



Audiodatei

# Übergabe leicht gemacht

Viele Seniorchefs bringen vor dem Ruhestand durch Zögern und Unentschlossenheit ihr Lebenswerk in Gefahr. Dabei geht es auch anders: Wenn alle zusammenarbeiten, kann der Generationswechsel im Unternehmen gelingen

 **Artikel als Audiodatei:** [www.deutsche-bank.de/results](http://www.deutsche-bank.de/results)

Einigkeit macht stark:  
Vater Hubert, Tochter  
Dagmar und Bruder Volker  
schafften den Genera-  
tionswechsel bei Baufritz  
dank Zusammenhalt im  
ganzen Unternehmen



## Thesen

- ▶ **Generationswechsel:** Viele Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen scheitern. Oft stehen am Ende Verkauf oder Insolvenz.
- ▶ **„Übergangskrise“:** Nur wenige Seniorchefs schaffen es, den Nachwuchs erfolgreich ins Unternehmen zu bringen – und meist können sie dann nicht loslassen.
- ▶ **Junior gesucht:** Rechtzeitige Vorbereitung und klare Kommunikation sind schon der halbe Erfolg, sagen Experten.

**A**n den Erfolg seines ersten Projekts im elterlichen Unternehmen mochte Andreas Bettermann selbst nicht so recht glauben. Denn die vom Vater gestellte Aufgabe betraf gleich die gesamte Außendarstellung von Obo Bettermann, einem Weltmarktführer im Bereich Elektroinstallation. Der 24-jährige Junior sollte die leicht verstaubte Corporate Identity des sauerländischen Mittelständlers auf einen neuen Stand bringen. Bettermann war höchst skeptisch, ob seine Designvorschläge beim Vater Gehör finden würden. Der aber sagte nur: „Ist gut, mach das so, wie du denkst.“ Für Andreas Bettermann war so viel Vertrauen eine „Schlüsselerfahrung im Verhältnis zu meinem Vater“.

Also machte er, und das bis heute: Seit 2004 leitet der heute 35-Jährige das Unternehmen, drei Geschwister sind in unterschiedlichen Positionen ebenfalls mit dabei. Und auch dem 64-jährigen Vater Ulrich Bettermann geht es abseits des Tagesgeschäfts blendend: Als ständiges Mitglied des Weltwirtschaftsforums pflegt der passionierte Pilot unzählige Interessen und Kontakte weit über die Branche hinaus.

So gut läuft es nicht immer. Die Übergabe unternehmerischen Besitzes von der älteren auf die nachfolgende Generation gilt gemeinhin als „überlebenskritisches“ Ereignis. „Ein Inhaber- und Geschäftsführerwechsel stellt eine kritische Phase für jedes Unternehmen dar“, schreibt etwa das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in einem Gutachten, und Professor Reinhard Prügl, Leiter des Instituts für Familienunternehmen an der Zeppelin University Friedrichshafen, spricht gar von einer „Übergangskrise“. Von der älteren wie von der nachfolgenden Generation werde das Thema oft verdrängt. Und immer wieder erlebt er, dass Unternehmer zwar mit ihm über die Nachfolge reden, nicht aber mit ihren eigenen Kindern. „Das Problemfeld“, so Prügl, „ist riesig.“ Die Folge: Nicht einmal fünf Prozent aller je gegründeten Familienunternehmen erreichen die dritte Generation.

Die schwierige Übergabe eines unternehmerischen Lebenswerks an die nachfolgende Generation ist damit auch volkswirtschaftlich von Bedeutung. Bis 2014, so hat es das Bonner Institut für Mittelstandsforschung errechnet, werde für knapp 110 000 Familienunternehmen →



## Fallstudie

# „Den Rucksack trägst jetzt du“

Beim Fertighaus-Experten Baufritz werden Generationswechsel traditionell sorgfältig vorbereitet und anschließend konsequent innerhalb kürzester Zeit vollzogen. Ein erfolgreiches Rezept

### Wie der letzte Arbeitstag als Unternehmer aussieht, das hat bei Baufritz Tradition:

Schon der Großvater hatte von einem Tag auf den anderen aufgehört, Vater Hubert Fritz machte es vor sieben Jahren genauso. Seitdem leitet Tochter Dagmar das Unternehmen. Dabei wollte die heute 40-Jährige ursprünglich etwas ganz anderes werden. Nach der Schule startet sie eine Ausbildung zur Schauwerbegestalterin und studiert Innenarchitektur.

