

Trennung von Familie und Unternehmen

Einer der Wesenszüge von Familienunternehmen ist, dass die Familie das Unternehmen sehr stark prägt und beeinflusst, genauso wie das Unternehmen in die Familie hineinreicht. Funktioniert die Familie, dann beflügelt dies das Geschäft, funktioniert das Unternehmen nicht, belastet dies auch die Familie.

Abgesehen von kleinen Krisen, die es sowohl in der Familie als auch im Unternehmen immer mal wieder gibt, sollte sich über längere Zeit gesehen, aber eine gesunde Balance der Einflüsse und Abhängigkeiten einstellen, die es allen beteiligten Parteien ermöglicht, ihren individuellen Bedürfnissen, Neigungen, Erwartungen und Wünschen nachzugehen.

Da Menschen nicht von der Geburt bis zum Tod »dieselben« sind, sondern sich entwickeln, von Umwelt, Familie und Unternehmen unterschiedlich beeinflusst werden, kann es auch vorkommen, dass etwas, das als gemeinsames Zusammenleben eines Unternehmerehepaares begann, zunehmend in Konflikten endet. Wenn Lösungsversuche dauerhaft misslingen, wenn die gegenseitigen Interessen nicht harmonisiert werden können, ist sowohl das System Familie als auch das System Unternehmen gefährdet.

Wenn der mitarbeitenden Ehefrau nach Jahren relativ erfolglosen Wirtschaftens der Fahrradladen zu eng wird und sie von ihrem Ehemann, dem Unternehmer, ein Betriebsergebnis verlangt, das einen »angemessenen Lebensstil« (was auch immer das ist) und eine ausreichende Altersvorsorge ermöglicht, dann berührt dies schon grundsätzliche Einstellungen und Zukunftserwartungen sowohl für die Familie als auch für das Unternehmen. Wenn der Unternehmerehemann nur vertröstet und das Problem verdrängt »Nächstes Jahr wird's bestimmt besser.«, (es jahrelang wiederholt), weil er sehr emotional im Geschäft verwurzelt ist und lieber schraubt als rechnet, ist die Spirale nach unten in Gang gesetzt. Abhängig davon, wer welche Anteile am Unternehmen besitzt, wer sich als Persönlichkeit durchsetzt, für wen die Familie beziehungsweise das Unternehmen Priorität hat, verkompliziert sich die Situation zusehends. Sicher ist jedoch, dass ein privat

zerstrittenes Unternehmerehepaar das Unternehmen in die absolute Hoffnungs- und Erfolglosigkeit führt und nicht selten gar die Familie daran zerbricht.

Die Dynamik solcher Entwicklungen konnte ich in mehreren mittelständischen Familienbetrieben beobachten. In einem Frühstadium hätte ein externer Berater noch moderierend und ausgleichend wirken und die Personen wieder auf gemeinsame familiäre und unternehmerische Ziele ausrichten können. Wenn das Fass aber schon übergelaufen ist, die Geschäfte am Boden sind und die Bank »den Schirm zumachen möchte«, ist das natürlich umso schwieriger, da die persönlichen und materiellen Ressourcen verbraucht sind.

Selbst, wenn in einer Unternehmerfamilie in hohem Maß das wirtschaftliche Kapital maßgebend ist, so ist immer auch kulturelles und soziales Kapital im Spiel. Es kommt auf das Mischungsverhältnis an, das von den Beteiligten wechselseitig akzeptiert werden muss, um das Familienunternehmen und die Familie dauerhaft zufriedenzustellen.

Wenn es also wirklich nicht mehr geht, ist Entkoppelung angesagt, also mindestens die teilweise Trennung von Familie und Geschäft. Im angeführten Beispiel könnte das so sein, dass sich die Ehefrau »als billige Arbeitskraft« ganz aus dem Geschäft zurückzieht und eine normal bezahlte Stelle, mit der sie schon lange liebäugelt, in einem anderen Betrieb annimmt. Gleichzeitig ändert der Unternehmer-Ehemann seine Einstellung zum Geschäft und übernimmt die volle Verantwortung für ein definiertes betriebswirtschaftliches Ergebnis. Beide tragen ihren Teil zum Familieneinkommen und Altersvorsorge bei. Im Sinne der Familie und des Unternehmens ist dies ein gangbarer Weg. Die gegenseitige Wertschätzung wird dadurch sogar erhöht. Der Unternehmer weiß jetzt, was er an seiner Frau hatte als sie noch im Geschäft mitarbeitete; seine Frau bekommt das Gefühl, einen fähigen Ehemann zu haben. Beide sind froh über das höhere Familieneinkommen und die verbesserte Lebensqualität, die sich auch in der Stimmung innerhalb der Familie zeigt.

Strategie Marketing Vertrieb Controlling
Leistungsverbesserung Restrukturierung Sanierung Krisenmanagement

Lakner
Unternehmensberatung AG
... wir machen Erfolg!

