

## Wirtschafts-Senioren Alte Berater für junge Unternehmen

Nur den Garten umzugraben ist ihnen zu langweilig: Wirtschafts-Senioren sind Rentner, die für wenig Geld Existenzgründer und Unternehmen beraten. Die meisten sind studiert, klug, erfahren und haben viel Zeit. Leider manchmal ein bisschen zu viel.

19.11.2015, von JOSEFINE JANERT



© dpa Senior berät Junior: Das gibt's auch innerhalb von Unternehmen - hier eine Szene bei Daimler

Wirtschafts-Senioren beraten Jung-Unternehmer günstig und mit viel Erfahrung. Das hat aber auch Nachteile

Die Visite der ungewöhnlichen Berater dauert manchmal etwas länger. François Höpflinger, Soziologieprofessor an der Uni Zürich, erzählt von einer Bauernfamilie in der Schweiz. Sie wünschte sich Unterstützung bei der Abrechnung für ihren Landwirtschaftsbetrieb. So kam ein Mann ins Haus, der seine Dienste über ein Seniorennetzwerk angeboten hatte. Kompetent war er, das stellte sich rasch heraus. „Trotzdem wollte die Familie nicht, dass er jeden Tag vorbeischaute und drei, vier Stunden mit ihr diskutierte“, sagt Höpflinger. Im Nachhinein zeigte sich, dass sich beide Seiten von der Zusammenarbeit etwas anderes erhofft hatten. Den Landwirten ging es um die rasche Erledigung der Abrechnung. Der Senior wünschte sich soziale Kontakte, Austausch.

Netzwerke von älteren Führungskräften gibt es mittlerweile in mehreren Industrieländern. In der Schweiz heißen sie Innovage und Adlatus, in Deutschland nennen sie sich Wirtschafts-Senioren. Unter dem Motto „Alt hilft Jung“ beraten die Deutschen kostenlos oder gegen eine geringe Aufwandsentschädigung Existenzgründer und Unternehmen, deren Umsatz zu niedrig ist oder die andere Probleme haben. Eine Steuer- oder Rechtsberatung ist das allerdings nicht. Und auch keine klassische Unternehmensberatung. Deshalb sieht der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater in den Wirtschafts-Senioren keine Konkurrenz. BDU-Sprecher Klaus Reiners sagt: „Die Wirtschafts-Senioren bringen ihre langjährigen

Berufserfahrungen meist in sehr kleine, überschaubare Projekte ein. Unsere Mitglieder werden hingegen auch bei langfristigen, größeren Projekten tätig.“

Ende der achtziger Jahre entstand das erste Netzwerk von älteren Führungskräften in Bonn. Mittlerweile sind die Senioren vor allem in den industriellen Ballungszentren tätig, in Frankfurt am Main, Nordrhein-Westfalen, Stuttgart, München, Hamburg. Es gibt mehr als 20 Vereinigungen, die lose Kontakt zueinander pflegen. Einmal im Jahr treffen sie sich. „Da sind in der Regel etwa zwölf Vereinigungen vertreten“, sagt Jürgen Kohns, der sich bei „Alt hilft Jung Nordrhein-Westfalen“ engagiert. Diese Wirtschafts-Senioren sind besonders stark. 65 Mitglieder zwischen 61 und 80 Jahren bringen es dieses Jahr auf 1500 Beratungen. Die Ratsuchenden sind hier - wie in anderen Bundesländern - kleine und mittelständische Unternehmer, von Inhabern eines IT-Services oder einer Fußpflege-Praxis bis zur Gastronomie.

## **Den Garten umzugraben reicht vielen Senioren nicht mehr**

Rasch und unkompliziert bekommen sie Unterstützung. So ließ sich etwa Robert Drobina bei seinem Businessplan von den Wirtschafts-Senioren aus Osnabrück helfen. Der 37 Jahre alte Mann aus Polen hatte schon neben seinem Acht-Stunden-Job neue und gebrauchte Autoteile übers Internet verkauft, nun wollte er als Vollzeit-Selbständiger durchstarten. Er vereinbarte mehrere Termine mit Klaus-Dieter Eberding, einem pensionierten Vertriebsspezialisten. Eberding hatte sich früher beruflich mit Transportbeton beschäftigt. Dass er aus einer anderen Branche kommt, störte Drobina nicht: „Es ging ja darum, wo ich meine Ware verkaufe, wie ich Umsatz mache.“ Er ist zufrieden mit der Beratung und denkt darüber nach, ein weiteres Unternehmen zu gründen.

