der Nachfolge beeinflussen oder zu dieser bewegen.	Was soll ich denn meinen Kindern diesen Job verkaufen. Also ich kann meinen Kindern sagen, pass auf, ich kann hier, das klingt jetzt vielleicht blöd, ich könnte mir den Zweitwohnsitz leisten, oder ich könnte mir das alles leisten, das Problem ist bloß zu welchem Preis? -F (Z. 163-166) Das war dann bei meinem Mann war das eigentlich schon ein bisschen anders, weil er wollte von der Sache her früher Architektur studieren, aber er durfte (...) aus (...) staatlichen Gründen oder wie auch immer keine Berufsausbildung mit Abitur machen. Und da waren ihm die Hände gebunden, da musste, da hat er halt die Glaserlehre gemacht. - A (Z. 562-566) Mein Bruder hatte einen Schlaganfall, linksseitig gelähmt, also er hatte ein Aneurysma. [...] Der ist eigentlich auch Bäckermeister, aber der ist dann eben raus gewesen und meine Schwestern sind in der Medizin, hatten auch kein Interesse. Und so blieb ich übrig. -M (Z. 84-91) Eine Generation weiter, genau, also eine Generation übersprungen, weil meine Großeltern bloß zwei Töchter hatten oder haben, die sind im Unternehmen nicht tätig. -E (Z. 18-19) Was ein bisschen ein Problem war, waren die Behörden, gerade das Finanzamt, also du wirst ja als neue Firma, auch wenn du die nur umformierst, wirst du komplett neu veranlagt. - B (Z. 638-640) [...] weil es war ja auch eine Buckelei. Darum wollte ich es zu DDR-Zeiten auch nicht machen. Weil das war, ich habe es gesehen und die Entlohnung zu DDR-Zeiten war (...) naja als privater Handwerker nicht allzu gut. -W (Z. 353-355)	Aussagen, die sich auf interne und externe Ereignisse und Einflussfaktoren beziehen, die den Ablauf des Nachfolgeprozesses direkt oder indirekt beeinflussen oder zur Übernahmeentscheidung führen, jedoch außerhalb des familiären Entscheidungs- und Handlungsspielraums liegen. Kodiert werden sowohl positive als auch negative Einflüsse.

Anhang E: Auszug aus dem Kategoriensystem

An dieser Stelle handelt es sich um vereinzelte Auszüge je Kategorie aus dem vollständigen Kategoriensystem, dieses ist in seiner Gesamtheit nochmals umfangreicher. So werden entsprechend nicht alle Subkategorien und deren Inhalte vollständig abgebildet.

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K1: Humankapital	Fähigkeiten	Frühzeitige Einbindung in den Betrieb	[...] ich kenne es ja gar nicht anders. Ich bin ja quasi, ja (...) ich habe einfach nach der Schule halt hier angefangen als Lehrling und habe dann immer hier gearbeitet. -S (Z. 105-107) Ich bin hier reingekommen, [...] Ich habe keine Ahnung, mit zwölf angefangen hier Gläser zu spülen und Essen rauszubringen und so was. Ich habe schon mit 15, 16, habe ich schon den Fleischerladen gemacht. Ich habe (...) mit 16 hier gekellnert, schon nebenbei neben meiner Lehre, obwohl ich das ich ja noch gelernt habe. -F (Z. 288-292) Ja, ich habe als Kind schon mitgebacken. Da gibt es so Bilder, wo ich ein Schulkind war, da habe ich sonnabends Früh Pfannkuchen gezogen. [...] Ja, und dann in der Schule, haben wir vor der Schule immer mitgearbeitet, freitags, meine Schwester, meine Große, oder ich, Kuchen geschnitten oder Brötchen, was mit aufgesetzt und Pfannkuchen gebacken. (...) Das lief immer, das war so halt. -M (Z. 732-739) [...] ich habe eigentlich schon meine ganzen Praktikas, die man in der Schule so hatte, jede Ferienarbeit dann eigentlich immer hier im Unternehmen gemacht. Also ich kenne eigentlich gar nichts anderes. -E (Z. 269-271) [...] also Ferienarbeit direkt nicht, (...) aber immer halt mitgeholfen oder so, wenn mal Not am Mann war. [...] Wenn da am Wochenende irgendwo was gebaut wurde oder gemacht wurde, dann war er schon mit dabei. -A (Z. 153-160) [...] aber man hat dem Vater, wenn irgendwelche Sachen waren, geholfen, also wie Ferienarbeit gab es ja damals, [...] Da hat eben die ganze Familie noch mitgeholfen und hat die Baustellen bestückt. -W (Z. 335-341) [...] die ganze Struktur vom Handwerk, was er ausgeübt hat, das hat man ja von Kind auf mitgekriegt. So und da bist du ja irgendwo mit reingewachsen auch handwerklich, da hast du eben bestimmte Sachen, da hast du es selber mal probiert und Anforderungen direkt gestellt, hat er nicht. -W (Z. 374-377)
		Durchhaltevermögen und Belastbarkeit	[...] aber um diesen Biss zu haben, so ein Geschäft hier zu führen, da wurde ich geschliffen, wie ein Stück, wie wenn man ein Diamant aus einem Stück Kohle presst. Dafür wäre kein Mensch mehr bereit. -F (Z. 275-278)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K1: Humankapital	Wissen und Wissenstransfer	Selbstaneignen von Wissen	Nein, also von ihm habe ich das eigentlich nicht gekriegt. Ich habe es mir das selber erarbeitet, sagen wir es mal so. (...) Also ich gebe es weiter, sagen wir es mal so. Ich gebe es jetzt weiter irgendwann. -B (Z. 264-266) [...] ich würde sagen, die habe ich mir fast alle selber ein bisschen angeeignet, weil das war auch vom Opa her so, dass er da immer bisschen, ja, jetzt nicht so (...) also er war halt schnell genervt von Sachen, wenn es jetzt mal nicht lief. Das er halt auch bisschen den Kunden auch gegenüber ein bisschen, bisschen genervt reagiert hat meistens und bisschen, ja. Und das wollte ich halt unbedingt auf jeden Fall nicht so machen. -E (Z. 322-326)
		Informelle Wissensweitergabe durch Erfahrungslernen	Das ist auch nicht so, dass du da dir hier die ganzen Prozesse, was hier passiert, noch mal so einen Lehrgang machst. Sondern du, es ist ja so, dass irgendwann musst du alles mal machen oder das lässt sich auch gar nicht verhindern. -F (Z. 622-624) Aber vieles ist natürlich Learning by Doing [...]. -H (Z. 163) Das lernst du, das lernst du, den Umgang mit den anderen mit den Leuten, lernst du nachher dann nebenbei. Das ist dann, (...) das kriegst du nachher nicht irgendwo direkt, wo du sagst, du musst das so und so machen, das tust du nachher dann durch [...] Wie eben nachher dann (...) mit den Augen mausen und mit den Ohren, dass du eben dort, wie es geht und was geht nachher dann. -G (Z. 453-457)
		Erfahrungslernen durch Verantwortung	Also nicht, dass ich alles weiß und alles perfekt einschätze bei Weitem nicht. Aber nach dem Meisterkurs war ich enttäuscht, was wir dort gelernt haben. [...] Und man lernt unheimlich viel, wenn man Verantwortung hat. -M (Z. 401-405)
		Erfahrungsbasierter Wissenstransfer durch bewusstes Überlassen schwieriger Aufgaben	[...] indem er dann mit bei der Arbeit, mit eben auch mal dir Arbeiten gegeben hat, wo er vorneweg schon gelacht hat. Das wird nicht gleich was, also ich habe Arbeiten zum Anfang gehabt, da habe ich abends dann gesagt, hatte ich es satt mit mir. Weil gerade, das sind solche Verarbeitungssachen gewesen, die hast du mit Erfahrung gut hingekriegt, aber wenn du keine Erfahrung hast, bist du dran, hast du die Nerven gelassen. [...] Durch Schwierigkeiten hast du gelernt [...]. -W (Z. 404-412)
		Informelles, erfahrungsbasiertes Wissen wird durch den Nachfolger dokumentiert und nachvollziehbar gemacht	[...] du hast nachher deine Rezepturen, die du schon jeher hast. Die der Vater schon gehabt hatte [...] weil der Vater nachher dann immer (...) beim Gewürze abwiegen [...] der hatte immer sein Maß. Ich sagte, was machst du denn, wenn das mal kaputt geht. Da sagt er, na da nehme ich ein anderes Maß dann. Ne, ich sage, [...] du musst doch dann mal anfangen, wie viel Gramm oder sonst irgendwas, wie viel das nachher eben dann ist. [...] ich sagte dann nachher, wenn du mal Urlaub machst, [...] da müssen die anderen müssen wissen, was nachher dann ist. -G (Z. 649-668)
