

Interview

# Für mich ein Kindheitswunsch

**Pauline Koch** über ihren Einstieg ins Familienunternehmen, die Kunst des Loslassens und Unternehmer als geldgierige Bösewichte.

INTERVIEW: ANDREAS NORDLOHNE FOTO: JÖRG LANTELMÉ

**Frau Koch, seit vergangenem Herbst sind Sie in der Geschäftsführung der Albert Koch Maschinen- und Vorrichtungsbau GmbH und damit die dritte Generation im Familienunternehmen. Wie haben Sie diesen Schritt vorbereitet?**

Im Grunde genommen bin ich mein ganzes Leben darauf vorbereitet worden. In einem Familienbetrieb spielt das Unternehmen immer eine prägende Rolle. Mein Herz hängt an unserer Firma und dem komplexen Zusammenspiel aus Menschen, Zahlen und Technik. In den Schulferien habe ich dort gearbeitet und nach dem Abitur ein Praktikum absolviert, um zu schauen, ob das Chefsein wirklich das ist, was ich möchte. Ergänzend habe ich während des Studiums in anderen Unternehmen hospitiert, um neue Einblicke zu gewinnen. Die letzten anderthalb Jahre meines Studiums habe ich coronabedingt zuhause verbracht, halbtags war ich im Unternehmen. Da mein Vater mich in dieser Zeit bereits in alle wichtigen Entscheidungen involviert hat, bin ich langsam in die Geschäftsführung hineingewachsen. Dadurch war es nur ein kleiner Schritt, ganztags im Unternehmen zu sein.

**Wann stand für Sie fest, dass Sie das Familienunternehmen weiterführen wollen?**

Für mich war es ein Kindheitswunsch. Im Gegensatz zu vielen anderen Kindheitswünschen ist er nicht verflogen, sondern hat sich mit den Jahren stetig verfestigt. Bereits als kleines Mädchen saß ich mit meinem Vater im Gabelstapler und bin unter den Schreibtischen langgekrochen. Klar wusste ich damals nicht, was es heißt, Chef zu sein, was Unternehmertum und Maschinenbau bedeuten. Auf Basis der gesammelten Erfahrungen merkte ich immer stärker: Das ist es, was ich machen möchte. Mein privates und geschäftliches



Ich bin nicht nur eine Bürofrau mit lackierten Fingernägeln. Ich packe auch in die Späne.

## Wirtschaft in den Schulen

**Mehr Praktika** und wirtschaftliche Thementage in den Schullalltag einbauen: Das wünscht sich Pauline Koch, damit Schüler bewusster Entscheidungen treffen und auch mit Unternehmern in Kontakt treten können. „Viele 18- und 19-Jährige haben leider wenig vom realen Arbeitsleben gesehen und starten relativ unvorbereitet in die Arbeitswelt“, sagt Koch. „Ich wünsche mir Fächer und Themen, die den Schülern die Zukunft eröffnen.“

Umfeld hat mich sehr darin bestärkt und unterstützt.

**Wie wichtig ist es für abgehende Inhaber, die Kunst des Loslassens zu beherrschen?**

Für viele Unternehmer ist ihre Firma wie ihr Baby. Das Loslassen ist für sie ein Ringen zwischen Können und Wollen, zwischen Beruf und Berufung. Bei meinem Großvater war es genauso: Er hat es nicht geschafft, loszulassen. Das Unternehmen war sein Hobby, sein Leben – es gab nichts drumherum. Vor diesem Hintergrund macht eine externe Übergabe, also der Verkauf eines Unternehmens, für den Nachfolger einiges leichter. Der Verkäufer hat keine Macht mehr. Eine interne Nachfolge erfordert großes Vertrauen zueinander, um sagen zu können: Jetzt überlasse ich Dir das Familienunternehmen.

Seinen Rückzug aus der operativen Geschäftsführung hat mein Vater seit 2013 geordnet vorbereitet und Schritt für Schritt umgesetzt. Sein Herz hängt natürlich immer noch zu 100 Prozent an Maschinenbau Koch. Aber dank des strukturierten Vorgehens ist der Schnitt für ihn jetzt nicht so tief. Mein Vater hat die operativen Aufgaben abgegeben, ist aber noch unser strategischer Kopf: Er betitelt es als „am Unternehmen arbeiten“. Aus der Adlerperspektive möchte er den Betrieb und mich weiterbringen.

**Was war in der Übergabezeit hilfreich?**

Zur Schlüsselübergabe haben wir eine schriftliche Abmachung getroffen, um eine klare Struktur und Richtlinien zu schaffen. Einerseits kommen mein Vater und ich uns so nicht in die Quere, andererseits können wir nicht gegeneinander ausgespielt werden. Schriftlich haben wir festgehalten, wer in welchen Bereichen Verantwortung

und Weisungsbefugnis hat. Wir haben geklärt, wie Kommunikationswege laufen, zum Beispiel zwischen Geschäftsleitung und Geschäftsführung. Das hat sich gerade in der Startzeit als sehr hilfreich erwiesen. Strategische Fragestellungen, die uns beide betreffen, besprechen wir in regelmäßigen Treffen. Insgesamt lässt er mir sehr viel Raum, damit ich mich frei entwickeln kann.