Doch immer wieder fragt der Vater seine Tochter um Rat – mal geht es um die Optik der Häuser, mal um den Grundriss. So kommt sie mit betrieblichen Fragestellungen in Berührung. Und entscheidet sich schließlich für das Unternehmen. Fünf Jahre vor der Übergabe entwickeln Vater und Tochter einen festen Zeitplan: Zunächst übernimmt sie die Planungsabteilung, ein Jahr später Marketing und Vertrieb, dann die Verwaltung, zuletzt die Finanzen. In dieser Zeit sitzen beide gemeinsam im Büro. Dieses „stufenweise in die Verantwortung Wachsen“ war einer der Erfolgsfaktoren, glaubt die Unternehmerin heute. Sie entwickelt eine branchenweit neue Erlebniswelt für Fertighäuser, die „Haus-schneiderei“. Neben der Arbeit legt sie noch ein Wirtschaftsstudium nach. Entlastung bringt ein externer Geschäftsführer, mit dem der Vater seit Jahren gut zusammenarbeitet.

Dann aber, ausgerechnet in ihrem ersten Jahr als Chefin, gerät die Firma in die Krise. Die Eigenheimzulage ist abgeschafft, die Zahl der Baugenehmigungen halbiert sich. Baufritz muss schnelle Entscheidungen treffen – und bringt mit dem kostengünstigen „Schwedehaus“ in Rekordzeit das passende Produkt für den schwächelnden Markt. Und der Vater? Der hält sich raus, obwohl gerade der Markt kollabiert. „Den Rucksack trägst jetzt du“, sagt er zur Tochter. Und das gilt.

Baufritz-Häuser sind baubiologisch bis ins Detail ausgetüftelte Premiumprodukte, schlüsselfertige Niedrigenergie- und Passivhäuser, der Einsatz von Kunststoffen gilt schon als Tabubruch. Die gestalterisch orientierte Tochter entwickelt dieses Ökokonzept weiter. Mit ihr werden die Häuser schicker, trendiger. Unternehmen und Chefin werden dafür mit Preisen überhäuft, darunter einer für familienfreundlichen Führungsstil. Seit vier Generationen ist Baufritz in Familienbesitz, und die Chancen stehen gut, dass das so bleibt. Dagmar Fritz-Kramer hat zwei Kinder, ihr Bruder, der die Chefrolle nie wollte, aber ebenfalls im Unternehmen arbeitet, sogar vier. Aber: „Ich würde keines meiner Kinder ins Unternehmen zwingen“, sagt sie. An diese Regel hielt sich schließlich schon der Vater.



FOTO: WWW.BAUFRITZ.DE

Erst nach Umwegen übernahm Dagmar Fritz-Kramer den Führungsjob von ihrem Vater. Doch der hatte sie nie in die Firma gedrängt. „So etwas führt in die Katastrophe“, glaubt die erfolgreiche Unternehmerin

→ die Nachfolgefrage relevant. Die Zahl der betroffenen Beschäftigten liegt bei rund 290 000 jährlich.

**Drei Viertel der Unternehmer wünschen sich einen Nachfolger aus der Familie, doch nur bei gut 40 Prozent gelingt dies letztlich auch, so das Institut.** „Rund die Hälfte aller Nachfolgeregelungen scheitert“, schätzt der Berater, Psychologe und Buchautor Hans-Georg Huber. Der Grund hierfür seien keine sach-, sondern meist persönlichkeitsbezogene Themen. Diese machten den Generationswechsel zu einem „hochkomplexen und emotionalen Prozess“.

Und tatsächlich geht es hier um eine Menge Emotion. So berichtet etwa der erfahrene Bonner Steueranwalt und Nachfolgeexperte Hans Flick aus seinem jahrzehntelangen beruflichen Erleben als Berater von mittelständischen Familienunternehmen, dass oftmals gar „die menschliche Angst vor dem Tod eine Befassung mit diesem nicht zu leugnenden Hauptproblem verdrängt“. Viele Unternehmer fragen: Hat das nicht Zeit? Hat es nicht. „Der Generationswechsel“, so das Ergebnis einer DIHK-Umfrage, „ist ein neuralgischer Punkt im Unternehmerleben.“

**DAS WISSEN AUCH DIE BANKEN.** „Ein aktives Management der Unternehmensnachfolge“ wünscht sich etwa Kai Giesel, Regionalleiter bei der Deutschen Bank in Wuppertal und Betreuer vieler Familienunternehmen.