		Erfahrungswissens des Seniors ist nach Übergabe hilfreich	[...] gerade für bestimmte Sachen, war sein Wissen Gold wert [...]. -W (Z. 64-65) Bestimmte Sachen, wenn jetzt gerade mit Ofenbau kommt, kann es schon mal sein, wenn jetzt so alte Öfen sind und man hat noch ein paar solche Sachen, den Erfahrungswert, den er hat in den ganzen Jahren, die sind eigentlich (...) Gold wert. -W (Z. 101-103)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K2: Sozialkapital	Familiäre Beziehung	Rückhalt in der Familie	[...] du bist halt nicht alleine, du kannst dich immer auf (...) Familienmitglieder, sag ich mal, stützen. -S (Z. 211-212) [...] die haben mir immer den Rücken freigehalten und so. Da gabs auch nie Schwierigkeiten oder irgendwie was Strenges. -S (Z. 346-347) Und das ist der Unterschied zu einer Familie. Familie hält zusammen, ob es brennt oder (...). -F (Z. 1080-1081) [...] das ist der Familienzusammenhalt, den du hast, doch und dass es eben dann nachher uns allen gut geht, die damit irgendwo zu tun haben. -G (Z. 885-887)
		Unterstützung durch Familienmitglieder	[...] wenn jetzt wirklich mal was Schwieriges ist, dann schon mit meinem Vater zusammen und mit dem Opa. [...] da können wir uns immer was ausleihen mit meinem Vater vom Mauerbetrieb, das ist auch kein Problem. -E (Z. 227-232) [...] es war schon ein großer Vorteil, dass das alles so, und das halt die Großeltern und alle so sehr entspannt waren. Und mich halt immer, egal was es war, unterstützt haben. -E (Z. 286-288) Also Unterstützung auf jeden Fall, Familie, Freunde, das war eigentlich immer da, das war nie das Problem. -E (Z. 357-358) Und wir unterstützen uns in der Familie auch. Mein Bruder wohnt in der Nachbarschaft, der ist Rentner, wenn doch mal was ist, ist etwas zu heben oder irgendwas, wird geholfen. -W (Z. 189-190) Also vielleicht jetzt nicht alle 100 Prozent, aber der Großteil der Familie, denke ich, hat mir das schon zugetraut. Und ich habe aber wie gesagt genug Zuspruch bekommen. Gerade beim Meisterkurs habe ich mich auch viel, die ganzen so das Bafög beantragen oder so, das war schon, da war ich froh, dass die Oma und die Mutti da mit mitgeholfen haben. -E (Z. 512-515) Also das war schon, bin ich froh, dass es ihn da gibt, sonst hätte man das dann in Teilzeit machen müssen und dann hängt man dreieinhalb Jahre an der Meister-Schule und das war jetzt auch nicht mein Traumwunsch. -E (Z. 475-477) Die ganze Familie hier. Ist wirklich, das ganze Familiäre komplett (...) sonst kann man eigentlich nichts dazu sagen. Und die Unterstützung vom Partner und von allen rundrum. Das ist (...) Gold wert. -W (Z. 846-848)
		Unterstützung der Familie fördert Selbstvertrauen und Entscheidung des Nachfolgers	Sonst hätte ich es mir jetzt vielleicht nicht ganz so zugetraut, wenn da jetzt von der Familie nicht so die große Unterstützung kommt. -E (Z. 363-364) Ja, also wenn das Verhältnis jetzt angenommen sehr schlecht gewesen wäre, dann hätte ich jetzt wahrscheinlich, wenn überhaupt den Meister dann gar nicht gemacht, und dann hätte ich mir das schon nochmal alles überlegt, und das dann zu übernehmen, also hat schon viel mit reingespielt, dass das Verhältnis über die ganzen Jahre eigentlich kein schlechtes war. -E (Z. 425-428)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K2: Sozialkapital	Familiäre Beziehung	Möglichkeit sich jederzeit Rat zu holen	Du kannst dich auf die Alten verlassen, sag ich mal, und die, die stehen dafür ein, du kannst die fragen. Das ist halt eben auch das Schöne, also jederzeit, wenn du irgendwie Gedanken hast. -S (Z. 218-220) Und ist ja auch so, wenn ich einen Rat gebraucht habe, könnte ich jetzt auch noch rüber gehen und sagen [...]. -W (Z. 94-95) Also, ich würde auch dafür einstehen, dass ich dann auch weiterhin da bin, wenn er mich braucht und sagt, ja. -S (Z. 1005-1006)
		Gutes Arbeitsverhältnis innerhalb der Familie	Aber ich hatte da auch nie Probleme, also mit meinem Vater zum Beispiel, oder so, da habe ich immer sehr gerne gearbeitet. -S (Z. 340-341) Dann haben ja auch viele die Probleme, dass sie vielleicht nicht mit ihrer Partnerin oder Partner zusammenarbeiten können. Das funktioniert ziemlich gut bei uns. Also ich könnte unterschreiben, dass das durchaus machbar ist. Vielleicht auch nicht immer, wenn beide so den gleichen Bereich haben, dann könnte es wieder Probleme geben, aber wenn der eine dann doch ein bisschen mehr das macht und der andere das und die Aufgabenbereiche etwas klarer verteilt sind, dann ergänzt man sich. -H (Z. 693-698)
		Wertschätzung und Fortbestehen der Seniorgeneration im Unternehmen auch nach Übergabe	[...] im Endeffekt, sind ja meine Eltern nicht abgeschrieben und ich sehe die jetzt auch nicht als Rentner, sondern die sind ja trotzdem noch hier voll mit eingebunden zwar kaum von Stunden her, aber ich will das auch nicht, dass die dann wie die Senioren sind, die dann zu Besuch kommen, das wollen die selber nicht. -F (Z. 51-55)
		Enges und harmonisches Familienverhältnis	Wir verstehen uns auch sehr gut, obwohl wir halt so viel unser Leben halt jeden Tag miteinander verbracht haben hier in der Firma. Meine Eltern wollen weder hier zum alten Eisen gehören oder hier gar nicht mehr integriert sein. Und ich will das auch nicht. -F (Z. 59-62) [...] wir haben im Prinzip ein gutes Familienverhältnis in der ganzen Familie. -W (Z. 514-515) Ach die war eigentlich immer positiv. Also das hat nie irgendwelche, keine Ahnung, Reibereien gegeben [...]. -H (Z. 369-370)
		Langjähriges Zusammenarbeiten fördert gutes Verhältnis	Man wächst so zusammen, dass man lernt ein gutes Verhältnis zu haben. Vielleicht wenn man auch manchmal nicht so gleich tickt oder so. Man lernt (...) das vielleicht auch abzulegen nach der Arbeit, oder dann nochmal konstruktiv darüber zu reden oder sowas. Das kann man nur als Familie meines Erachtens. -F (Z. 682-685) Aber ich bin ja gezwungen ein viel besseres Verhältnis zu meinen Eltern zu haben, weil ich die ja rund um die Uhr um mich hatte. Also natürlich macht diese Nachfolgeregelung, die bei uns jetzt nicht an einem Tag ist, sondern vielleicht 20 Jahre ist, das macht ein ganz anderes Verhältnis zu seinen Eltern. -F (Z. 712-715)
		Kennen von Verhalten der Familienmitglieder	Wenn das deine Mutter ist, dann ist das natürlich der stete Tropfen höhlt den Stein. Die macht das, wenn du 16 bist, die macht das mit 20 und mit 30 und mit 40 macht die das immer noch. Und irgendwann sitzt das. Du hast halt natürlich, (...) erst mal, kann die mich öfters, kriegt die mich öfters zu fassen. -F (Z. 657-660) Aber das, man hat dann, nach so vielen Jahren irgendwann, hat man, weiß man <u>genau</u>, wie der andere tickt, was den gerade umtreibt oder was, man kennt sich so gut. -F (Z. 678-680)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K2: Sozialkapital	(Angespannte) Familiäre Beziehung	Vater mischt sich weiterhin ein und kritisiert das Vorgehen des Sohnes	Nee, er wollte auch unbedingt hier wohnen bleiben. Das verstehe ich schon, aber wenn man jeden Tag in den Betrieb geht und untenrum redet, was denn der Sohn falsch macht und was er anders gemacht hätte, da muss man schon so eine Vaterliebe haben, dass man sagt, ich lass ihn einfach. Das größere Ziel war der Frieden und nicht irgendwelchen. Und es hat auch geklappt bis zum Schluss. -M (Z. 266-270) Mein Vater war nie so zufrieden, weil er wollte ja, (...) dass alles so, wie er es gemacht hätte, er hat am liebsten gehabt. -M (Z. 576-577)
