



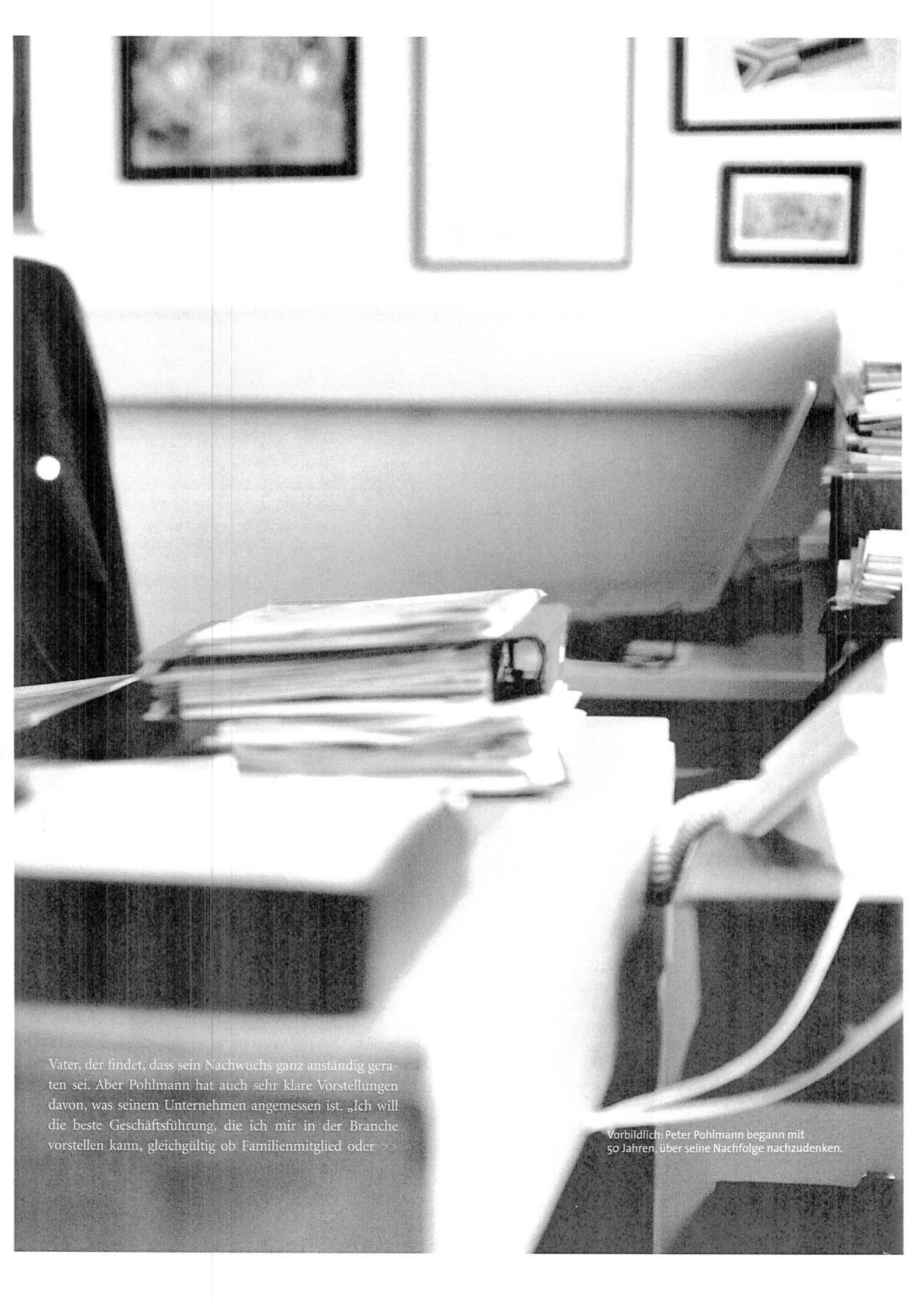
„Jetzt muss das Unternehmen von allein gehen“

Peter Pohlmann hat den Möbeldiscounter Poco-Domäne gegründet und groß gemacht. Er hat sich alles selbst erarbeitet. Unternehmerkinder sollen das auch tun, findet er. Daher lebt das Unternehmen in einer Doppelstiftung weiter. Die Kinder gehen ihre eigenen Wege. Das erfüllt ihn mit Stolz.

