

Das besondere Geschäftsmodell

Im deutschen Mittelstand, speziell auch im Fahrradhandel sind noch überwiegend familiengeführte Unternehmen vertreten. Diese müssen sich sehr intensiv auseinandersetzen mit der Unternehmensführung, dem Eigentum, der Haftung, der Entscheidungsfindung sowie der Zukunftsfähigkeit ihres speziellen Geschäftsmodells. Dazu gibt es viele Fragen.

Wie sieht diese intensive Kopplung zwischen Familie und Unternehmen aus? Wie beeinflussen Traditionen und Emotionen die betriebswirtschaftlichen Erfordernisse? Was passiert mit dem Unternehmen, wenn die Harmonie der Unternehmerfamilie gestört wird? Welche Optionen und Chancen gibt es für Familienunternehmen?

Wenn in der Wirtschaftspresse oder in Tageszeitungen von Familienunternehmen die Rede ist, dann meist in Bezug auf die Nachfolgefrage. Nachfolge ist auch ein wichtiger Aspekt, aber nicht der überragende. Vielmehr sollte dargestellt werden, wie Familienunternehmen im Alltag 'ticken'. Da dies nicht der Fall ist, möchte ich dieses Thema näher beleuchten, vor allem gespeist aus meiner täglichen Beratungspraxis in Familienunternehmen, zum großen Teil im Fahrradbereich. Viele mittelständische Betriebe sind gleichzeitig Familienunternehmen, aber nicht alle. Familienunternehmen sind jene, bei denen die Führung bei einem oder mehreren Familienmitgliedern liegt – also nicht bei einem angestellten Geschäftsführer – oder wenn die Familie entscheidenden Einfluss auf die Firmenpolitik hat.

Was Familienunternehmen von fremdgeführten Unternehmen unterscheidet, liegt nicht so sehr in der Unternehmensgröße oder Gesellschaftsform, sondern eher in der Unternehmenskultur, den andersartigen Entscheidungen, den langfristigen, oft generationsübergreifenden Planungen, manchmal aber auch an undurchschaubaren Machtverhältnissen (wer hat wirklich das Sagen?).

Das versteht man erst, wenn man die sehr enge Kopplung von Familie und Unternehmen sieht, die langfristige Kapitalbindung, familiäre Spielregeln, emotionale Verflechtungen und deren Bedeutung für die Existenz von Familie und Unternehmen.

Am deutlichsten wird der Unterschied sichtbar, wenn zum Beispiel die Ehefrau und

die Tochter, die im Fahrradladen mitarbeiten, zu Hause ebenfalls vom Chef sprechen, und nicht vom Vater oder Ehemann.

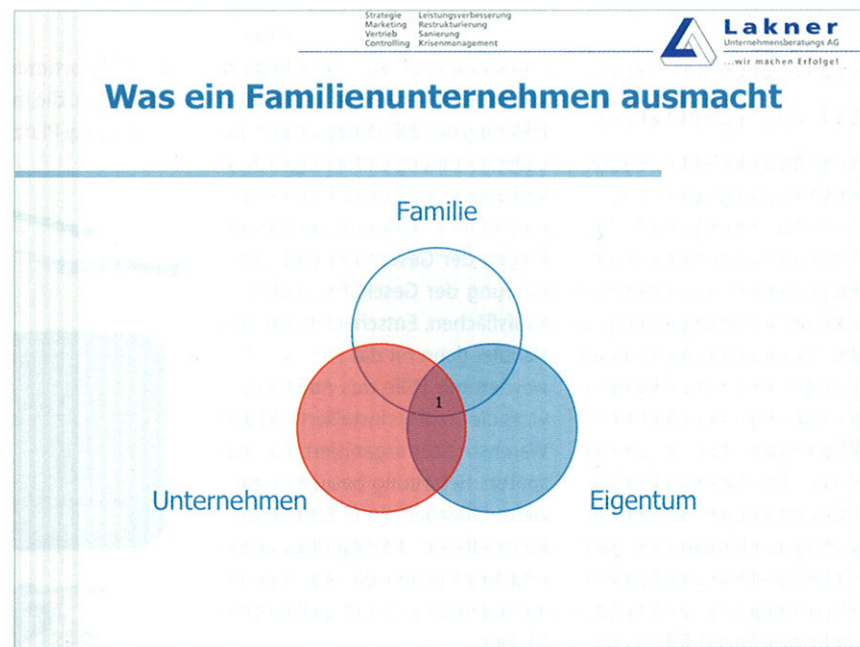
Betrachtet man diese enge Kopplung von der Familienseite her, ist es schon ein gewaltiger Unterschied, ob Vater und Mutter in unterschiedlichen Berufen und Firmen arbeiten, fest angestellt sind und nach Dienstschluss ihren Feierabend genießen, oder ob sie einen Betrieb führen, rund um die Uhr miteinander umgehen müssen, selbst-