		Ähnliche Eigenschaften führen zu Spannungen	[...] wir sind halt von den Charakteren her schon ein bisschen stur, beide. Also, es hat, ich sag mal so, (...) in den letzten vier, fünf Jahren nicht mehr ganz so, aber vorher hat es schon in der Woche einmal geraucht. -B (Z. 350-352)
		Situativ angespannte Arbeitsbeziehung aufgrund neuer Prozesse	[...] aber ein bisschen auf Spannung manchmal, weil es, er da auch die neuen Prozesse oder was man jetzt alles einhalten muss an Gesetzen, und das ist halt manchmal das Verständnis nicht mehr so da, aber sonst war das Verhältnis immer ein sehr gutes (...), also ist es nach wie vor auch, aber in gewissen Situationen manchmal, wenn es um die Arbeit geht, ist es manchmal bisschen angespannter, als es jetzt dann nach der Arbeit privat ist. -E (Z. 404-409)
		Nachfolger muss Position gegen Widerstand durchsetzen	Und dann haben wir halt, da habe ich mich schon durchgesetzt. Aber das war bis dahin, war das ein Kampf. Ich habe da mal teilweise, so hart wie das klingt, ich habe dann auch Drohungen ausgesprochen. -B (Z. 366-368)
		Rat des Vaters wird nicht berücksichtigt	Und dieses und jenes, was ich alles lesen sollte, ich habe alles nicht gemacht. -M (Z. 477-478)
		Mutter als Vermittlerin bei Unstimmigkeiten	Natürlich war er nicht immer einverstanden und meine Mutter immer das Bindeglied wie das so ist. Die kam da schon, ja er hat rumgemeckert und was machst du da und. Und ja, das gab es schon. -M (Z. 570-572) [...] weil es auch immer zwischen den zwei Männern doch eher mal die Reibereien gegeben hat, die lauten und die leisen Zeiten. War sie nachher dann eben immer diejenige, die sich dann eben dort (...) mit dem geredet, mit dem geredet. (I: Die Vermittlerin.) Ja, so ungefähr. -G (Z. 244-247) Oder eben wenn bestimmte Sachen waren, da hat eben die Mutter dann immer (...) ein Machtwort gesprochen. [...] Vermittelt, auch eben [...]. -W (Z. 525-526)
		Senior agiert autoritär und unternehmenslustig ohne Einbindung der Familie	Mein Vater war so ein klassischer Pionierunternehmer, der konnte einfach immer nächste Filiale, nächste Filiale und das egal, wie hoch die Wellen hinter ihm waren. [...] Er hat die Gunst der Stunde genutzt, aber das war natürlich für die Familie auch manchmal anstrengend, wobei er nichts falsch gemacht hat. Aber er hat die anderen nicht mitgenommen, er wollte eigentlich Zustimmer. Und das war dann manchmal schon ein bisschen spannend und auch reibungsreich, aber wir haben uns irgendwie dann immer geeinigt. -M (Z. 35-41) Naja, er hat es aufgebaut, das ist halt so. Der war dann nicht so ein Teamplayer, mein Vater. -M (Z. 59)
		Problematische Kommunikation mit Senior	[...] man konnte mit ihm was ausdiskutieren, ja. Und dann gab es irgendwann ein Aber und dann ging das wieder von vorne los. (lacht) Also das war nicht immer aufbauend so. -M (Z. 603-605)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K2: Sozialkapital	Beziehung zu Mitarbeitenden	Respekt der Mitarbeiter ist wichtig und muss sich erarbeitet werden	Ich würde sagen, es würde vielleicht Probleme gegeben, wenn das Personal mich jetzt nicht respektieren würde. Aber das ist ja, sag ich mal, gewachsen, der Respekt oder dass ich jetzt die nächste Generation bin. -F (Z. 91-94) Aber du wirst immer anecken als Sohn vom Chef, wenn du kommst. -F (Z. 534-535) Jaja, das mussten meine Eltern nicht schaffen, das musste ich mir selber schaffen. -F (Z. 803)
		Teile des Mitarbeiterstamms bestehen noch aus der Vorgängergeneration	[...] ja sind auch einige Mitarbeiter noch von damals mit dabei natürlich mittlerweile viele Neue dazugekommen [...]. -H (Z. 40-41) Und die Mitarbeiter, die wir gehabt haben, also (...) die sind auch alle fast, die haben angefangen, bei den Eltern schon angefangen, dann hatte ich sie übernommen gehabt mit und dann sind die eben fast alle nachher dann, bis die nachher dann entweder weggezogen sind oder in Rente gegangen sind, sind die hier gewesen. -G (Z. 480-483)
	Familiäre Beziehung zu Mitarbeitern	Entscheidungen des Nachfolgers werden durch Mitarbeiter unterstützt, während Senior allein mit seiner Meinung ist	Er stand alleine auf der Flur. Also ich hatte da mehr Leute hinter mir die auch gesagt haben, ja das macht schon mehr Sinn, wie wir das hier machen. Ich habe es ja auch nicht zum Spaß gemacht. Ich habe das ja nicht gemacht, um irgendjemand zu ärgern. Aber er ist halt auch vom Charakter war das schon ein bisschen spannend. -B (Z. 372-375)
		Familiäre Beziehung zu Mitarbeitern	[...] weil unser Küchenchef wirklich aus einem anderen Holz ist. Das ist, der lebt (...) unsere Strategie und wir leben dem seine. Wir sind zusammengewachsen wie eine Familie. -F (Z. 429-430) [...] mit meinem Küchenchef ist es was anderes. Das ist mein Ein und Alles, was die Firma hier angeht. Das ist mein Dreh- und Wendepunkt hier. Den muss man mit leben lassen. Und auch familiär da mit einbinden. -F (Z. 553-555) Also ich würde schon sagen, es ist halt wirklich dieses, einfach dieses Familiäre auch mit den Mitarbeitern, dass man dann halt auch mal dann nachmittags mit den Großeltern oder wenn meine Eltern da sind, man mal eine Tasse Kaffee zusammen trinkt. Und es ist halt wie, als würden sie dazu gehören, die Mitarbeiter, [...] ist glaube ich ein großer Vorteil, [...] dass die Mitarbeiter mit integriert sind, auch in den Hof hier eigentlich. -E (Z. 161-166) [...] was uns jetzt ausmacht, sage ich mal, dass alle unsere Mitarbeiter seit 1991, also je nachdem wie, also unser ältester Fachgeselle, sag ich mal, hat 1989 bei uns die Lehre begonnen. [...] Und ist immer noch im Betrieb. [...] halt durch Wegzug oder was weiß ich nicht wie, sind halt manchmal Gesellen abgegangen. Aber ansonsten sind alle Gesellen noch vor Ort. Also ich muss mal sagen, (...) dadurch, dass wir halt ein Familienunternehmen sind, wird das natürlich auch alles ein bisschen familiär gehandhabt. -A (Z. 73-86)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K2: Sozialkapital	Kundenbeziehungen	Kontakt zu den Kunden und deren Rückmeldung als Antrieb	Die Menschen wollen so eine Vertrautheit. Und das ist unser Schlüssel. Ich sage nicht, dass es jeder so machen soll. Aber ich merke, dass das unser Erfolgsrezept ist und vielleicht auch, das warum uns das Spaß macht. Wenn das nicht wäre, wenn die Komponente nicht wäre, wenn ich nicht den Kontakt zu den Leuten hätte und diese Reputation und diese Rückmeldung, wüsste ich nicht, ob ich das noch machen würde. -F (Z. 374-378)
		Freude über die Nachfolge seitens der Kunden	Also ich kenne eigentlich keinen Kunden, der das jetzt negativ aufgenommen hat. Die meisten Kunden sind Ü50. Und da ist sowieso die Freude noch mal ein bisschen mehr. Die haben sich auch alle gefreut, dass es weitergeht. Weil es halt auch viele Kunden schon seit 30, wenn nicht sogar von der vorgehenden Firma noch dabei sind. -E (Z. 522-525)
		Familiäre Beziehung zu Kunden	Das ist irgendwie alles bisschen familiär, auch wenn man bei den Kunden ist, nach wie vor finde ich das trotzdem. -E (Z. 602-603)