VON CHRISTOPH HÄMMELMANN | FOTOS: OLIVER RÜTHER

Nein, Schlechtes will er nicht tun. Aber Gutes will er auch nicht tun. Zumindest nicht mit seiner Stiftung. Die hat für Peter Pohlmann einen anderen Zweck als Wohltätigkeit: Sie soll den Fortbestand des Familienunternehmens sichern. Was ja auch etwas Gutes sein mag, aber

mit Philanthropie im engeren Sinn wenig zu tun hat. Ein wenig zugespitzt könnte man auch sagen: Peter Pohlmann will sein Familienunternehmen vor seiner Familie schützen. Das heißt nicht, dass er etwas gegen seine drei Kinder hätte. Im Gegenteil, er scheint so stolz auf sie wie jeder andere



Vater, der findet, dass sein Nachwuchs ganz anständig geraten sei. Aber Pohlmann hat auch sehr klare Vorstellungen davon, was seinem Unternehmen angemessen ist. „Ich will die beste Geschäftsführung, die ich mir in der Branche vorstellen kann, gleichgültig ob Familienmitglied oder >>

Vorbildlich: Peter Pohlmann begann mit 50 Jahren, über seine Nachfolge nachzudenken.



Konsequent: Mit 60 Jahren wechselte Peter Pohlmann in den Aufsichtsrat.

>> Fremder.“ Die Frage, wie es nach ihm weitergehen soll, hat sich Pohlmann daher schon früh gestellt. Irgendwann verkaufen? Das war für ihn keine Antwort, denn das hätte nur neue Fragen aufgeworfen. „Dann hätte ich einen Haufen Geld gehabt und auch wieder etwas damit machen müssen“, sagt er. Die Erkenntnis, dass eine Stiftung die Lösung wäre, verdanke er einem Gespräch mit dem Bertelsmann-Patriarchen Reinhard Mohn. Dieser Gedankenaustausch liegt bereits einige Jahre zurück: Von 1995 bis 2003 arbeitete Pohlmann konsequent auf das angestrebte Modell hin. Dann hat er sich aus dem Tagesgeschäft an die Spitze des Aufsichtsrats zurückgezogen. Der Termin dafür war wohlüberlegt: 60 Jahre war er da alt. Jung genug, um notfalls

noch einmal zurückkehren zu können, wenn es ohne ihn so gar nicht laufen sollte. Aber die Komplikationen blieben aus: Tatsächlich, so vermerkt er befriedigt, ist alles schon auf Anhieb so gelaufen, wie er sich das vorgestellt hatte.

Verkäuferseele

Der Anfang seiner Karriere war da deutlich holpriger verlaufen: Die Schule hatte er mit so schlechten Noten verlassen, dass er eigentlich noch nicht einmal seine Lehrstelle bei Kaufhof hätte kriegen dürfen. Dass er sie trotzdem bekommen hat, verdankt er seiner Hartnäckigkeit, erinnert sich Pohlmann. Irgendwie muss er seinen späteren Chef davon überzeugt haben, dass er trotz schlechter Noten ein guter Verkäufer sein würde. Dass er das tatsächlich ist, hat Pohlmann mit seiner Poco-Kette eindrucksvoll bewiesen.

