

UNTERNEHMEN

15.05.15

# Coaching als Hilfe beim Generationswechsel

Beate Kranz



Jan Trappel (r.) hat die Zukunft seiner Spedition in die Hände seiner zwei Söhne gelegt. Dirk Trappel-Piening (l.) führt Müller & Co. als Geschäftsführer in Hamburg. Sein Bruder Kai Trappel leitet das operative Geschäft am Standort in Wiesbaden

Foto: Klaus Bodig

 5
  0
 



In Hamburg stehen bis 2018 rund 4500 Firmen zur Übergabe an. Die Spedition Müller & Co. setzt dabei auf Coaching.

# World Vision Patenschaft

Helfen Sie Kindern in Not. Jetzt Pate werden und Leben retten!



Hamburg. Die schwarze Ledertasche darf nicht fehlen. Wenn Dirk Trappel-Piening Kunden besucht oder neue akquiriert, hat er das Erbstück seines Großvaters immer dabei. Als Glücksbringer und Begleiter. Es erinnert ihn an seine Wurzeln, seinen geliebten Opa Hans Trappel, den er schon als Kind gern auf der Arbeit besuchte und dessen Hamburger Spedition Müller & Co. GmbH der 44-Jährige nun gemeinsam mit seinem Bruder Kai in vierter Generation fortführt.

Dirk in Hamburg und Kai, 47, am zweiten Standort in Wiesbaden. "Schon als Steppke war ich regelmäßig am Wochenende in der Firma unterwegs", erzählt Dirk Trappel-Piening. "Das war immer aufregend, eben ein großer Jungsspielplatz."

Die Begeisterung aus Kindertagen hat sich Trappel-Piening bis heute bewahrt. "Ich bin nicht nur in das Unternehmen hineingewachsen, sondern dort eigentlich aufgewachsen. Hier hängt mein Herzblut." Dass der gelernte Kfz-Mechaniker und Speditionskaufmann die Firma heute fortführt, ist dennoch kein Selbstläufer. Wie in vielen Familienunternehmen, so konnte schon einst sein Großvater Hans und danach sein Vater Jan Trappel, 72, nur schwer die Zügel der Firmenführung loslassen und in die Hände der eigenen Kinder übergeben.

Aber am Ende hat es doch geklappt. Mit der Hilfe eines Coachings, einer professionellen Beraterin, die gemeinsam mit den Männern einen Weg für die Zukunft entwickelte. Für ihre Hamburger Spedition mit heute 56 Mitarbeitern, 20 Zugmaschinen und 36 Sattelaufliegern, die vor allem zwischen Norddeutschland und dem Rhein-Main-Gebiet pendeln. "Und es hat gut geklappt, rechtzeitig und zur Zufriedenheit aller", so Vater Jan.

## Jährlich suchen rund 22.000 Firmen in Deutschland einen Nachfolger

Die Übergabe mittelständischer Unternehmen ist in der Regel eine größere Herausforderung. Für die Firmenchefs, aber auch für die Übernehmenden. "Ein Prozess, der oft mehrere Jahre dauert und gut vorbereitet sein will", sagt Nadine Schlömer-Laufen,

ANZEIGE

## Links zum Artikel



FUSSBALL

Melbourne mit Ex-Hamburger Berisha Fußball-Meister



FUSSBALL

Leiser Abschied? HSV im Saisonfinale ohne van der Vaart



UNFÄLLE

Bewusstloser Segler in Flensburger Förde gerettet

ANZEIGE

wissenschaftliche Projektleiterin für Unternehmensnachfolge im Institut für Mittelstandsforschung (IfM). In Deutschland suchen jährlich durchschnittlich 22.000 Unternehmen, die etwa 300.000 Mitarbeiter beschäftigen, einen Nachfolger. Allein in Hamburg stehen in den nächsten Jahren bis 2018 etwa 4500 Unternehmen zur Übergabe an. Dabei gleicht keine Übergabe der anderen. Jeder Fall verläuft anders.

"Die meisten Familienunternehmer fangen zu spät mit der Suche nach einem Nachfolger an", sagt Schlömer-Laufer. Meistens, weil die Chefs ihr Lebenswerk nur schwer loslassen können, insbesondere, wenn sie es selbst gegründet haben. Doch wann ist der ideale Zeitpunkt? Mit 50, 60 oder 70 Jahren? "Idealerweise gleich mit Beginn der Unternehmertätigkeit", meint Schlömer-Laufer. Wer früh einen Stellvertreter benennt und einarbeitet, der auch in Notfällen wie Krankheit oder schlimmstenfalls bei Tod einspringen kann, beschert seinem Unternehmen die beste Basis für ein langes Bestehen. Doch dieses Sicherheitsnetz existiert meistens nur in großen Firmen. "Man sollte aber spätestens fünf Jahre vor dem eigenen geplanten Ausstieg mit der Nachfolgeregelung beginnen", rät Schlömer-Laufer. Wer einen Nachfolger außerhalb der Familie benenne, müsse zudem damit rechnen, dass die Übernahme noch im letzten Moment an der Finanzierung scheitere.