	Beziehungen zu Externen	Langjährige Beziehung zu Steuerberatern, welche die Nachfolge begleiten	Ja, ja, also wo wir jetzt unser Steuerbüro haben, das ist also auch das, was damals das gemacht hat, wo ich dann reingekommen bin, mehr. Und das hast du schon... (...) Ja, wollen wir hoffen, dass mit dem Steuerbüro nichts ist, und dass es noch weiter macht. -S (Z. 805-807) Also, so gesehen, waren das für mich vertrauenswürdige Leute. Es waren nicht meinem Vater seine Leute und ich habe dann andere gehabt, sondern wir hatten ja dieselben Leute. Also, von daher habe ich denen das auch geglaubt, wenn die gesagt haben, dass, so kann man es machen. -M (Z. 838-841) Steuerberater hat das ja schon mehrfach gemacht, also das ist, unseren Steuerberater, den haben wir schon seit 1990. -B (Z. 701-702) Das ist halt auch schon unserer Steuerberater, den wir auch schon, der seit Anfang an dabei ist. Deswegen kenne ich den auch schon relativ lange. Und der hat es ja auch schon die letzten Jahre dann immer mitgekriegt, dass es mal eintritt der Fall und da war der auch ein Stück weit darauf vorbereitet. -E (Z. 618-621) [...] den Steuerberater, na gut, ist sowieso eine Person deines Vertrauens. Ja, den hatten wir ja schon lange. Und einmal mussten wir wechseln, weil der hatte aufgehört, den wir hatten, da sind wir bei der Firma geblieben, da hatten wir einen anderen gekriegt. -W (Z. 708-711)
		Rat eines Freundes des Vaters bestärkt Nachfolger darin, nicht alles nur dem Vater zu Liebe zu machen	Aber ein Freund von meinem Vater, der kam mal zu mir und sagte, „du kannst, das war noch vor der Übergabe, du kannst nicht alles deinem Vater zu Liebe machen. Du musst das machen, was du kannst. Sonst verbiegst du dich und hältst das nicht durch.“ Das fand ich sehr gut, dass ich eben solche Erlebnisse hatte. -M (Z. 577-580) Ja, das bestärkt einen, weil man ja nie weiß, also als Sohn denkst du ja immer, hast du dem jetzt Unrecht getan, vielleicht musst du doch alles machen, was er sagt. Aber so funktioniert das nicht. -M (Z. 584-586)
	Vision	Glaube an den zukünftigen Erfolg des Unternehmens als gemeinsame Vision	[...] ich habe einfach durch dieses ganze Zeit-mit- meinen-Eltern-verbringen zu Hause auch als Kind, Jugendlich und in der Lehre und alles. Ich habe dann an die Idee geglaubt oder an diese, (...) ich habe mich anstecken lassen. Was ich vorhin gesagt habe, mit Feuer erwecken, ich habe daran geglaubt, dass das, wenn das irgendwann mal zu dem Zeitpunkt, irgendwann mal bezahlt ist und wir nicht diese Riesenlast im Rücken haben, dann ist das hier mal mein Erbe. Ich habe an dieses große Ganze geglaubt. -F (Z. 1178-1183)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K3: Prozessual-organisatorisches Kapital	Ablauf der Nachfolge - Prozess	Problemlose und fließende Übergabe	Eigentlich war es ganz normal. Ich habe das eigentlich auch gar nicht gemerkt. [...] Ja, war wie ein fließender Übergang. -S (Z. 36-41) [...] und da war das eigentlich (...) mehr oder weniger, nur ein Namenswechsel dann. Das ist dann alles schon so gewesen, und dann war es gut. Gab es keine größeren Änderungen, Probleme, oder wie auch immer. -G (Z. 37-40) Also die Übergabe ist eigentlich relativ formlos, also problemlos gegangen, es ist keine Auflösung gewesen, sondern war eine Übergabe. [...] dann ist das eigentlich nahtlos übergegangen. -W (Z. 60-65) Und dann merkst du es aber nicht so, es geht halt so über. -S (Z. 904) [...] ich würde mal fast schon sagen, das ist so wie fließend. -F (Z. 38) [...] bei uns wars ja wirklich so, das ist jetzt gewachsen. Das ist nicht so, dass ich komplett dieses Neuland betreten habe. -B (Z. 298-299) Probleme hatten wir eigentlich nicht. Also das ist ja fließend gelaufen. -B (Z. 638) Ja, also doch schon mehr hereingewachsen eigentlich. Das war dann so wie ein bisschen wie, jetzt nicht ganz nahtloser Übergang, aber schon in die Richtung. -E (Z. 301-302) War fließend. Nicht irgendwo, du hast mir jetzt nichts mehr zu sagen oder sonst irgendwas. Ne, weil du hast vorneweg zusammen gearbeitet und das hast du dann auch hinterher dann. -G (Z. 832-833) Nein, also eigentlich gar nicht. Also nicht eigentlich, es gab keine Konflikte. -H (Z. 387) Ich glaube, das haben wir relativ problemlos gemacht. [...] Das war eigentlich sehr unspektakulär im Nachhinein. -E (Z. 650-653)
		Schleichender Prozess	Das ist quasi so ein schleichender Prozess. -F (Z. 621-622) Es ist, man wächst ins Unternehmen rein, da kannst du nicht so kurz vor Ziel sagen, ne, ich mache das jetzt nicht. -B (Z. 89-91)
		Empfehlung der Ausbildung und Übernahme in jungen Jahren	[...] ich würde da meinen Weg da schon ein bisschen als Empfehlung aussprechen, gerade dass man das alles doch hintereinander macht, also Ausbildung, Meister. Dann das schon relativ zeitnah übernimmt und nicht halt dann ewig lange wartet drauf. Gerade wenn man jetzt noch jung ist, ist es auch viel entspannter und man kann damit besser umgehen, wenn es, mit Stress und sonstige Sachen. -E (Z. 805-809)
		Informelle Aufnahme in den Betrieb	Es hat ja nie irgendwie mal eine Bewerbung oder sowas gegeben, musste ich ja nicht machen. -S (Z. 107-108)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K3: Prozessual-organisatorisches Kapital	Ablauf der Nachfolge - Dauer	Nachfolge ist ein langwieriger Prozess	Oder die Nachfolge ist nach der Lehre, nach der Ausbildung, ist die Nachfolge ein Prozess von 20 Jahren. - F (Z. 701-702) So eine Übergabe geht auch nicht, von jetzt auf gleich. Du musst jetzt, wie gesagt, ein Stück reinwachsen, je länger der Zeitraum geht, oder machbar ist, umso besser finde ich das. -B (Z. 106-108)
		Übergabe erfolgt schnell in einem kurzen Zeitraum	Das war doch mehr oder weniger ein kurzer Zeitraum. Also nicht jetzt drei, vier, fünf Jahre, das war auf jeden Fall kürzer. Wenn es ein Jahr gewesen ist. [...] Das ist alles, eben doch mehr oder weniger in einem sehr kurzen Zeitfenster gewesen. -G (Z. 587-596) [...] und hat vielleicht ein halbes Jahr dann gedauert, und dann hatten wir das schon relativ schnell dann über die Bühne gebracht. -E (Z. 652-653)
	Ablauf der Nachfolge - Strukturen	Beibehaltung funktionierender Strukturen	[...] es sind auch von den Strukturen her, habe ich eigentlich, ist es eigentlich so geblieben, das war ja teilweise waren das eingelaufene Prozesse, die funktioniert haben. -B (Z. 759-760) Das war nun vorher, wie danach, sag ich mal. Ich habe auch nichts verändert. -S (Z. 41-42)
		Anpassung und Veränderungen bestimmter Strukturen	Ich sage mal Herausforderungen dahingehend, weil viele Prozesse und (...) das war halt alles ein bisschen festgefahren, ein bisschen eingerostet. Gerade was jetzt die Computertechnik angeht oder so, (lacht) da musste man schon Beispiel ein bisschen was investieren oder sei es um Werkzeuge oder (...) so einfach die einfachen Sachen, die waren halt einfach, (...) weil wir es damals schon so gemacht haben nach dem Leitsatz wir machen das immer so. -E (Z. 105-110) Ja, und es ändern sich halt auch Abläufe einfach. Und wir haben ja auch ein paar Strukturen verändert [...]. -H (Z. 282-283)
		Übergabe veranlasst Umstrukturierung im Betrieb	Und jetzt seit eben der Betriebsübernahme von unserem Sohn haben wir die zwei Betriebe zusammengeführt. [...] da wurde das dann alles wieder zusammengeführt in einen Betrieb. -A (Z. 375-394) [...] und dann war es halt lediglich, dass man sagt okay, wir nennen uns um, wir ziehen oder wir müssen umziehen, wir investieren nochmal [...]. -H (Z. 587-589)