Für die Senioren bringt das Netzwerken und Beraten viele Vorteile. „Sie können ihre Kompetenzen und Talente ausleben“, sagt François Höpflinger. Er forscht über Alters- und Generationenfragen und hat viele Projekte begleitet, bei denen Ältere und Jüngere kooperieren. Deren Zahl steigt. Immer mehr Senioren wollen sich engagieren, immer mehr Jüngere davon profitieren. Das ist möglich, weil die Senioren über eine bessere Bildung verfügen, gesünder und aktiver sind als Generationen vor ihnen. Wer bei den Wirtschafts-Senioren einsteigt, hat in der Regel studiert und eine Führungsposition bekleidet oder selbst ein Unternehmen geführt. „Wir suchen auch pensionierte Handwerksmeister, da wir viele Anfragen aus dem Handwerk bekommen“, sagt Friedrich-Karl Marcus aus Hamburg. Der promovierte Pharmazeut war für ein Unternehmen tätig, das natürliche Lebensmittelfarbstoffe herstellte. Bei den Wirtschafts-Senioren in Nordrhein-Westfalen sind ehemalige Banker, Berater, Marketingfachleute, Ingenieure und ein Mathematiker am Werk, in anderen Bundesländern auch Ärzte und Kunsthändler.

Wer früher ein Architektenbüro oder das Marketing eines weltweit tätigen Unternehmens geleitet hat, dem reichen die klassischen Betätigungen für Senioren oft nicht aus. Der möchte nicht nur den Garten umgraben, Kuchen backen fürs nächste Gemeindefest oder Ähnliches. „Für die Älteren ist es wichtig, dass sie ihren Alltag strukturieren, statt nur in den Tag hineinzuleben“, sagt der Soziologe Höpflinger. „Sie wollen à jour bleiben.“

## **Die Jüngeren müssen das Heft in der Hand behalten**

Damit das Netzwerken gelingt, müssten ein paar Regeln eingehalten werden. Dazu gehört, dass nicht nur die Jüngeren bereit sind, von den Älteren zu lernen, sondern auch umgekehrt.

Dazu gehört auch, dass beide Seiten ihre Erwartungen und Wünsche offen besprechen. „Es kann problematisch werden, wenn die älteren Leute status- und machtorientiert sind und versuchen, die Projekte der Jüngeren zu dominieren“, sagt Höpflinger. Er nennt es das Sepp-Blatter-Syndrom: das Bestreben, die eigene Sicht- und Arbeitsweise partout durchzusetzen. „Es ist wichtig, dass die Jüngeren das Heft in der Hand behalten“, meint er. Er hat schon einige Projekte scheitern sehen, weil sich die Älteren zu stark eingemischt hatten. Meist geschah das nicht mit einem spektakulären Krach, sondern die Jüngeren zogen sich einfach zurück.

Wer die Seiten der Wirtschafts-Senioren anklickt, findet dort vor allem Fotos älterer Männer. Sie sind in Hamburg fast unter sich. Friedrich-Karl Marcus bedauert das und erklärt: „Vor 45 Jahren war es für Frauen noch nicht so interessant, Betriebswirtschaft zu studieren.“ Wenn sie sich überhaupt an einer Uni einschrieben, wurden sie Lehrerin oder Verlagslektorin, nicht aber Chefin in der freien Wirtschaft.

Einige Männer der älteren Generation haben noch ein recht antiquiertes Frauenbild. Das kann sich auf die Beratung auswirken, zumal etwa ein Drittel der Ratsuchenden Frauen sind. François Höpflinger erzählt von einem Älteren-Netzwerk in der Schweiz. Männer und Frauen sollten auf gleicher Hierarchieebene zusammenarbeiten. Die Männer hatten in ihrem aktiven Berufsleben Führungspositionen inne und dabei stets eine Sekretärin zur Seite. „Anfangs wollten einige von ihnen die Frauen aus diesem Netzwerk in Richtung Sekretariatsaufgaben degradieren“, erzählt der Professor. Er schlägt vor, dass bei so einem Projekt alle auch die einfacheren Arbeiten erledigen - nicht nur beraten, sondern auch Telefonate entgegennehmen und Briefe beantworten.