Auch Giesel weiß um die Risiken des Generationswechsels und möchte deshalb einen potenziellen Nachfolger „so früh wie möglich treffen“.

Und dazu ist jede Bank geradezu verpflichtet. Denn Themen wie Managementstruktur, Qualität des Managements und vor allem eine bestehende Nachfolgeregelung müssen im Rahmen eines Ratings abgefragt werden. Das Ergebnis beeinflusst entsprechend die Kreditvergabe.

Was also tun? Wie können Menschen, die ihr Leben lang mit höchstem Einsatz ein Unternehmen erfolgreich nach vorn getrieben

# Das Vertrauen des Vaters ist oft die Schlüsselerfahrung für Nachfolger



FOTOS: PRIVAT (2)

Andreas Bettermann mit seinem Vater Ulrich. Beim ersten Projekt sagte der Vater einfach: „Mach das so, wie du denkst.“ Das prägte den Junior bei der Vorbereitung auf den Chefposten



Viktor und Nicola Lemken setzen auf Hilfe von außen. Ein Geschäftsführer leitet das Unternehmen operativ, die Tochter arbeitet mit

haben, lernen, ihren Lebenskern Stück für Stück abzugeben und loszulassen?

Vielleicht anhand konkreter Beispiele. Fälle von anderen Familienunternehmen, die exemplarisch aufzeigen, wie eine Nachfolge gelingen kann. Große Namen deutscher Familienunternehmen wie Oetker, Henkel, Faber-Castell, Veltins, Miele oder Freudenberg zeigen, wie Familiengeschafter Generation um Generation operativ erfolgreich tätig sind.

Oder das Beispiel von Dagmar Fritz-Kramer, der heute geschäftsführenden Gesellschafterin

von Baufritz, einem Hersteller ökologisch ausgerichteter Design-Fertighäuser. Ihr Vater hatte ganz klar schon Jahre zuvor seinen 65. Geburtstag zum letzten Arbeitstag erklärt – und sich daran auch gehalten (siehe Fallstudie Seite 10). „80 Prozent aller Übergaben scheitern am Nicht-loslassen-Können des Seniors“, sagt die Tochter, die das Unternehmen seit rund sieben Jahren höchst erfolgreich führt.

Oder das Beispiel des 31-jährigen Christopher Menekes, der in diesen Wochen die internationale Geschäftsführung von seinem Vater Walter übernimmt. Menekes ist einer der weltweit führenden Hersteller industrieller Elektrostekvorrichtungen, präsent in 90 Ländern.

Auch hier hatte der Sohn von Anfang an einen klar umrissenen Bereich in alleiniger Verantwortung: Vier Jahre lang leitete er das Geschäft der Auslands-Tochter in Großbritannien. Zuvor hatte er beim Anlagenbauer ABB erste Erfahrungen in einem fremden Unternehmen gesammelt. „Mein Vater hat keinen Druck ausgeübt“, sagt Christopher Menekes, „aber für sein Geschäft erworben, das hat er schon.“ Und er wusste, dass sich sein Vater schon vor Jahren mit dem Thema Nachfolge beschäftigt hatte. Für die Jenaer Entwicklungspsychologin Elke Schröder, die sich wissenschaftlich intensiv mit dem Thema befasst, sind damit bereits wichtige zentrale Kriterien einer erfolgreichen Übergabe erfüllt (siehe Interview Seite 13). Und wäre Sohn Christopher

nicht gekommen, der Vater hätte einen Plan B gehabt, wie zum Beispiel die Bestellung eines externen Geschäftsführers. „Er wusste immer, dass sein Lebenswerk nicht ausgerechnet an ihm scheitern darf.“

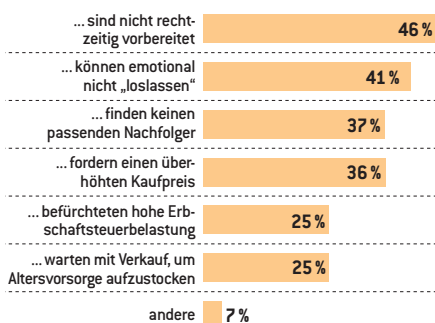
Was also sollten Unternehmer tun, um die Nachfolge richtig zu gestalten?