### Welche Hürden gibt es im Nachfolgeprozess Ihrer Erfahrung nach zu überwinden?

Durch mein langsames Hereinwachsen ins Unternehmen trifft es auf mich zwar nicht zu: Aber als eine große Hürde können sich die Mitarbeiter erweisen. Sie bilden die Stütze des Unternehmens – ohne sie funktioniert es nicht. Wenn man sie nicht von Anfang an mit auf den Weg nimmt und ihnen einfach einen Fremden vor die Nase setzt, können viele Ängste hochkommen.

Unsere Mitarbeiter haben meine Entwicklung miterlebt. Jahrelang habe ich Hausmeister- und Bürotätigkeiten übernommen und sie dadurch sehr gut kennengelernt. So habe ich mir Respekt erarbeitet und Vertrauen aufgebaut. Dass ich nun das Unternehmen weiterführe und -entwickle, nehmen sie als Chance und Perspektive für eine erfolgreiche Zukunft wahr.

### Von der Hausmeisterin zur Geschäftsführerin: Das hört sich fast nach einer Romanvorlage an.

Meinem Vater war ganz wichtig, dass ich sehe, was Arbeit bedeutet. Unsere Mitarbeiter sollten sehen, dass ich mir nicht zu schade bin, den Müll wegzubringen. Ich habe Fenster geputzt, Böden gekehrt und Späne weggeräumt. Dadurch bin ich mit den Kollegen früh ins Gespräch gekommen. Sie haben schnell gemerkt: Ich bin keine Bürofrau mit lackierten Fingernägeln, sondern packe auch in die Späne. Ich habe mich von unten heraufgearbeitet.

### Was nehmen Sie am meisten von Ihrem Vater als Unternehmer mit?

Momentan freue ich mich, dass wir eine gemeinsame Spitze bilden. Dass er am Betrieb arbeitet und ich ihn in seiner aktiven Zeit miterleben darf, wie er Entscheidungen trifft und an Problemstellungen herangeht. Er lässt mich an seinem Erfahrungsschatz teilhaben. Ich weiß, was ich an ihm habe und umgekehrt. Das stützt uns beide, gemeinsam diesen Weg weiterzugehen.

### Was sollte die neue Bundesregierung ändern, um die Unternehmensnachfolge zu erleichtern?

Es gibt finanzielle und strukturelle Hürden wie bei der Erbschafts- und Schenkungssteuer, bei de-



### Zur Person

**Pauline Koch** ist seit vergangenen Herbst die dritte Generation in der Geschäftsführung der Baunataler Albert Koch Maschinen- und Vorrichtungsbau GmbH mit 54 Mitarbeitern. Ihr Vater Stefan Koch (66) hatte das Unternehmen und die Geschäftsführung von seinem Vater Albert Koch übernommen. Die 26-Jährige hat Betriebswirtschaftslehre und Management an der Universität Kassel studiert. Während der Studienjahre sammelte sie praktische Erfahrung in verschiedenen Bereichen des Managements. Ihr älterer Bruder Maximilian Koch arbeitet in der Fertigung des Familienbetriebs. „Ihm liegt unser Unternehmen genauso am Herzen wie mir“, erzählt Pauline Koch. „Führen wollte er es allerdings nie. So hat er schon früh den Weg für mich freigemacht.“ In ihrer Freizeit treibt die Jungunternehmerin viel Sport und beschäftigt sich gern mit tropischen Zimmerpflanzen.

# 54

### Mitarbeiter

hat Maschinenbau Koch: Für Pauline Koch sind sie ein wichtiger Schlüssel, damit Nachfolge gelingt.

nen sich vieles vereinfachen lässt. Was mir am Herzen liegt, ist allerdings, wie Politiker und Gesellschaft uns Unternehmer sehen und darstellen. In meinen Augen entsteht häufig der Eindruck, dass es Unternehmern nur um Geld und Erfolg geht, damit ihre Firma größer wird. Es geht weniger darum, was Unternehmen und Unternehmensein ausmachen. Unternehmern eröffnen sich Chancen, Dinge zu verändern und positiv Einfluss zu nehmen. Dazu gehört, im Team Neues zu entwickeln und zu gestalten. Politik und Presse stellen Unternehmer allerdings oft als gierig und böse dar. Doch wer möchte gern der Buhmann sein? Das ist meiner Meinung nach das größte Problem, warum viele kleine und mittlere Unternehmen keinen Nachfolger finden. Ich wünsche mir, dass sich die Sichtweise und Darstellung ändern.