## **Viel Zeit haben: ein Pluspunkt, aber auch ein Minuspunkt**

Er beobachtet, dass Ältere gerne ausführliche Konzepte schreiben, während junge Start-up-Gründer einfach mal eine Beta-Version des Produkts auf den Markt bringen und schauen, wie es läuft. Zu Irritationen könne auch führen, dass Ältere meistens mehr Zeit haben als Jüngere - wie jener Mann, der die Bauernfamilie beraten hat, zum Beispiel. Dass sie reichlich Zeit haben, ist gleichzeitig ein riesiger Pluspunkt der Wirtschafts-Senioren. In Deutschland kooperieren viele von ihnen mit der Agentur für Arbeit und mit Banken. Sie begutachten, ob Konzepte von Gründern schlüssig sind. Im Unterschied zu Mitarbeitern von Behörden und Banken können sie sich stundenlang mit dem angehenden Unternehmer unterhalten, so wie Friedrich-Karl Marcus aus Hamburg: Er beriet einen Mittvierziger, der als Selbständiger nur mäßigen Umsatz erzielte. „In sechs Sitzungen haben wir mit grafischen Tools seinen Lebensweg, seine Erfolge und Wünsche aufgelistet“, sagt Marcus, der sich auf dem Gebiet des Coachings weitergebildet hat. „Schließlich stellten wir fest, dass für ihn eine leitende Angestelltenposition günstiger ist als die Selbständigkeit. Wir fanden auch eine tolle Stelle für ihn.“

Im Unterschied zu manchen jüngeren Beratern und Coaches wagen die Senioren eher mal ein offenes Wort und erweisen sich, wenn's nötig ist, als Bremser. „Schließlich wollen wir die Leute vor Fehlern bewahren, die wir selbst begangen haben“, sagt Klaus-Dieter Eberding von den Wirtschafts-Senioren in Osnabrück. Er erzählt von Ratsuchenden mit seltsamen Vorstellungen: „Sie haben gehört, dass ein Kumpel mit einer Geschäftsidee erfolgreich ist, haben aber keine Ahnung von der Materie. Nun wollen sie das Gleiche tun, weil gerade irgendwo ein Laden frei geworden ist“, sagt er. „Wenn sie absolut nicht die Befähigung zum Unternehmer haben, sagen wir ihnen klipp und klar, dass die Idee zum Scheitern verurteilt ist.“ Andere Ratsuchende kommen ganz ohne Pläne zu den Wirtschafts-Senioren, „und wir

sollen denen dann erzählen, was sie beruflich machen sollen“. Potentiellen Gründern, die aus anderen Ländern stammen, hat Eberding schon geduldig erklärt, dass sie als Selbständige in Deutschland Steuern zahlen müssen. „Die kannten das aus ihrer Heimat nicht.“

In Osnabrück, Hamburg und vielen anderen Städten ist der Anteil der Migranten unter den Ratsuchenden relativ hoch. Viele stammen vom Balkan, aus der Mittelmeerregion oder aus der Türkei. „Sie wollen aber keine Imbissbude aufmachen, sondern etwas Anspruchsvolleres tun - etwa ein Import-Export-Geschäft eröffnen“, sagt Friedrich-Karl Marcus aus Hamburg. Der Anteil potentieller Gründer unter den Ratsuchenden ging seit 2011 allerdings zurück: Es ist jetzt schwieriger, staatliche Fördergelder zu bekommen. Trotzdem fühlen Marcus und seine Mitstreiter sich gefordert. Einen Gründer zu beraten sei relativ einfach, meint er. An deren Stelle hat er es jetzt öfter mit komplexeren Fällen zu tun. Neulich ging es um ein Spielwarengeschäft, das neben all den Einkaufsketten und Internetversandhäusern überleben soll. Immer häufiger erhält Marcus auch Anfragen von Unternehmern, die einen Nachfolger suchen. „Das ist besonders kompliziert, wenn sie erst ein halbes Jahr vor der geplanten Pensionierung zu uns kommen.“