Begonnen hat alles 1989 in einem Gewerbegebiet von Bergkamen, als sich Pohlmann, der bis dato Erfahrungen in Importgeschäften und dem Teppichhandel gesammelt hatte, endgültig selbständig machte. Und dort, in einem unauffälligen Anbau an der Rückseite der großen, quietschgelben Verkaufshalle mit vorgelagerter Würstchenbude residiert er bis heute. In trauter Nachbarschaft zu einem Hochspannungsmaste, einem auf US-amerikanische Marken spezialisierten Autoteilehändler, vor dessen länger nicht mehr gestrichenem Gebäude viel Blech rostet, und einem nicht mehr ganz neuen Wohnmobil, das erkennen lässt, dass es hier dauerhaft steht, aber nicht verrät, zu welchem Zweck. So eine Umgebung passt zu einer Kette, die Möbel vor

allem mit einem Argument an den Kunden bringt: mit dem Preis. „Wir verzichten auf unnötige Kosten, die etwa durch eine übertriebene Warenpräsentation und Dekoration entstehen“, heißt es auf der Poco-Homepage. Die „Süddeutsche Zeitung“ hat den Filialen einmal den „Charme einer schlecht aufgeräumten Lagerhalle“ bescheinigt.

Pohlmann nimmt so etwas gelassen, solange es nur seine Kunden nicht stört. Offenbar stört es sie nicht. 2003 öffnet die erste Filiale außerhalb von Nordrhein-Westfalen, 2007 kommen 34 Möbelmärkte der Marke Domäne und 25 Häuser der Marke Möbelix dazu. „Damit haben wir das Unternehmen um das Dreifache vergrößert“, sagt der Gründer. Auf eine Milliarde Euro beziffert er nun den Jahresumsatz,



Beharrlich: Es brauchte einige Jahre, bis die Stiftungslösung stand.

der in den deutschlandweit 87 Filialen erwirtschaftet wird. Und er sieht die Firma weiter auf Wachstumskurs: „Ich denke, 150 Häuser in Deutschland könnten es werden.“

Sympathie für die Kunden

„Die Pocowskys“ nennt er die Leute, die in den quietschgelben Märkten einkaufen. Menschen mit einem Bruttohaushaltseinkommen von weniger als 2.500 Euro im Monat. „Das sind zwei Drittel aller Deutschen“, sagt Pohlmann. Das heißt nicht, dass er seine Kette als eine Art Sozialkaufhaus sieht, das Gutes für weniger begüterte Menschen tun soll. Aber sie soll auch nichts Schlechtes tun: „Wenn sich ein Poco-Kunde vertut, zum Beispiel bei einer Polstergarnitur, dann kann er das nicht mehr ändern“, sagt der Gründer. „Er kann sich nicht einfach nach ein paar Jahren wieder eine neue kaufen.“ Das verpflichtet. Offenkundig mag Pohlmann die „Pocowskys“. Umgekehrt kann er mit allzu feinen Leu-

ten nichts anfangen. Und er hat etwas gegen Mitglieder von Unternehmerfamilien, die mit ihrem Familienunternehmen nicht mehr verbindet außer ihre Anteile. Und die Gewinnausschüttungen auch dann wollen, wenn das Unternehmen gar keinen Gewinn gemacht hat.

Noch nicht einmal sich selbst mochte Peter Pohlmann als Besitzer von Poco sehen. Er sei nur jemand, der dort eine Aufgabe hat. Eine Haltung, die sich offenbar auf seine Kinder übertragen hat. Schließlich mussten sie für die Stiftungslösung Erbverzichtserklärungen unterschreiben. Das, versichert ihr Vater, haben sie denn auch bereitwillig getan: „Sie fanden die Idee genauso gut wie ich.“ Und: Ja, er hätte es ihnen übel genommen, wenn sie gedacht hätten, sie hätten einen Anspruch auf das Unternehmen – und seine Gewinne. Auch Unternehmerkinder sollen arbeiten, findet Pohlmann. Aber sie müssen nicht unbedingt Unternehmer werden. Eltern müssen loslassen, und Kinder müssen eigene

Peter Pohlmanns Stiftung als Nachfolgelösung

Gemeinnützige Peter Pohlmann Stiftung

Kapital: 2 Millionen Euro
Anteile an der TriPos GmbH: 95%
Stimmrechte an der TriPos GmbH: 5%
Alleinvertand: Ines Pohlmann

TriPos Familien-Stiftung

Kapital: 30 Tausend Euro
Anteile an der TriPos GmbH: 5%
Stimmrechte an der TriPos GmbH: 95%
Alleinvertand: Peter Pohlmann



Quelle: TriPos GmbH



Gewissenhaft: Zukunft des Familienunternehmens gesichert.