„In Familienunternehmen gibt es neben ökonomischen auch zwischenmenschliche Herausforderungen, die geklärt werden müssen“, Susanne Dahncke, Coach  
Foto: Klaus Bodig

Obwohl die Familie Trappel nur aus dem "Co." des Speditionsnamens "Müller & Co" hervorging, ist die Verbundenheit stark. "Mein Vater war gelernter Winzer und seit 1936 Lastwagenfahrer bei den Müllers", berichtet

der Senior Jan Trappel. Er habe seinem damaligen Chef den Tipp gegeben, Wein der Winzer im Rheingau zu transportieren, zu denen er beste Kontakte pflegte. Ein Geschäft, das bis heute floriert und ihm damals den Weg in die Geschäftsführung ebnete. 1990 wurde das Unternehmen schließlich von der Familie Trappel übernommen, mit "Opa Hans" und Jan an der Spitze. In den 90er-Jahren trat Sohn Dirk als Fuhrparkleiter in Hamburg ins Unternehmen ein, während sich sein

ältester Sohn Kai bei einem Besuch in Wiesbaden in seine künftige Ehefrau verliebte, dort hängenblieb und bis heute den zweiten Standort des Unternehmens führt. Beide wurden 2003 zu Geschäftsführern ernannt. Doch über ihnen thronte weiter Vater Jan.

### **Beim Coaching geht es nicht nur um Zahlen, sondern auch um Persönliches**

Die Regelung der Firmennachfolge nahm die Familie aktiv erst in die Hand, als das Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise schlitterte – und Jan Trappel das Alter von 60 Jahre schon gut überschritten hatte. Inmitten der Finanzmarktkrise verlor die Hamburger Spedition vor gut fünf Jahren zwei wichtige Großkunden und damit ein Drittel des Umsatzes, erinnert sich Jan Trappel. Die Herren suchten die Hilfe eines Unternehmensberaters – und landete über Freunde bei Susanne Dahncke, 48.

Dahncke kommt aus einem Familienbetrieb, ist Diplom-Kauffrau mit speziellen Zusatzausbildungen für die Beratung von Unternehmerfamilien und hat sich auf das Coaching von Unternehmern und ihren Angehörigen insbesondere beim Generationswechsel spezialisiert.

"Gerade in Familienunternehmen gibt es neben ökonomischen auch zwischenmenschliche Herausforderungen, die geklärt werden müssen. Hier ist viel psychologische Arbeit zu leisten. Oft vermischen sich die Funktionen von Vater und Chef, Kind und Mitarbeiter, was zu Konflikten führen kann", meint Dahncke. Und gerade wenn Menschen unter Druck geraten handelten sie oft "emotional und nicht bewusst durchdacht, was Krisen noch verstärken kann".

Die Trappels waren zunächst etwas skeptisch, weil es beim Coaching eben nicht nur um Zahlen und Fakten geht, sondern auch um Persönliches. Alle vier Wochen trafen sich die drei Männer zu einer mehrstündigen Sitzung – ein Jahr lang. Susanne Dahncke gab bei den Treffen keine Lösungen vor, sondern stellte vor allem Fragen. "Fragen, die Antworten brachten, aus denen eine neue Struktur hervorging", berichtet Dirk rückblickend. "Wir analysierten, wer welche Stärken und welche Schwächen hat. Wie kann es weitergehen? Welches ist unsere gemeinsame Idee für die Zukunft?"

Heraus kam unter anderem, dass Dirk der Stratege ist, sich sein Bruder Kai wiederum im operativen Geschäft

pudelwohl fühle. "Wir mussten vor allem lernen, dass wir nicht alle drei gemeinsam den Hut aufhaben können", erzählt der Senior. Aber auch, dass seine beiden Söhne nicht gleiche Fähigkeiten besitzen, sodass nicht jeder jede Aufgabe übernehmen kann. Dass jeder nur dort gut arbeite, wofür er brenne. "Das musste ich erstmal verdauen", so der Senior. Schließlich wollte er ja beide Söhne gleich behandeln.