	Ablauf der Nachfolge - Zeitpunkt	Zeitpunkt ergibt sich natürlich	Ja, es war einfach dann, es war die Zeit, wo die Schwiegermutter halt gesagt hat, okay, ich ihr macht das unter dem neuen Namen, ich ziehe mich dann langsam zurück und es war einfach der Zeitpunkt. Und man hätte jetzt nicht sagen können, wir machen mal noch zwei und wir machen mal den Wechsel erst in zwei Jahren, also dafür gab es keinen Grund. Hätte sich nichts verändert. -H (Z. 565-569)
		Zeitpunkt relativ gleichgültig	Also mir wäre es jetzt egal gewesen, ob es jetzt ein, zwei Jahre später oder früher gewesen wäre. Aber so im Großen und Ganzen war das schon eigentlich ein guter Zeitpunkt, dass ich dann nach der Meisterschule relativ zügig das übernommen habe. Gerade dass was man da frisch gelernt hatte konnte man dann auch teilweise schon, gerade in der Kalkulation oder im Betriebswirtschaftlichen schon gleich umsetzen. -E (Z. 637-641) [...] es hätte auch ein Jahr später sein können oder oder ein Jahr eher oder zwei Jahre später. Also es war jetzt nicht so jetzt, dass wir dann gesagt haben, das muss jetzt sein. -G (Z. 739-741)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K3: Prozessual-organisatorisches Kapital	Vorbereitung der Nachfolge	Schrittweise Annäherung an die Übergabeentscheidung	Er hat lange nichts gemacht und dann hat er doch mal Ferienarbeit. Und da hat er aber dann nachher erstmal sein Abitur gemacht und dann kam auf einmal eben die Frage, so jetzt würde ich gerne. -S (Z. 825-827)
		Übergang von aktiver Entscheidung zur Vorbereitung	[...] ich habe die Entscheidung getroffen. Hier ist mein Platz. Und (...) dann habe ich den Beruf gelernt. Es war alles so angebahnt. Da kann man nicht ständig, permanent mit Zweifeln daran gehen, wenn es einmal entschieden ist. -M (Z. 675-677)
		Einbinden des Nachfolgers durch Erfragen seiner Meinung	Wenn du eben sagst, was würdest du denn machen oder was denkst du eben oder so. Oder wenn wir, das machen wir ja auch schon wieder, wo wir dann schon wieder, wo ich ihn dann frage, oder so. -S (Z. 226-228)
		Schrittweises Erhöhen der Aufgaben für den Nachfolger	Die Aufgaben, die steigen dann so ein bisschen, die kommen dann dazu, ohne zu nerven, dass du jetzt sagen musst, hier du musst jetzt das, das und das machen. -S (Z. 818-820) Es war so ein, er hat runtergefahren und ich habe immer mehr gemacht. -M (Z. 368-369) [...] ich führ die halt auch an gewisse Führungsaufgaben ran, werden gewisse Verantwortungen übertragen. Also wir machen das erst gemeinsam, ein ganzes Stück, und dann übertrage ich das, gucke mir das ein bisschen von außen an, ob es geht, oder ob es halt doch nicht geht, oder wie auch immer. -B (Z. 113-116) [...] also die werden dort überall schon mit involviert bei den wichtigen Prozessen. -B (Z. 127-128) Ich habe dann immer mehr Aufgaben übernommen und der Opa ist, hat sich immer mehr so, war ein bisschen wie ein schleichender Prozess dann zurückgezogen. -E (Z. 302-304) [...] aber man wächst mit seinen Aufgaben. Es hat sich dann einfach so über die Jahre ergeben. Und dann merkt man auch, dass es funktioniert. Und dann kommt das dazu und das. -H (Z. 469-471) [...] und dann bin ich einfach sukzessive mit (...) ja mit Aufgaben dann konfrontiert gewesen. Und seit dieser Zeit habe ich ja gewisse Führungsaufgaben übernommen [...]. -H (Z. 586-587) Dann war ich lange in der zweiten Reihe, es hat mir auch gefallen, weil ich dachte, du musst dich nicht mit allem auseinandersetzen, aber irgendwann kommt der Punkt, [...] wo das dann auch viel reibt. -M (Z. 33-35)
		Frühzeitige Einbindung und Einarbeitung des Nachfolgers	[...] er ist ja schon immer, sag ich mal, in dem Betrieb tätig und tut sich einarbeiten. -A (Z. 32-33) [...] die Offenheit in der Familie, die Ranführung schon als Kind, die Sachen, die immer alle gemeinsam gemacht wurden. -A (Z. 612-613) [...] ich bin ja schon von ihm vorbereitet worden im Prinzip in der Richtung, wir haben eben dann auch gesagt, die Baustelle ist deine, kümmer dich drum. Also schon Jahre davor, dass ich selbstständig dort arbeite und [...]. -W (Z. 132-134) [...] ich führe halt die an die Anlagen ran und dann oder wenn wir halt neue bauen, sind sie auch da mit dabei, wirklich von Anfang an, von der Biege auf, die zu verstehen und auch zu bedienen. Und dann kannst du halt dementsprechende Fehler, die auftauchen auch während des Betriebes, die kannst du dann auch gleich lokalisieren und ja dann auch beheben [...]. -B (Z. 270-274)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K3: Prozessual-organisatorisches Kapital	Planung	Keine explizite Planung, Rollen verschieben sich aufgrund des Alters	Na dann, das kommt ja dann automatisch, kommt es dann dazu, dass die anderen sind ja dann, sag ich mal, ein bisschen älter schon. Und wollen dann mal so ein bisschen, was wie sieht es denn aus. Und dann, wenn du dann hier drinnen bist, dann kommt die Frage ja automatisch, dann läuft es dort hin. -S (Z. 356-359)
		Nachfolge von Geburt an geplant	Sondern die Nachfolge ist ja geplant mit der Geburt in meinem Fall. -F (Z. 701) Ich wusste das schon als Kind, dass ich das machen muss oder machen werde. -F (Z. 706)
		Übergabe muss lange geplant sein	Ja, schon, also man muss es wirklich von langer Hand planen. Man kann nicht sagen, ich sage jetzt mal, (...) eine Übergabe macht man nicht in einem Jahr, das funktioniert einfach nicht. Das ist drei Jahre Minimum. -B (Z. 686-688)
	Kommunikation	Übernahme wird als selbstverständlich angenommen und nicht direkt gefragt	[...] aber meine Eltern würde ich nicht sagen, dass sie mich das gefragt haben. Das stand nicht zur Debatte. Das war unser Unternehmen. -F (Z. 1027-1028) [...] weil die Oma hat es halt schon gefühlt immer erzählt, dass ich das übernehme. -E (Z. 242-243)
		Nachfolger wird nach seinen Ansichten und Vorstellungen gefragt	Es hieß dann so, wie ich das sehe, wann ich bereit bin dazu, und dann habe ich dann meinen Standpunkt erklärt [...]. -E (Z. 650-651) Ja, sei es um das Gehalt oder um sonstige Sachen, wurde ich da schon gefragt, was ich mir so vorstelle, allgemein. Wie habe ich mir das so hier vorstelle, dann weiter hin. -E (Z. 659-660)
	Einbindung der Vorgängergeneration nach Übergabe	Senioren sind nach der Übergabe noch zeitweise mit im Betrieb	Die Mutter ist noch dabei, (...) Vater ist auch dabei, es sind Rentner beide. Die Mutter macht in der Buchhaltung noch ein bisschen was mit und der Vater ist halt, (...) ja, er kommt eher selten, bisschen was macht er noch, paar Aufgaben gebe ich ihm noch. Aber ansonsten im Großen und Ganzen, sind sie eigentlich nicht mehr so richtig im Tagesgeschäft drin. -B (Z. 209-212) [Senior ist] als Mini-Jobber noch angestellt. (...) Also mal ein bisschen was ausmessen oder was ausrechnen. -A (Z. 130-131) [...] aber wir haben das übernommen, hab dem Vater dann noch ein paar Jahren angestellt, als, er ist ja auch Meister gewesen, als mithelfender Meister. -W (Z. 62-64) Die war bis vor ein, zwei Jahren noch so ein paar Stunden hat die gemacht und noch ein bisschen bei gewissen Abrechnungssachen, aber jetzt ist auch das Alter da, wo man sagt, okay, das muss auch nicht mehr sein und die Aufgaben, die sind ja sowieso unsere Aufgaben. Also die hat noch ein bisschen unterstützt, aber (...) war auch manchmal noch vorne [...]. -H (Z. 244-247) Wir machen schon noch, wie gesagt er ist noch im Betrieb, bisschen Außendienst macht er noch mit, aber sonst so, bei den Entscheidungen hat er, spielt er eigentlich keine Rolle mehr. -B (Z. 309-311)