>> Wege gehen, meint der Firmengründer. Und so gesehen, könnte man auch sagen: Peter Pohlmann wollte mit der Stiftung seine Familie vor dem Familienunternehmen schützen. „Ich wollte die Kinder nicht belasten mit dem Unternehmen.“ Trotzdem haben sein Sohn und seine älteste Tochter zeitweise im Poco-Management mitgearbeitet. Nun hegen sie selbst Gründungspläne, verrät der Vater. „Das macht mich besonders stolz.“

Der Gründer und sein Kind

Das mit der Unordnung in den Läden, das sei in den vergangenen Jahren übrigens besser geworden, versichert er. Nur die Flecken auf den eigentlich strapazierfähigen Teppichböden, die scheinen weiter obligatorisch. Sie zieren sogar den Boden in Pohlmanns Büro. Aber das ist ohnehin ganz im Poco-Stil eingerichtet. Bis hin zu den gelben Rücken der

Aktenordner. „Wir leben sehr spartanisch“, sagt Pohlmann lakonisch. Und meint mit „wir“ ausdrücklich das Unternehmen, nicht die Familie. Aber dann vielleicht doch auch ein wenig die Familie. „Wir haben keine Zeit, große Ausgaben zu tätigen“, sagt er, und nun ist mit „wir“ ausdrücklich auch seine Frau gemeint, eine Insolvenzverwalterin. „Da hätten wir auch keinen Spaß dran.“

Spaß hat er also doch eher an seinem Unternehmen. Auch wenn Bekannte aus gehobenen gesellschaftlichen Kreisen gar nicht glauben wollen, dass man bei Poco eine anständige Wohnzimmereinrichtung bekommt. Bis Pohlmann es ihnen vorführt. „Ich bekenne mich zu diesem Unternehmen“, sagt er. „Ich bin stolz drauf.“ Also hat er auch kein Problem damit, sich „Mr. Poco“ zu nennen. Und so aufzutreten: Es gibt Bilder, die zeigen ihn mit der ärmellosen roten Weste der Poco-Mitarbeiter, mit Firmenlogo in Brusthöhe auf der

einen, mit eingesticktem Namen und eingestecktem Kugelschreiber auf der anderen Seite. Will er doch eher die Firma vor seinen Kindern und Kindeskindern zu schützen, weil sie sein liebstes Kind ist? Ein allzu sentimentales Verhältnis zum Unternehmen will sich Pohlmann nicht unterstellen lassen. Eher müsse er manchmal seine Kinder daran erinnern, dass eine Firma kein Selbstzweck sei, sondern sich nur durch Erfolg rechtfertigt. Und dass man sie sogar verkaufen müsse, wenn das wirtschaftlich sinnvoll sei. Trotzdem: „Meine emotionale Bindung ... Natürlich habe ich eine“, sagt er. Und lässt den Satz wie ein Eingeständnis klingen, das er sich mühsam abringt. Es sei „wie bei einem Vater, der sein Kind großzieht“, erklärt er dann weiter.

Aber mit diesem Bild geht es ihm um jene Fähigkeit zum Loslassen, die ihm bei Eltern so wichtig ist: „Jetzt muss es von allein gehen“, sagt er über Poco. „Das halte ich für vernünftiger.“ Vernünftige Gründe führt er auch dafür an, dass er die rote Poco-Weste getragen hat: Das Kleidungsstück sei einfach praktisch, damit die Kunden die Verkäufer schon von weitem erkennen. Er habe sie angezogen, sobald er ins Büro kam. Auch wenn's heiß war. Obwohl ihn dort kein Kunde erkennen

musste. Schon gar nicht von weitem. Aber weil sie der Cheftrug, mussten die Mitarbeiter nicht erst von der Jacke überzeugt werden. „Alle wollten sie“, sagt Pohlmann und fährt sich mit der Hand über die Brust: „Mit dem eingestickten Namensschriftzug. Das war meine Vorbildfunktion.“