"Wir sind alle wach geworden. Wir haben gelernt, unsere Situation zu analysieren und vor allem Dinge zu akzeptieren wie sie sind." Aufgestellt wurde ein 18-Punkte-Plan, wobei mehr Positionen auf Sohn Dirk entfielen. Nun trägt er einen prallen Rucksack mit vielen Aufgaben – von der Fuhrparkleitung über Versicherungsfragen bis hin zur Personalleitung. "Mein Bruder Kai ist wiederum der Mann an der Front im aktiven Tagesgeschäft. Er koordiniert alles Operative, die Abholung und Abwicklung von Frachten."

Susanne Dahncke ist mit der Entwicklung der Trappels jedenfalls hochzufrieden: "Alle drei hatten Lust, neu zu denken, Scheuklappen wegzunehmen, neue Wege zu gehen." Wichtig war es, klare Regeln und Zuständigkeiten zu definieren. Dass alle Beteiligte immer offen über alles sprechen können, ohne dass sich jemand angegriffen fühlt. "Für mich war das Coaching eine perfekte Hilfe", sagt Dirk Trappel-Piening. "Unter Anleitung konnten wir alle Gedanken austauschen, ohne uns persönliche Schuld zuzuweisen oder uns unnötig zu streiten."

### **"Dienstag ist Vatertag" – dann schaut der Senior im Hamburger Betrieb vorbei**

Auch Vater Jan hat sich bewegt und Konsequenzen gezogen. Seit dem Jahreswechsel hat er sich als Geschäftsführer und Komplementär zurückgezogen, bleibt aber noch Kommanditist. Die Söhne haften nun allein für das Unternehmen, das sie nun zu zweit leiten. Ganz fern bleibt der Senior aber nicht. "Dienstag ist Vatertag." Dann streift Jan Trappel durch den Betrieb: "Ich prüfe dann wie ein Oberstleutnant, ob alles in Ordnung ist und gebe meinen Söhnen Hinweise, wo vielleicht etwas hakt", erzählt er. Allerdings greife er nicht mehr aktiv ins Tagesgeschehen ein, sondern gebe allenfalls Tipps. Damit ist er seinem eigenen Vater Hans in Sachen Loslassen um Meilen voraus. "Opa Hans" schied einst krankheitsbedingt im Alter von über 80

Jahren aus und war bis dahin täglich ab zehn im Betrieb.  
"Würde er noch leben, wäre er wohl jetzt noch hier",  
meint Jan Trappel nachdenklich. Dirk Trappel-Piening  
und sein Bruder Kai führen das Tagesgeschäft heute  
allein und haben auch nur wenig Zeit, mit ihrem Vater  
ihr Handeln zu diskutieren. Generell ist Dirk aber froh,  
dass er seinen Vater noch gelegentlich um Rat fragen  
kann: "Das gibt eine gewisse Sicherheit."



[Blaulicht](#)  
[Landespolitik](#)  
[Persönlich](#)  
[Trauer](#)

[Sport-Datencenter](#)  
[Ergebnisse & Tabellen](#)

[Aus aller Welt >](#)

[Leute](#)  
[TV & Medien](#)  
[Lifestyle & Mode](#)

[Kultur & Medien >](#)

[Veranstaltungen](#)  
[TV & Medien](#)  
[Bühne](#)  
[Film & Kino](#)  
[Musik](#)  
[Bücher](#)  
[Kunst](#)  
[Schüler machen](#)  
[Zeitung](#)  
[TV-Programm](#)

[Wissen >](#)

[Gesundheit](#)  
[Multimedia & Spiele](#)

[Ratgeber >](#)

[Multimedia & Spiele](#)  
[Immobilien &](#)  
[Wohnen](#)  
[Küche & Genuss](#)  
[Familie](#)  
[Garten & Umwelt](#)  
[Rat & Hilfe](#)  
[Lebenshilfe](#)

[Reise >](#)

[Deutschlandreisen](#)  
[Reiserecht](#)  
[Reisemarkt](#)

[Auto >](#)

[Fahrberichte & Tests](#)  
[Auto-ABC](#)  
[Verkehrsrecht](#)  
[Autotage Hamburg](#)

**Nachrichten aus Hamburg** - Aktuelle Nachrichten und Hintergründe aus Politik, Wirtschaft, Kultur und Sport - aus Hamburg, Deutschland und der Welt.

[Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Kodex](#) | [Kontakt](#) | [Nutzungsbasierte Online-Werbung](#) | [Leserbriefe](#)

© Hamburger Abendblatt 2015 – Alle Rechte vorbehalten.