		Mutter unterstützt bei Buchhaltung, da sie jahrzehntelangen Einblick hat	[...] mit der Mutter machen wir so einen Spaß noch, weil die, die ganzen Finanzsachen, den Finanzhaushalt seit Anfang der 90er Jahre macht. Da sprechen wir schon drüber [...]. -B (Z. 223-225)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K4: Finanzielles und physisches Kapital	Finanzielle Ressourcen	Emotionale Verbundenheit über finanziellen Wert und Einbußen	Weil es auch gerade in der Anfangszeit halt auch immer nicht leicht war und die ersten zehn, fünfzehn Jahre, gerade mit der Finanzkrise und so. Also haben wir schon genug Geld eingebüßt in den Anfangsjahren, das auf jeden Fall. Deswegen hängt da auch viel für sie eigentlich noch dran. -E (Z. 141-144) Ja, die Immobilie, das Geschäft so wie es ist. Vornedran und so weiter. Ist schon auch ein Wert. -S (Z. 280-281)
		Finanzielle Situation des Unternehmens ist zum Zeitpunkt der Übergabe gut	Nein, also zu dem Zeitpunkt ging es dem Unternehmen ganz gut. Nach wie vor jetzt auch. Und da (...) war das Finanzielle eigentlich gar nicht so ausschlaggebend. -E (Z. 685-686) Ob man halt einen Betrieb übergibt, der auch Schulden hat, oder wie auch immer. Aber das war halt ja nicht so. -A (Z. 532-533)
		Finanzielle Startschwierigkeiten aufgrund geringen Kapitalbestandes	[...] du hastest ja dann mit deinem eigenen Geld erstmal. Du musst ja erst mal sehen, du startest ja bei Null. Du hast zwar ein gewisses Grundkapital mit Material, Fahrzeugen und das alles, aber ein gewisses Geschäftskonto, Gelder sind da, aber die sind ja nicht damals nicht so üppig gewesen, dass du da Monate hingekommen wärst. Also dann fängst du schon erst mal an, dort (...) Rechnungen schreiben und dann, dass du dein Geld reinkriegst, das war schon nicht so einfach. -W (Z. 732-737)
		Vorteil durch Übernahme von Kundenstamm	Das ist halt der große Vorteil, wenn man was übernimmt, dass man einen Kundenstamm hat und man sich das nicht von komplett neu aufbauen muss. -E (Z. 62-63)
	Materielle Ressourcen	Wohnen auf dem Betriebsgelände	Ja, also das lebt sich, ich denke mal, das kommt auch davon, weil wir sowieso jeder hier auf dem Hof lebt in der Familie, deswegen ist das wahrscheinlich auch in der Firma mit übergeschwappt. Also bisher hatte ich noch keine Nachteile davon. -E (Z. 172-175)
		Starke Bindung an Hof und Firmengebäude erhöht Wunsch nach Erhalt des Unternehmens	Also wenn man das machen kann, definitiv in Familienhand. Weil halt auch wirklich sehr viel mit dem Firmengebäude hier zusammen hängt auf dem Hof. Es wäre schon ein großer Wunsch von mir, dass das Unternehmen weiterhin dann existiert. -E (Z. 736-738)
	Arbeitskraft	Elterngeneration als freiwillige Arbeitskraft über die Übergabe hinaus	Ich mein, ich würde die gar nicht kommen lassen, wenn die nicht helfen müssten, das ist ja, das gibt ja wirklich so Situationen, wo ich sage, „Mutti, du musst jetzt die Theke machen, es hat uns eine Aushilfe abgesagt, du musst Getränke ausschenken und sowas.“ Dann macht die das vielleicht noch auf eine Art und Weise, wie was (...) vielleicht mehr stört, wie was es hilft, aber das meint sie gut, und das musst du natürlich auch für die Angestellten kommunizieren, dass es natürlich jetzt ist, dass es ist, wie es ist. -F (Z. 768-774)
		Kosten sparen, indem viel selber gemacht wird	Ist ja auch auf Kostenseite schon ein bisschen günstiger. Wenn du viel selber machen musst, musst du nicht extern die Leute einkaufen. -B (Z. 252-253)
		Großmutter übernimmt Buchhaltung, wodurch weniger Arbeitskräfte gebraucht werden	Und ja, meine Oma hat dann die Buchhaltung oder macht es jetzt immer noch, die Buchhaltung. Und kann man sich auch wieder eine Arbeitskraft sparen. -E (Z. 75-77)
		Betrieb muss bei Urlaub nie schließen, da man immer personelle Vertretung (seitens der Seniorgeneration) hat	Wir hatten keinen Urlaub gemacht, weil wir immer gesagt haben, pass auf, es sind immer genug Leute da, wenn da mal immer mal einer im Urlaub ist oder mal, ich sagte außerdem, wenn die Frau und ich im Urlaub gewesen sind, sind die Eltern zwar da gewesen, also es sind immer nur mal zwei Mann gewesen, die da gefehlt haben. -G (Z. 661-665) Und es ist auch schön, dass wir trotzdem in den Urlaub fahren können, ohne dass wir hier zuschließen müssen. Also das läuft ja trotzdem weiter. -H (Z. 354-355)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K5: Kontext der Nachfolge	Interne Einflüsse auf Entscheidungsfindung	Familiäre Struktur und Geburtsreihenfolge gibt Nachfolge implizit vor	[...] ich habe noch eine Schwester und zwei Cousins, die sind alle jünger, und ja, von denen hätte es jetzt, denke ich da keiner weitergemacht. Die sind alle in anderen Branchen unterwegs. Und ich war halt auch der Erstgeborene hier auf dem Hof quasi und da passt das alles schon am Ende dann zusammen, dass ich das auch übernommen habe, da schließt sich dann irgendwo der Kreis. -E (Z. 460-464)
		Krankheit und fehlendes Interesse der Geschwister führen zur Auswahl des Nachfolgers	Mein Bruder hatte einen Schlaganfall, linksseitig gelähmt, also er hatte ein Aneurysma. Also die Konsequenz, er hat Chemie studiert in Straßburg und dann war es von einem Tag zum anderen. [...] Der ist eigentlich auch Bäckermeister, aber der ist dann eben raus gewesen und meine Schwestern sind in der Medizin, hatten auch kein Interesse. Und so blieb ich übrig und da haben wir es dann so gemacht, mit dem Rechtsanwalt und dem Steuerberater, dass ich alles abkaufe, einschließlich der Schulden. -M (Z. 84-93)
		Abwesenheit aufgrund der Arbeit macht Nachfolge unattraktiv	Was soll ich denn meinen Kindern diesen Job verkaufen. Also ich kann meinen Kindern sagen, pass auf, ich kann hier, das klingt jetzt vielleicht blöd, ich könnte mir den Zweitwohnsitz leisten, oder ich könnte mir das alles leisten, das Problem ist bloß zu welchem Preis? Und das haben meine Kinder ja immer vorgelebt gekriegt. Die haben immer gesehen, nee, der Papa kann heute nicht zum Geburtstag kommen, nee, der Papa, (...) der kommt nicht zum Schulfest, das ist. -F (Z. 164-168)
		Selbstständigkeit als attraktiver Einflussfaktor	Ich sage mal so, sie hat ja auch gemerkt, dass das selbstständig sein, zwar schon auf der einen Seite bin ich selbst und ständig, aber ich habe auch gewisse Freiheiten [...]. -B (Z. 579-580)
		Nachfolge in Ermangelung von Alternativen aufgrund der schulischen Leistung	[...] ich wollte eigentlich Koch werden. Aber da hätte ich in der Schule ein bisschen besser aufpassen müssen zu der damaligen Zeit. Und na eben wie gesagt, (...) irgendwo in so einem anderen Betrieb, irgendwo was machen, (unv.) oder Maurer oder sonst irgendwas, dass ist, das war nicht meins. Und da sagte er, na dann machst du eben den Fleischer und da ist gut. -G (Z. 601-605)
		Lokale Verwurzelung bewegt zum Bleiben	Mir haben sie Jobs in der Schweiz angeboten, die auch sicherlich mehr oder noch lukrativer waren, wo dort auch weniger Verantwortung. Aber es ist nicht meins, ich bin hier zu Hause. -B (Z. 518-520)
		Keine Nachfolge durch fehlendes Interesse der Kinder	Es ist noch eine Weile hin, aber ich glaube nicht, dass unsere Kinder das übernehmen. Nein. Das wird nicht kommen, weil die Interessen andere sind, also das wird irgendwann dazu führen, dass es vielleicht verkauft wird oder man ist weiter Teilhaber und hat dann einen anderen Geschäftsführer eingesetzt. Aber generationstechnisch ist es nicht abzusehen, dass unsere Kinder das weitermachen. -H (Z. 114-118)
