

Das Unternehmernesspräch: Norbert Geyer, geschäftsführender Gesellschafter der Geyer-Gruppe Industrieholding GmbH

„Ich bin kein Paradiesvogel“

Norbert Geyer hat sich für eine ungewöhnliche Nachfolge entschieden. Außerhalb der Firma fördert er benachteiligte Jugendliche.

BERLIN, 14. Dezember
Norbert Geyer ist konsequent. Muss er auch sein, findet er: „Ich bin ein Dickkopf“, berlinert der Unternehmer. Geyer ist geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Metallbetriebes mit Sitz in Berlin-Lichtenrad. Wenn der „Dickkopf“ über sein Geschäft spricht, benutzt er immer wieder saloppe Ausdrücke. „Tante-KG“ ist so einer. In dieser Wortkreation kommt seine Abneigung zum Ausdruck, Entscheidungen mit Leuten absprechen zu müssen, die von außen kommen. Sich „mit irgendeinem Fremdeinfluss“, oder gar „mit irgendwelchen Querulanten auseinandersetzen“, ist seine Sache nicht.

Geyer genießt die unternehmerische Unabhängigkeit. Er müsse niemanden fragen, wofür er Geld ausbebe: „Wenn jemand mitredet, dann sind das meine Leute.“ Seine Leute sind die eigenen Mitarbeiter. „Die haben Antragsrechte und können die Entwicklung im Unternehmen sowieso besser beurteilen.“ Investitionsentscheidungen würden mit den Leuten aus der Werkstatt besprochen. „Die wissen, wie das läuft.“

In das Werk in Dessau zum Beispiel hat Geyer 12 Millionen Euro investiert. Doch die neue Fertigung „ist nicht auf Drehzahl gekommen“, sagt Geyer. Anstatt lange nach Schuldigen zu suchen, hat er „Workshops“ mit den Mitarbeitern veranstaltet. Da habe es nicht ein großes Problem gegeben, sondern eine Vielzahl kleiner – und wenn es nur der falsch angebrachte Lichtschalter gewesen ist“. Heute, sagt Geyer, läuft der Laden.

Für Geyer ist jedes Unternehmen mit einem abhängigen Geschäftsführer eine inhomogene Einheit. Und je inhomogener diese sei, sagt er, um so stärker sei die Haltung „Gib mir den Euro wieder“, wie Geyer die Ausrichtung auf kurzfristige Rendite salopp bezeichnet. Er selbst lehnt so etwas natürlich ab. Da macht er keine Kompromisse, nicht einmal vor der eigenen Familie. Den erwachsenen Kindern hat der 63 Jahre alte Liebhaber von Barockmusik wohl so manche Talente in die Wiege gelegt. Offenbar aber nicht unternehmerisches Gespür. Jedenfalls zeigten die eigenen Kinder kein Interesse an Schaltschränken und elektromechanischen Baugruppen, stiegen nicht in den väterlichen Betrieb ein.

So entschied sich Geyer für ein ungewöhnliches Nachfolgemodell. Mit Andreas Wende, einem Manager, der zuvor beim Bahntechnikhersteller Vossloh angestellt war, hatte er sich vor etwa vier Jahren einen Fremden ins Haus geholt und als potentiellen Nachfolger ausgeguckt. Und mit ihm traf er eine Vereinbarung: „Wende wird als jetziger Geschäftsführer über eine kräftige Kapitalerhöhung einsteigen und ich danach nicht mehr als 20 Prozent halten“, beschreibt Geyer die Wende mit Wende. Der Chef selbst zieht kein Geld ab und verspricht, sich aus allem geschäftlich rauszuhalten. Wende werde kein Verwalter sein, sondern ein Unternehmer, sagt Geyer. „Schlimmer ist doch, wenn ein Unternehmen geht und alles mitnimmt.“ Dann sei das Unternehmen hochgradig existenzgefährdet, ein Lebenswerk damit am Ende. Also lässt Geyer alles da.

Spätestens mit 67 Jahren, zitiert der eingefleischte und eingeschriebene Sozialdemokrat seinen Parteigenossen Franz Müntefering, sollte man das Lokal verlassen. In Berlin-Lichtenrad hat der Auszug aus dem Lokal schon begonnen. Geyer redet in der Angelegenheit leidenschaftlich. Offen gesteht er ein, beim ersten Anlauf zu einer Nachfolgeregelung völlig schiefgelegen zu haben. „Da stimmte die Chemie nicht, da war zu viel Maske“, be-



Foto: Claus Sauer

Das Unternehmen

Die Geyer-Gruppe produziert mit 350 Mitarbeitern Schaltschränke, Gehäuse, mechanische und elektromechanische Baugruppen. Das Berliner Unternehmen ist ein klassischer Zulieferer für Maschinenbauer, für die Bahn- oder die Medizintechnik. Und neuerdings auch für die Schifffahrt: Geyer baut für Kreuzfahrtschiffe auf der Meyer-Werft in Papenburg die Einrichtungen für die Kommando- und Steuerbrücken. Der Umsatz erreicht 40 Millionen Euro und soll mittelfristig auf 60 bis 70 Millionen Euro steigen, nicht zuletzt auch dank zusätzlicher Geschäfte im Ausland.

schreibt er die gescheiterte erste Suche. „Dem ging es ums Kasse machen, und das möglichst schnell – anstatt soziale Verantwortung zu übernehmen.“ Bei dem Enddreißiger Andreas Wende dagegen sei nach dem ersten, drei Stunden dauernden Telefonat alles klar gewesen. Sein Unternehmen sieht Geyer für die Zukunft in guten Händen.