sich verwirklichen, im anderen Fall würden sie sich vielleicht Lasten vergangener Unternehmensgenerationen auf, müssen sich mit Traditionen arrangieren, sollen familiäre Erwartungen erfüllen und tragen das Risiko des Scheiterns.

Unabhängig davon, wie ein solches Familienunternehmen konstruiert ist, verbindet die unterschiedlichen Unternehmerfamilien eines, nämlich, dass sie sich ständig mit Fragen der Unternehmensführung und des Eigentums auseinandersetzen müssen. Um Zusammenhänge, Abhängigkeiten, Machtverhältnisse, Statusunterschiede oder Verantwortungsbereiche aufzuzeigen, ist diese Grafik sehr hilfreich.

Ob man als Mitglied der Unternehmerfamilie zu einem Kreis, zu zwei oder zu allen drei Kreisen gehört, hat große Bedeutung für Status, Einfluss und Dynamik von Familie und Unternehmen.

In der Mitte (1), wo sich alle drei Kreise decken, haben wir es mit dem typischen kleinen Familienunternehmen zu tun, wie es auch im Fahrradhandel, in der Gastronomie oder bei Freiberuflern noch anzutreffen ist. Allen Familienmitgliedern gemeinsam gehört das Geschäft, alle arbeiten mit, fremde Mitarbeiter werden nicht beschäftigt.



ständig sind, und ihre beruflichen und wirtschaftlichen Sorgen zum späten Abendessen mit nach Hause bringen und der Sonntag für geschäftliche Belange und Gespräche »draufgeht«. Es gibt Fälle, in denen das dauerhaft sehr gut geht. Ich kenne aber auch Fälle, wo es nicht funktioniert, besonders bei Neugründungen, wo die Ehepartner auf einmal feststellen, dass sie diese neue, permanente Nähe nicht aushalten. Auch die Kinder sind vor andere Lebensentscheidungen gestellt. Im einen Fall können sie sich frei entscheiden und

Dem steht der andere Extremfall gegenüber, bei dem sich die Kreise überhaupt nicht berühren. Die Mitarbeiter sind nicht miteinander verwandt, das Kapital gehört Investoren, die nicht in der Firma arbeiten. Die Familien haben nur familiäre Beziehungen außerhalb des Unternehmens. Bei Familienunternehmen gibt es diese Trennung nicht, was sowohl Chancen als auch Risiken bedeutet. Jedes Familienunternehmen liegt mit seiner Konstruktion irgendwo zwischen diesen beiden Extrempunkten. Diese

drei sich mehr oder weniger überschneidenden Bereiche bilden auch Spannungspotential im Familienunternehmen, aus dem sich die alltäglichen Interessenskonflikte, die Gesprächsinhalte, Emotionen und manchmal auch Liebe und Hass ergeben. Viele von Ihnen werden das nachvollziehen können.

Wenn sich Menschen stärker aufeinander einlassen, um eine gemeinsame Zeit zu durchleben, ist der Grund entweder das Geld oder die Liebe.

Im Privatbereich ist die Liebe in der Regel die Basis der Beziehung. Hier werden Entscheidungen überwiegend nach nicht monetären Gesichtspunkten getroffen, die gegenseitige Belohnung ist ideeller Art, es herrschen Verpflichtungs- und Dankbarkeitsgefühle, Anerkennung und, wie gesagt, Liebe.