Komplexes Konstrukt

Funktion der Stiftung ist es nun, das zu bewahren, „was wir gemeinsam aufgebaut haben“. „Wir“: Damit meint Pohlmann nicht nur und vielleicht noch nicht einmal in erster Linie die eigenen Mitarbeiter, sondern auch Banker, Lieferanten, Vermittler. „Es haben viele Leute an mich geglaubt“, sagt er. „Denen fühle ich mich verpflichtet.“ Er erzählt vom Filialleiter einer Bank, der ihm ganz am Anfang eine Million D-Mark geliehen hat. „Obwohl ich keine Sicherheiten hatte. Das war seine Obergrenze, über die er verfügen konnte.“ Mit seinem ersten Chef, der ihm die Lehrstelle bei Kaufhof

gegeben hat, ist er später noch einmal um die große, quiet-schgelbe Poco-Halle in Bergkamen herum gegangen. Und hat ihm gesagt, dass das alles nur möglich war, weil er daran geglaubt hat, dass der junge Mann mit den schlechten Schulnoten doch ein guter Verkäufer sein könnte.

Doch nicht nur das Vertrauen anderer war Pohlmann wichtig, sondern auch ihr Rat. Den wollte er anfangs auch in der Stiftung haben. In Gestalt eines Beirats, der die Unternehmerfunktion übernimmt. „Ich wusste, was für Leute ich dafür nicht wollte“, sagt er. „Keinen aus meinem Freundeskreis. Und keinen, der mit mir stirbt.“ Deshalb hat er sich Beiräte gesucht, die seine Branche kennen, ohne direkte Konkurrenten zu sein. Und tatsächlich hätten die ihm in der Aufbauphase sehr geholfen, lobt er. „Meine Kinder kamen für den Beirat nicht in Frage“, erzählt Pohlmann. „Ich wollte ja extra die Trennung zwischen Familie und Unternehmen.“ Der Beirat der Stiftung verfügt über Entscheidungsvoll-

„Ich bekenne mich zu diesem Unternehmen. Ich bin stolz drauf.“

machten in drei Bereichen: bei der Änderung des Gesellschaftsvertrages, bei der Veräußerung von Gesellschaftsanteilen und bei der Frage, wer Nachfolger seiner Kinder wird. Seine Kinder haben hier Vorschlags-, aber kein Entscheidungsrecht.

„Tripos“ ist der wohlklingende Name der Familienstiftung. Ihre größte und wichtigste Beteiligung ist das Unternehmen Poco-Domäne GmbH. Pohlmann und seine drei Kinder sind Geschäftsführer der Stiftung. Als Selbstbedienungsladen ist sie ungeeignet: 95 Prozent ihres Kapitals gehören einer weiteren Stiftung, die den Namen des Firmengründers trägt. Die Peter-Pohlmann-Stiftung ist – im Gegensatz zu Tripos – als gemeinnützig eingestuft.

Sie fördert das, was Pohlmann am Herzen liegt. Initiativen, die sich um Bildung für Migrantenkinder bemühen zum Beispiel. Dabei spielt eine Rolle, dass bei Poco viele Einwanderer arbeiten. Und dass Pohlmann ans deutsche Schulsystem keine guten Erinnerungen hat. Mit dem Poco-Preis für Handelsforschung werden Arbeiten von Nachwuchswissenschaftlern prämiert. Und auch für Hochkultur gibt er gerne: „Ich hab überhaupt keine Ahnung von klassischer Musik. Aber sie macht mir Spaß.“ Rund 100.000 Euro pro Jahr kämen so unters Volk, sagt er. Und damit in etwa jene Summe, die er schon gespendet habe, als es noch keine Stiftung gab. Um Gutes zu tun hätte er sie nicht gebraucht. ■