**Regel Nummer 1:** Frühzeitig mit dem Thema anfangen. „Plane das Schwierige, solange es noch einfach ist“, rät etwa die Beraterin Kirsten Baus, Leiterin des Stuttgarter Instituts für Familienstrategie. 10 bis 15 Jahre sollten die →

## Loslassen!

Seniorchefs können sich nur schwer von ihrem Unternehmen trennen. Die meisten Schwierigkeiten haben sie dabei, ihr Lebenswerk nüchtern zu bilanzieren und abzugeben.

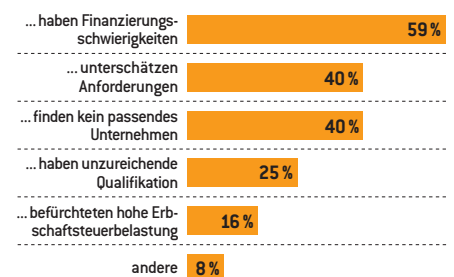
### So viel Prozent der Senior-Unternehmer ...



## Annehmen!

Eine Unternehmensnachfolge ist mit Kosten und Risiken verbunden – das unterschätzen die Junioren oft. Mehr als jeder Zweite hat Finanzierungsprobleme – mehr als in früheren Jahren.

### So viel Prozent der Junior-Unternehmer ...





## „Mein Vater hat keinen Druck ausgeübt“

Christopher Mennekes durfte selbst entscheiden, ob er den Job seines Vaters Walter wollte. Der Senior überzeugte den Sohn – gemeinsam bereiteten sie die Übergabe dann langfristig vor

→ Beteiligten für den gesamten Übergabeprozess einkalkulieren – vom Erstgespräch bis zur finalen Übergabe. Die eigentliche Übergabe aber, sagt Deutsche Bank Mann Giesel, sollte in maximal zwei Jahren vollzogen sein.

**Regel Nummer 2:** Dialog, Dialog, Dialog. Mit allen reden, aber ohne Zwang und den Druck einer festen Erwartung. Baus setzt dafür auf „Familientage“, an denen sich alle Beteiligten austauschen und Fragen rund um die Familie wie das Unternehmen thematisieren. „Werdet ein Team“, rät sie ihren Mandanten, denn: „Eine Familie, die mit sich selbst nicht klarkommt, kommt auch mit unternehmerischer Verantwortung nicht dauerhaft zurecht.“

„Unternehmer müssen immer und immer wieder mit allen Beteiligten alle Optionen durchsprechen“, fordert Stefan Heidbreder von der Stiftung Familienunternehmen, der viele Übergaben selbst beratend begleitet hat. Tatsächlich aber ließen sich viele von ihrem Anwalt oder Steuerberater „einen Floh ins Ohr setzen“ – und konfrontierten dann die Familie mit einsamen Beschlüssen. „Die Verantwortung für einen erfolgreichen Übergang liegt klar beim Senior“, sagt der Deutsche Bank Mann Kai Giesel.

So hat das auch Andreas Bettermann mit seinem Vater erlebt. 1999 kam er in das elterliche Unternehmen und war vom ersten Tag an Gesellschafter, wenig später allein verantwortlich für den Vertrieb. Schon nach drei Monaten

verwies der Vater bei entsprechenden Fragen auf den Sohn. „Das Schlimmste“, sagt Andreas Bettermann, „sind doch Väter, die ihren eigenen Kindern vor Dritten ständig ins Wort fallen.“ Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Münchner Stiftung Familienunternehmen, kennt solche Fälle zur Genüge und hat dafür gleich den passenden Begriff: **Wenn die nächste Generation nicht wirklich ran darf, dann nennt er dies ein „Prinz-Charles-Syndrom“.** Um dies im Alltag erst gar nicht entstehen zu lassen, haben etwa die Bettermanns eine klare Regelung getroffen: Der Vater sitzt in keinem Meeting, in dem bereits sein Sohn ist.

**MITUNTER GIBT ES ABER** noch ein anderes Modell: Die nächste Generation übernimmt und arbeitet mit, doch ein erfahrener Manager leitet das Unternehmen im Tagesgeschäft. So etwa im Fall der niederrheinischen Unternehmerin Nicola Lemken. Ihr gleichnamiges Unternehmen produziert Landmaschinen und ist heute in siebter Generation in Familienbesitz. Präsent bis nach China und Indien, besitzen die blau lackierten Pflüge und Sämaschinen bei der landwirtschaftlichen Zielgruppe ein absolutes Premium-Image. Operativ geleitet wird das Familienunternehmen von einem familienfremden Geschäftsführer, den der heute 73-jährige Viktor Lemken schon vor 20 Jahren geholt hat. Der Senior wollte sich in einer Phase immer größeren Wachstums entlasten.