Ganz anders im beruflichen oder geschäftlichen Bereich. Hier wird man wegen seiner Leistungen oder geschäftlichen Gründe dafür ist, eine Beziehung, einzugehen. Auch wenn man seine Arbeit mag, aber mit den Personen am Arbeitsplatz verbindet einen nur, dass man so seinen Lebensunterhalt verdient.

Im Familienunternehmen ist diese Trennung in Geld und Liebe überhaupt nicht möglich. Die starke gegenseitige Beeinflussung oder Überlagerung hat Konsequenzen für Familiendynamik wie auch Unternehmenskultur.

In der Praxis ist das daran erkennbar, dass sich die schlechte Stimmung innerhalb der Unternehmerfamilie unmittelbar auch auf das Unternehmen überträgt oder, im positiven Sinn, die gute Stimmung das Unternehmen und die Mitarbeiter beflügelt. Genauso wie geschäftliche Sorgen die Familie vor die Zerreißprobe stellen und geschäftliche Erfolge in der Familie Hochgefühle auslösen können. Auch das werden Sie als Familienunternehmer nachfühlen können.

Das mehr oder weniger große Eigentum der Familienmitglieder

am Unternehmen und was damit im Zeitablauf passiert, wie es vermehrt oder vermindert wird, wie es verteilt oder wie es vererbt wird, wer wofür haftet, welche Verträge geschlossen werden, wie gerecht oder ungerecht die einzelnen Familienmitglieder es empfinden – all dies hat wiederum Auswirkungen auf Unternehmen wie Familie und erhöht die Komplexität des Themas.

Auch wenn betriebswirtschaftliche Fragen angesprochen werden, die für das Überleben des Unternehmens notwendig sind, geht es diesmal eher darum, die Unternehmerfamilie in den Mittelpunkt zu stellen.

Denn es sind nicht nur wirtschaftliche, sondern ebenso emotionale Probleme, die in Familienunternehmen bewältigt werden müssen. Je kleiner das Unternehmen und je enger die Familienmitglieder aufeinander angewiesen sind, desto größer wird die Gefahr für den Einzelnen, zwischen seinen individuellen Interessen und den Familieninteressen aufgerieben zu werden.

Gemeinsames Eigentum bindet schon sehr stark, wenn Liebe dazu kommt, ist die Bindung noch viel stärker und damit auch die Anfälligkeit für familiäre Konflikte. Wehe aber, wenn sich die Gefühle füreinander negativ entwickeln und man eigentlich getrennte Wege gehen sollte – und das Eigentum das Letzte ist, was die Familie zusammenhält.

Welche Chancen und Risiken aus der engen Verflechtung von Familie, Unternehmen und Eigentum erwachsen können, werde ich in den nächsten Folgen aufzeigen. Denn trotz höchst individueller Situationen gilt vieles allgemein und kann bei der Orientierung helfen. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

Lakner Unternehmensberatung
Tel. 0 77 55/9 10 41
h.p.lakner@lakner.de

Das nennen wir Pflichtlektüre!

Die effiziente Zweiradwerkstatt

Ergebnisse eines Modellprojektes

Herausgeber:
Verband des Deutschen Zweiradhandels (VDZ)
In Zusammenarbeit mit dem RadMarkt

RadMarkt BIKE SHOP NEWS

VDZ
Verband des Deutschen Zweiradhandels e.V.



Das Grundwissen zur Werkstattführung als Lose-Blatt-Sammlung im Ordner in 18 Kapiteln

Zu bestellen für 29€ plus Versandkosten bei:



Bielefelder Verlag, Ursula Bartel
Ravensberger Str. 10 f, 33602 Bielefeld
Tel.: 05 21-59 55 34, Fax: 05 21-59 55 07
ursula.bartel@bva-bielefeld.de



Verband des Deutschen Zweiradhandels e.V.
Große-Kurfürsten-Str. 75, 33615 Bielefeld
Tel.: 05 21-96 51 00, Fax: 05 21-96 51 020
info@vdz2rad.de