	Interne Einflüsse auf Ablauf	Höheres Alter lässt Nachfolge zeitiger relevant werden	Ja, ja da ist es eben in der Unternehmensnachfolge sag ich mal eher relevant, die kommt halt eher, also für mich kommt die eher. -S (Z. 372-373)
		Eine Generation wird übersprungen, da Vorgängergeneration zwei Töchter haben, die nicht im Unternehmen tätig sind	Eine Generation weiter, genau, also eine Generation übersprungen, weil meine Großeltern bloß zwei Töchter hatten oder haben, die sind im Unternehmen nicht tätig. -E (Z. 18-19)
		Fehlende Zwischengeneration erhöht Druck auf Nachfolger	[...] bei manchen ist es besser, wenn man da doch nochmal eine Generation dazwischen hat und keine überspringt, aber deswegen war der Druck schon doch bisschen hoch. -E (Z. 441-443)
		Gesundheitliche Probleme des Seniors veranlassen den Zeitpunkt der Übergabe	Und 2021 hat mein Mann ein bisschen gesundheitliche Probleme gehabt, ist aber jetzt auch 55er Jahrgang, also kann ja auch in Rente gehen oder ist in Rente dann gegangen und da hat dann Ende des Jahres 21, also mit Beginn Januar 2022, Betriebsübergabe erfolgt. -A (Z. 24-27)
		Rentenzeitpunkt der Ehefrau beeinflusst auch Ruhestand des Amtsinhabers	Aber wie gesagt, meine Frau ist jünger. Demzufolge müsste ich sowieso dann noch zwei, drei, vier, fünf Jahre länger machen, bis sie dann in Rente gehen kann. -G (Z. 102-104)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K5: Kontext der Nachfolge	Externe Einflüsse auf Entscheidungsfindung	(Demografische) Situation beeinflusst Weitergabeentscheidung negativ	Ich kann aber nicht von einem Kind verlangen, in der aktuellen Situation, das so zu lieben und vor allen Dingen, (...) wie soll ich das sagen, wenn die jetzt in der Schule, die gehen in die Schulkasse und sagen, was machst du jetzt, was machst du jetzt, die reden mit ihren Freunden. Um hier in so einem Betrieb zu bestehen, da müsste ich die genauso sechs Jahre in die Lehre schicken oder (...) um sich dann nur zu ärgern und dann ein Leben lang, keine Ahnung, verschiedenen Ämtern unter Generalverdacht gestellt zu werden, jeden Tag mit einem anderen Goldgräber sich rumzuärgern oder kein Personal zu haben, das ist ne... Also das war vor zehn Jahren oder vor 15 Jahren mal anders, aber jetzt ist das eher eine Strafe. -F (Z. 183-191)
		Politische Situation, Personalmangel und Bedenken für die Zukunftsfähigkeit der Branche führen zu Entscheidung, das Unternehmen nicht weiterzugeben	Die politische Situation, was dir für Hürden in den Weg gelegt werden, vor allen Dingen das Personal, du kriegst ja keine Leute. Und du kriegst ja keine Leute, die selbstständig mehr denken. Früher war das so, also man muss es dazu sagen, ich weiß nicht, kann ich, meine Branche, ich weiß nicht, ich kann nicht für alle Branchen reden. Meine Branche, Gastronomie wird irgendwann, also das kann ich jetzt schon sagen, dass jemand eine Berufsehre hat [...] Das wird es nicht mehr geben. -F (Z. 196-203) [...] meine Branche findet schon seit zehn Jahren keine Lehrlinge und dann erwarte ich von meinen Kindern, die beide schlau sind, dass sie was völlig Dummes tun. Das ist vielleicht die Kernaussage, nur weil sie mir verbunden sein sollen, und das will ich nicht. -F (Z. 235-237)
		Schlechte Verdienstaussichten führen zu vorläufiger Ablehnung der Übernahme	[...] weil es war ja auch eine Buckelei. Darum wollte ich es zu DDR-Zeiten auch nicht machen. Weil das war, ich habe es gesehen und die Entlohnung zu DDR-Zeiten war (...) naja als privater Handwerker nicht allzu gut. -W (Z. 353-355)
		Nachfolger hat andere Wünsche aber wird durch politische Situation zur Nachfolge gezwungen	Das war dann bei meinem Mann war das eigentlich schon ein bisschen anders, weil er wollte von der Sache her früher Architektur studieren, aber er durfte (...) aus (...) staatlichen Gründen oder wie auch immer keine Berufsausbildung mit Abitur machen. Und da waren ihm die Hände gebunden, da musste, da hat er halt die Glaserlehre gemacht. -A (Z. 561-565)
		Arbeitslosigkeit durch politische Situation führt zur Nachfolgeentscheidung	[...] dadurch dass ich arbeitslos geworden bin, war das die Chance, das weiterzuführen und er hat es dann weitergeführt bis 2000 und ich habe es dann übernommen. -W (Z. 8-9) Erstens war da der Punkt (...) Existenzangst. Was machst du? Hast eine Familie mit einem Kind. Keine Arbeit. Wie geht es weiter? -W (Z. 486-487)
		Wirtschaftlich gute Lage wird als hilfreich empfunden	Also gerade, wo wir das gemacht haben, in den Jahren war auch, hat es wirklich geboomt in der Heizungsbranche. Es gab so viel zu tun, es war schon im Nachhinein betrachtet ein guter Zeitpunkt, das durchzuführen. -E (Z. 695-697)
	Externe Einflüsse auf Ablauf	Wirtschaftliche Situation verschiebt Zeitpunkt der Nachfolge	[...] das war gerade Corona-Zeit, und da sagte er, du pass mal auf, wir schieben das nochmal raus, weil es auch innerhalb der Familie weitergegangen wäre. Er sagte, wir machen das jetzt nicht. -G (Z. 711-713)
		Prägender Rat vom Steuerberater beeinflusst Handeln des Nachfolgers maßgeblich	Und das war so ein Rat, der in meinem Herzen so Widerhall gefunden hat. Ich habe geguckt, wo ich es übernommen hatte, dass wir die Schulden alle abgebaut haben und das ging dann auch peu à peu und dann haben wir halt, wenn man Schulden abbaut, dann bleibt auch immer etwas liegen. -M (Z. 461-464)
		Akzeptanzprobleme des Nachfolgers bei Auftraggebern	Es ist manchmal nicht so einfach, weil viele Betriebe oder sag ich mal, hier (...) Auftraggeber, sag ich mal, mit den Älteren zusammengearbeitet haben, dass die sagen wir mal, die Jüngeren dann so akzeptieren [...]. -A (Z. 33-36)
		Bereits geplante Nachfolge scheitert an unvorhersehbaren Ereignis	[...] es sollte ja eigentlich mein Neffe weitermachen, aber der hatte dann ein Autounfall und konnte dann die Tätigkeit auch nicht mehr ausüben. Sonst hätte ich jetzt schon an ihn übergeben und wäre ins zweite Glied gerückt. -W (Z. 107-109)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K6: Bedeutung von Nachfolge und Unternehmen	Bedeutung des Unternehmens	Zentrale Bedeutung des Unternehmens über Generationen	Die Firma ist Dreh- und Angelpunkt unseres Lebens. Die ernährt uns, die ernährt meine Eltern, die ernährt die Generationen. -F (Z. 494-495) Ja, es ist ein mein eigener Betrieb. Oder sagen wir, der ganze Betrieb der Familie. -W (Z. 460) Eine sehr große Bedeutung, ist eigentlich unser Leben. [...] Der Betrieb und dann die Familie mit dazu. [...] Und dass es weitergeht. -W (Z. 792-800)
		Unternehmen wird als Zuhause wahrgenommen	Weil das ist dein Zuhause. Wie gesagt das ist unser Wohnzimmer, unser Zuhause ist das hier. -F (Z. 396-397)
		Familie als Kernressource des Unternehmens	Aber unser Betrieb läuft durch die Familie. -F (Z. 335)
		Unternehmen sichert den Lebensunterhalt	Ja, auf jeden Fall ist es wichtig, weil letztendlich sichert es uns unser Überleben. Und es ist halt so, wenn man ein Familienunternehmen ist, in meinem Fall halt oder in unserem Fall, wo meine Frau da drin ist und ich, das heißt, wenn irgendwas ganz, ganz Schlimmes wäre, hätten wir gar nichts mehr. -H (Z. 335-338)