Jahre später realisierten er und seine Tochter, dass diese Entscheidung noch einen weiteren, wichtigen Vorteil mit sich brachte: Sie erleichterte auch den Generationswechsel. Nicola Lemken arbeitete zunächst bei Bayer. Eine Übernahme war noch



### Weitere Informationen

#### Kontakt

Ihr Kundenbetreuer

#### Literatur

- ▶ Habig/Berninghaus: „Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln“. Springer 2010
- ▶ Huber/Sterr-Kölln: „Nachfolge in Familienunternehmen“. Schäffer-Poeschel 2006
- ▶ Studie „Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen“, Universität Jena, 2009, [www.familienunternehmen.uni-jena.de](http://www.familienunternehmen.uni-jena.de)
- ▶ Studie „Unternehmensnachfolgen in Deutschland“, Institut für Mittelstandsforschung, 2010, [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

#### Weitere Angebote

- ▶ Seminare für Familien-Gesellschafter bietet die Equa-Stiftung, [www.equa-stiftung.de](http://www.equa-stiftung.de)
- ▶ „Nachfolgerschule“ im Rahmen des jährlichen Kongresses für Familienunternehmen der Universität Witten-Herdecke für junge Erwachsene
- ▶ Jährliche Juniorenkonferenz: [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Interview

# „Die Eltern leben ihren Kindern den Unternehmeralltag vor“

Elke Schröder arbeitet als Diplompsychologin an der Universität Jena und untersucht die Nachfolge in Unternehmen



kein Thema. Dann aber, eines Tages, Vater und Tochter kommen gerade von der Pflug-WM aus der Champagne zurück, fragt sie der Vater dann doch erstmals konkret, wann sie denn Lust hätte einzusteigen. Die Tochter überlegt und kündigt den Konzernjob. Sie lernt das Berufsleben der Zielgruppe kennen, arbeitet auf dem Bauernhof, pflügt und ackert in Gummistiefeln und Latzhose. Danach übernimmt sie allein verantwortlich die Projektleitung des Neubaus der Verwaltung. Seit rund zehn Jahren leitet sie das Unternehmen als Gesellschafterin und betreut die Öffentlichkeitsarbeit. Die inzwischen zweifache Mutter ist froh, dass dank des Geschäftsführers und eines eingespielten Management-Teams nicht das ganze Tagesgeschäft auf ihren Schultern lastet.

Für solche Entscheidungen gibt es Lob. **„Ein externer Geschäftsführer“, sagt Rena Haftlmeier-Seiffert, Geschäftsführerin der Münchner Equa-Stiftung, „kann doch auch eine wunderbare Form der Nachfolge im operativen Bereich sein.“** Ab einer bestimmten Größe wird sich jedes Familienunternehmen überlegen müssen, ob es sich die dafür benötigten Kompetenzen im Unternehmen nicht von außen holt, da es unwahrscheinlich ist, ausgerechnet diese in der eigenen Familie zu finden. Für die nachfolgenden Familiengesellschafter, die möglicherweise ganz andere Talente und daher Lebensentwürfe besitzen, bleibt es trotzdem eine große Aufgabe, die Strategien und Ziele vorzugeben und das operative Fremdmanagement kompetent zu beraten und zu kontrollieren.

Und mitunter hilft auch ein Stück Weltliteratur. So verschenkt Stiftungschef Heidebreder an junge potenzielle Nachfolger schon mal ein Buch. Darin ist beschrieben Aufstieg und Fall eines über viele Generationen bestehenden Familienunternehmens. Beschrieben werden auch typische Risiken und Fehler eines Generationswechsels. Es sind die „Buddenbrooks“ von Thomas Mann. ←

STEPHAN SCHLOTE

### **Viele Unternehmer wünschen sich, dass ihre Kinder einmal den Betrieb übernehmen. Doch wie und ab wann soll man seine Kinder auf diese Rolle denn vorbereiten?**