So manche Weichenstellung ist getroffen. Weil die Geyer-Gruppe stärker auf den internationalen Markt ausgerichtet werden soll, bietet er den Mitarbeitern kostenlose Englischkurse an. Ein zwei-

Der Unternehmer

Der 63 Jahre alte Norbert Geyer verliert nur die Bodenhaftung, wenn er seinem leidenschaftlichen Hobby frönt und in einer einmotorigen Cessna abhebt. Ansonsten wirkt er inmitten seiner Mitarbeiter in Berlin-Lichtenrad, dort, wo einmal die Mauer stand. Der Ur-Berliner hat Anfang der siebziger Jahre den Betrieb seines Vaters übernommen. Geyer hat Werkzeugmacher gelernt, in der Ingenieurschule Gauss Feinwerktechnik studiert und sich in der Abendschule weitergebildet. Er spielt Tuba und liebt Barockmusik. Geyer ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder.

sprachiger Kindergarten wird gerade eingerichtet. Der ist einerseits der sozialen Verantwortung zu verdanken, dient jedoch auch dazu, Mitarbeiter zu halten und neue zu bekommen.

Geyer sagt, dass ihn als Unternehmer das soziale Engagement seit Jahren antreibe. Es stammt aus seiner religiösen Überzeugung. „Unternehmerisches Handeln entsteht aus dem christlichen Glauben“, sagt er. „Er bietet mir Halt in einer schutzlosen Umgebung.“ Die Mitarbeiter und der Zusammenhalt im Unternehmen sind für ihn sehr wichtig. „Soziale Ge-

rechtigkeit macht die Stabilität des Unternehmens und den Rückhalt der Mitarbeiter doch erst möglich.“ Für einen Zulieferer sei diese Stabilität die Voraussetzung, sicher gegenüber Kunden aufzutreten.

Außerhalb des Unternehmens widmet sich Geyer benachteiligten Jugendlichen in Hauptschulen. Noch bevor die Berliner Rütli-Schule vor zwei Jahren wegen des Hilferufes der Lehrer, die der Gewalt durch Schüler nicht mehr standhalten konnten, für großen Wirbel sorgte, ist Geyer eine Patenschaft eingegangen, ebenso mit der Hermann-von-Helm-

holtz-Gesamtschule. Beide liegen in seinem Heimatbezirk Neukölln. Den Schülern müsse eine Chance gegeben werden. „Lehrer sind doof, Unternehmer sind Kapitalisten“, lautet seiner Meinung nach das Vorurteil, das es abzuschaufen gelte. Deshalb will Geyer die Firma für Schüler transparent und verständlich machen. Er lädt sie ein, vor Ort die kleinteilige Welt eines Unternehmens kennenzulernen; mit der Fülle von einzelnen Prozessen, in denen auch die scheinbar Hoffnungslosen eine Chance hätten, wenn es etwa um das Arbeiten an der Werkbank gehe.

„Unternehmerisches Handeln entsteht aus dem christlichen Glauben. Er bietet mir Halt in einer schutzlosen Umgebung.“

Es geht Geyer nicht darum, Lehrstellen anzubieten – von einigen wenigen mal abgesehen. „Ich kann nicht die gesamte Rütli-Schule einstellen“, sagt er. „Ich will die Hoffnungslosigkeit bekämpfen.“ Denn die würde ja erst die falschen Wahrnehmungen verhärten, mit allen Konsequenzen von Frust bis hin zur Gewalt. Geyer geht in die Schulen, um mit den jungen Leuten zu reden. Sie kommen in den Betrieb, wo der Meister sie an die Drehbank lässt. Und Geyers Lehrlinge besuchen Schüler und berichten aus ihrem Alltag. „Wir dürfen sie nicht im Stich lassen und sollten ihnen vermitteln, dass wir sie brauchen“, predigt Geyer.

Vor etwa 15 Jahren kam er auf die Idee. Sein bester Freund ist Schulleiter im niedersächsischen Nordenham. In langen Gesprächen diskutierten sie über die Perspektivlosigkeit von Schülern. Gemeinsam entwickelten sie das Konzept der Patenschaft. In Berlin hat die Industrie- und Handelskammer im Jahr 2000 die „Partnerschaft Schule-Betrieb“ aus der Taufe gehoben. Heute gibt es 150 Patenschaften – für Geyer sind es „Hoffnungsmacher“. Für ihn ist das Engagement mehr als nur Ausfluss einer sozialen Verantwortung. „Es ist eine Herzenssache“, sagt der Christ. Als Vorbild oder Antreiber sieht er sich nicht. „Viele sind da unterwegs“, sagt Geyer erleichtert. „Ich bin kein Paradiesvogel.“

RÜDIGER KOHN