		Bedeutung des Unternehmens zeigt sich in Erbringung persönlicher Opfer	Ja, verdrängt und auch vielleicht das ein oder andere (...) kaputt gemacht so. Weil es gibt, das Einzige was man nie zurückbekommt ist halt irgendwelche Zeit. Und wenn man dann diese Zeiten für eher das Berufliche oder Geschäftliche nutzt, anstatt eben, vielleicht für das, was eigentlich wichtig ist, dann ist das unwiederbringbar. -H (Z. 662-665)
	Erwartungshaltung	Unbewusste Erwartungshaltung, das Familienunternehmen nicht fortzuführen wird als unsinnig empfunden	Das wäre ja auch, in einer gewissen Weise auch nicht richtig, wenn so was da ist, und du machst halt dann, wirst Gärtner oder irgendwas oder reparierst Autos. Das ist ja dann Quatsch, eigentlich. -S (Z. 836-838)
		Nachfolge aus Sicht der Gründerin selbstverständlich und gefordert	Also richtig von der Seniorin her, die den Betrieb gegründet hat, da stand eigentlich gar nichts anderes zur Debatte, als unser Sohn wird den Betrieb irgendwann mal übernehmen. -A (Z. 249-251) Also von den Gründern, dann wurde seine Großmutter hat immer gesagt, du übernimmst mal den Betrieb. Für Sie gab es eigentlich nicht anders, weil es ja früher eigentlich so traditionell immer war, dass die Familienbetriebe weitergegeben wurden. -A (Z. 559-561)
		Starke Enttäuschung über die Entscheidung das Unternehmen nicht weiterzuführen, aber Verständnis, da es um das Wohl der Familienmitglieder geht	[...] aber mein Vater hat mal in dem Moment, wo wir darüber geredet haben, wo ich das dem mal so gesagt habe, wie ich das sehe, hat er mal drei Tage nicht mit mir geredet, da war der total enttäuscht, weil das ja quasi immer so, ja, und dann, nach den drei Tagen kam er auf mich zu und hat gesagt: „Hier du hast vollkommen recht, du kannst hier Geld verdienen, wie du willst, bei dem demografischen Wandel und bei dem, was der Staat so mit dem Unternehmertum macht, ist das eher eine Strafe, wie ein Segen so ein Geschäft zu vermachen.“ -F (Z. 143-149)
	Bedeutung der Nachfolge	Nachfolgeentscheidung ist eine Lebensentscheidung und mit Sorgen verbunden	[...] das ist eine Lebensentscheidung, sich, es gibt auch schöne Momente, aber das ist zu 90 Prozent sich ärgern oder Angst haben, vor der nächsten Katastrophe. -F (Z. 742-744)
		Weiterführen des Betriebes wäre schön, aber nicht auf Kosten der Familie	Ja, irgendwie hat es schon einen Charme, wenn es weitergäbe. Aber das ist nicht das Wichtigste im Leben, das der Handwerksbetrieb weitergeht. Wobei das schon schön wäre. Ich würde da nicht das Familienglück daran aufhängen. -M (Z. 163-165)
		Nachfolge ist erstrebenswert, da es Fortbestand des Unternehmens sichert	Also, Nachfolge, das ist ja, merk ich ja selber schon, was macht man mit so einem Betrieb. Und nichts ist schöner, wenn er läuft, dass es in der Familie weitergeht. -M (Z. 859-860) [...] ich denke, das liegt nun jedem dann am Herzen, dass der Betrieb so weitergeführt wird. -A (Z. 228)
		Freude über die Nachfolgeentscheidung bei den Senioren	Die freuen sich natürlich jetzt, also schon mehr, weil wenn dann, sag ich mal, also wir freuen uns, also wir sind schon froh, dass es eben zu der Lehre eben auch gekommen ist. -S (Z. 846-848)

Kategorie	Unterkategorie	Reduktion	Ursprüngliche Aussage
K7: Übernahme-motivation	Freiwillige Entscheidung	Freiwillige und automatische Entscheidung zur Übernahme	Genau, ich habe dann auch gesagt, ich will das (...) würde das gerne machen, ich hatte dann zwar auch noch eine andere Idee auch vielleicht was mit Autos zu machen, wie was die Jungs halt alle so wollen (lacht). Aber das war dann nicht so, und dann hatte sich der Weg sag ich mal so in die Richtung entwickelt. -S (Z. 122-125)
		Freiwillige Entscheidung auch ohne Konsum der hergestellten Produkte	[...] hatte sie weder alkoholische Getränke und auch keine Getränke mit CO2, [...] Und da kam sie trotzdem auf die Idee, den Beruf zu erlernen. -B (Z. 552-554)
		Selbstbestimmte Nachfolgeentscheidung bei Entscheidungsfreiheit	Und das jetzt bei unserem Sohn, ihm standen alle Wege offen, und er hat den Weg so gewählt. -A (Z. 570-571)
		Nachfolge wurde nie grundsätzlich in Frage gestellt oder angezweifelt	Aber es war eigentlich nie so, dass ich gesagt habe, ich habe da jetzt keine Lust drauf. -E (Z. 263-264) Aber wie gesagt, ich hatte von, nie Zweifel, dass ich das jetzt nicht mache. -E (Z. 295-296)
		Verantwortungsgefühl als Motivation	Wenn es ich das jetzt nicht gemacht hätte, dann hätte das keiner gemacht, dann wäre die Firma dann (...) geschlossen und dann wäre gut gewesen. (...) Ne, das war auch von Anfang an eigentlich mein Ansporn, gerade wegen dem Hof hier, dass man das auf jeden Fall nicht verkommen lässt. -E (Z. 448-451)
	Familiäres Selbstverständnis	Übernahme durch familiäres Selbstverständnis und als naheliegende Option	[...] du kennst das ja dann von den Eltern. Dann kannst du einfach das auch mit einschlagen. Warum sollst du dann (...) was anderes machen. -S (Z. 529-531) Sonst, ich wüsste jetzt auch, wenn es die Firma nicht gäbe, was ich sonst machen würde. -E (Z. 279-280)
		Sowohl freiwillige als auch vorausgesetzte Entscheidung	Da habe ich nicht darüber nachgedacht. Das war klar. Ich wollte es und sollte es machen und es gab ja keinen anderen. -M (Z. 632-633)
		Frühzeitige und generationsübergreifende Nachfolgeorientierung	Das war von Anfang an klar, also das war so weit klar, dass ich, wenn ich in die Firma gehe, ich habe ja den Beruf 92 erlernt, in einer anderen Brauerei und war das eigentlich klar, dass ich das übernehme. Das ist eigentlich auch so weit klar, dass meine Tochter mit dann Schwiegersohn wie auch immer irgendwann das auch mal weiter machen. Und jetzt ist mein Neffe ist ebenfalls Bierbrauer, der hat bei uns gelernt, dass ist jetzt der jetzt ausgelernt hat. -B (Z. 101-106)
		Nachfolge ist nicht die erste Wahl, wird aber als der einfachste und naheliegendste Weg empfunden	Meine Frau hätte, meine Frau würde ich jetzt für sie sprechen. Ich glaube, die hätte sogar in ihrem Leben mal was anderes gemacht als das. Ich glaube, hier war es wirklich so, (...) als die Frau Lange das aufgebaut hat, die war ja immer am Arbeiten auch, das war ja damals so diese, was war denn das, 95, glaube ich, war das. Und dann war meine Frau schon hier, hat ein bisschen mitgeholfen, ein bisschen im Unternehmen und ist eigentlich da so reingewachsen. Und das war eher so dieses, naja, das machst du jetzt einfach, die Ausbildung. Und dann hat sie die gemacht, auch alles super und hat auch gerne den Job gearbeitet. Aber rückblickend, glaube ich, hätte sie auch gerne was anderes gemacht. -H (Z. 395-402)
	Gezwungene Entscheidung	Nachfolge erfolgt aus Pflichtgefühl und wahrgenommener Alternativlosigkeit	Ich hatte die Leidenschaft auch nicht mit dem Betrieb. Ich bin da reingeboren und hatte keine Wahl. -F (Z. 121-122) Ich habe mich dann auch gebeugt, auch vielleicht wenn ich andere Ideen hatte. -F (Z. 706-707) [...] ich habe mich nie so gefühlt, als wäre das eine freiwillige Option. -F (Z. 1023-1024)
		Lehre erfolgt durch Initiative der Eltern gegen den Willen, entwickelt sich rückblickend aber zur richtigen Entscheidung	Da haben meine Eltern gesagt „so jetzt hast du schonmal Geld verdient, jetzt hast du dein Zivildienst hinter dir, jetzt geht es aber an die Lehre, das habe ich gehasst, jeden Tag habe ich das gehasst. Ich habe ein Talent dafür, aber ich habe das jede Sekunde gehasst, diese Lehre zu machen. Jetzt nicht mehr, jetzt bin ich total froh, Koch zu sein, aber das war das Beste, was ich jemals gemacht habe. -F (Z. 1243-1247)