Das Wichtigste ist: Die Eltern sollten frühzeitig mit ihren Kindern reden. 16 Jahre sind da für ein lockeres Erstgespräch ein ganz gutes Alter. Es geht ja nicht darum, dem jungen Menschen schon eine Lebensentscheidung abzufordern, sondern Eltern und Kinder sollten sich einfach in kleinen Schritten an das Thema Generationswechsel herantasten. Die Realität ist aber oft eine andere:

Viele Eltern möchten ihre Kinder nicht im Lebensweg beeinflussen, obwohl sie sich eigentlich eine familieninterne Nachfolge wünschen. So wird geschwiegen, und das versichert wiederum die Kinder massiv. Denn die wissen nun überhaupt nicht, was die Eltern wollen.

### **Doch woher weiß der Senior denn, ob sein Kind überhaupt unternehmerisch geeignet ist? Wenn die Jungen erst mal studieren und sich vielleicht anderswo beweisen müssen, verstreichen ja entscheidende Jahre.**

So lange zu warten, ist zu spät. Hier am Lehrstuhl Entwicklungspsychologie in Jena haben wir sehr intensiv die Altersphase zwischen 14 und 18 Jahren erforscht. Das Resultat: Mit 16 sind die zentralen Persönlichkeitsmerkmale, die es zum Unternehmertum braucht, bereits ausgeprägt. Zugleich ist man im Jugendalter ja erstmals mit der Frage nach der eigenen beruflichen Zukunft konfrontiert. Das sind stark identitätsbestimmende Fragen, mit denen die Jugendlichen in diesem Alter konfrontiert sind. Deshalb sollten die Eltern das Nachfolgethema ruhig mal ansprechen.

### **Aber Menschen entwickeln sich doch, oder?**

Natürlich kann man an sich arbeiten oder sich immer wieder überwinden. Aber das ist letztlich doch schwierig, weil Unternehmertum bestimmte Eigenschaften erfordert, die schon in der Jugend tief in uns verankert sind. Wir sind da genetisch und familiär geprägt, und das bekommen Sie nicht mehr weg. Die ersten Anzeichen einer unternehmerischen Eignung stellen sich schon ziemlich früh heraus.

### **Welche Persönlichkeitszüge betrachten Sie denn als „unternehmerisch“?**

Wir sprechen in diesem Zusammenhang gern von den „Big Five“, denn es sind fünf Eigenschaften, um die es hier geht: Gewissenhaftigkeit, Offenheit, Extraversion, geringe Ängstlichkeit und Verträglichkeit. Wer diese Charakterzüge nicht in sich spürt, der sollte den Gedanken an eine spätere Übernahme des elterlichen Betriebs wohl besser lassen.

### **Dabei geht es ja nicht nur um die Frage der Eignung, sondern auch, ob die junge Generation den Job überhaupt will. Den Alltag des Unternehmertums bekommen die Kinder doch von früh auf hautnah zu Hause mit.**

Ja, und das ist entscheidend für das Interesse der nächsten Generation an der Übernahme. Die Eltern leben den Unternehmertum vor, sie sind ein sehr starkes Rollenvorbild. Das heißt, die Kinder erleben, ob die Eltern Spaß an ihrer Arbeit haben und stolz auf das sind, was sie täglich tun. Wenn da jeden Abend beim Essen nur geklagt und geschimpft wird, ist die Wahrscheinlichkeit nicht allzu hoch, dass sich die eigenen Kinder für die Nachfolge entscheiden.

### **Wie kann man sein Kind denn überhaupt an das Unternehmen heranführen?**

Ich würde erst mal locker über betriebliche Fragen sprechen, also aktuelle Themen aus dem unternehmerischen Alltag erzählen und mein Kind um seine Meinung und seinen Rat fragen. Dann könnte man den Kindern auch einzelne Projekte übertragen, etwa die Gestaltung eines Flyers oder einen neuen Webauftritt. Wichtig ist, den Jungen positive Erfahrungen zu vermitteln.

### **Was ist denn der größte Fehler, den man als Senior so machen kann?**

Den Kindern die eigene Meinung aufdrücken. Allerdings habe ich bislang gar nicht so viele dominante Eltern getroffen, wie das Unternehmern gemeinhin immer wieder unterstellt wird. Wer heute Ende 40 ist, der hat andere Erziehungsvorstellungen als noch die Kriegsgeneration. Da macht keiner mehr so richtig Druck gegenüber den eigenen Kindern. Und das ist gut so.