Wenn es nicht mehr geht

.... Wenn es in Familienunternehmen kracht, dann aber richtig

.... Geld, Macht, Liebe sind die Zutaten, die Familienunternehmen in Minenfelder verwandeln können

.... Dass die Firma darunter leidet, spielt im Streit keine Rolle mehr

.... Streit unter Gesellschaftern ist das größte Konkursrisiko in Familienunternehmen

↪

Entkoppelung

Weitschwieriger ist die Entkoppelung dann, wenn die Scheidung ansteht. Wenn zum Beispiel Ansprüche des geschiedenen Partners durch Inanspruchnahme des Firmenvermögens ausgeglichen werden müssen. Damit kann im schlimmsten Fall die Existenz des Unternehmens besiegelt sein oder es kann den Verkauf des Unternehmens zur Folge haben. Das hört sich zwar brutal an, kann aber die Chance für einen Neustart der beiden ehemaligen Partner eröffnen. Denn, was ist die Alternative? Kapitalmäßig verflochten, privat entfremdet, Familienleben auf niedrigstem Niveau, Verbitterung bis zum Lebensende? Man kann sich Schöneres vorstellen.

Wenn Tochter oder Sohn als gedachte Nachfolger auf Dauer gesehen, die Fähigkeiten nicht haben oder kein Interesse an der Nachfolge haben, ist es nur vertane Zeit für die Familie, darauf zu bestehen und Druck auszuüben. Alle Beteiligten werden nicht glücklich mit einer solchen Lösung, die Familie leidet darunter, dem Unternehmen tut es nicht gut und die Gefahr, dass Kapital vernichtet wird, ist groß. Dies rechtzeitig zu erkennen und die Konsequenzen zu ziehen, wäre eine angemessene Reaktion. Die Entscheidung, ob ein Verkauf, die Verpachtung des Unternehmens oder der Aufbau eines familienfremden Nachfolgers, ob Mitarbeiter oder externer Kandidat, sinnvoll ist, muss vom Einzelfall abhängig gemacht werden.

Zusammenfassung

Familienunternehmen sind deshalb so faszinierend, weil in ihnen sowohl persönliche als auch geschäftliche Beziehungen stattfinden, mit erheblicher Bandbreite zwischen Liebe und Hass, zwischen Gefühl und Geschäft, aber auch zwischen Erfolg und Misserfolg. Die Verknüpfung zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum bietet Möglichkeiten, die fremdgeführte Unternehmen so nicht haben, sei es im Engagement der Familienmitglieder fürs Unternehmen, in der Nachhaltigkeit und Langfristigkeit unternehmerischer Entscheidungen, in den kurzen Informationswegen, in der relativen Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt, in der »Heimat« für die Mitarbeiter oder in der Nähe zu den Kunden. Im Zweifel ist die Familie bereit, auf Gewinne in der Gegenwart zu verzichten, wenn dadurch das Unternehmen an die nächste Generation übergeben werden kann.

Allerdings sind familiengeführte Unternehmen auch Risiken ausgesetzt, sei es die mangelnde Durchschaubarkeit von außen, die Zentrierung auf bestimmte Führungsfiguren, wie den autokratischen Unternehmer, das Festhalten an überholten Traditionen, mangelnde strategische Planung oder unzureichende Organisation. Diese Risiken sind aber beherrschbar und lösbar.

Wo dies gelingt, haben wir es nach wie vor mit einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell zu tun, das familiäre, soziale und zukunftsorientierte Werte ideal miteinander kombinieren kann. Allerdings gilt für Familienunternehmen genauso wie für andere, dass sie auch betriebswirtschaftlich rentabel arbeiten müssen.

H. P. Lakner

RM Kontakt:

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

Die „Bibel“ für Fahrrad-Händler.

Inkl. Zugang zur Online-Datenbank
www.zweirad-adressbuch.de



- 2.000 Hersteller und Importeure
- alphabetisch und nach 800 Warengruppen
- 1.500 internationale Marken

Bestellen Sie jetzt die neue Ausgabe 2008 zum Preis von € 30,- (zzgl. Porto + MwSt.) unter Fax +49 (0) 7664 611512 oder info@kern-verlag.de

KERN VERLAG
Der Adressen-Profi

Inh. Annette Dworak • Tiroler Weg 1b • D-79285 Ebringen • Tel. +49 (0) 7664 611511 • www.kern-verlag.de

RadMarkt
BIKE SHOP NEWS

Für die angenehme und freundliche Zusammenarbeit in diesem Jahr danken wir allen Kunden, Lesern und Partnern.

Wir wünschen Ihnen ein geruhames und schönes Weihnachtsfest und einen guten Rutsch ins neue Jahr.

Das Team Ihres Branchenmagazins RadMarkt

*www.birkhold.com*www.birkhold.com*www.birkhold.com*
Besuchen Sie unsere Homepage!

FLIP-quattro + ROLL-dynamic

TWIN - Presenter

Sie finden bei uns alles für eine verkaufsfördernde Fahrrad-Präsentation, Neuheiten und besondere Angebote!

Fahrräder

- ▶ kundenfreundlich präsentieren
- dabei**
- ▶ Platzbedarf halbieren
- gleichzeitig**
- ▶ Zugriffszeiten minimieren
- dadurch**
- ▶ Verkaufserfolg optimieren

Mit weniger Aufwand mehr verkaufen!

ROLL-up

Birkhold Präsentationssysteme

Julius Birkhold GmbH
Weberstraße 3
89555 Steinhelm

Tel. (49) (0) 73 29 / 2 75
Fax (49) (0) 73 29 / 60 14
www.birkhold.com