

Familie und Unternehmen

Wo liegen die grundsätzlichen Unterschiede? Das Zusammenwirken im Unternehmen wird überwiegend dadurch bestimmt, dass Produkte oder Dienstleistungen erstellt und verkauft werden müssen, die den Geldzufluss sichern. Voraussetzung dafür ist, dass bestimmte betriebliche Funktionen erfüllt werden, die Personen dafür sind Mittel zum Zweck. Der Wert fürs Unternehmen hängt davon ab, wie gut sie »funktionieren«.

In der Familie ist das ganz anders. Hier gibt es keine zentrale Aufgabe, die mit Herstellung oder Verkauf vergleichbar wäre. Damit stehen die Personen als ganzheitliche Wesen im Mittelpunkt und nicht so sehr ihre Funktionen. Die Mutter wird nicht deswegen geliebt, weil sie gut kocht, zumindest nicht nur deshalb. Sie wird auch nicht »ausgetauscht« wenn sie keine Lust mehr zum Kochen hat.

Das langfristige Überleben eines Unternehmens ist nur möglich, wenn es sich wandeln kann und die richtigen Mitarbeiter hat, wenn also neue Mitarbeiter für neue Aufgaben hinzukommen, oder andere ersetzt werden können. Die Funktionen bleiben, die »Spieler« jedoch können wechseln. Der Austausch wird möglich, weil die Leistung der Mitarbeiter durch Geld vergütet wird.

Das Gegenteil gilt für die Familie. Hier bleiben die Personen konstant, die jeweiligen Funktionen können wechseln. Wenn die Mutter zum Beispiel verhindert ist, übernimmt der Vater die Hausarbeit. Für ein Familienmitglied springt ein anderes ein. Alle sitzen in einem Boot, das keiner so mir nichts, dir nichts verlassen kann. Und jeder kann sicher sein, von den anderen nicht aus dem Boot geworfen zu werden, auch bei Fehlverhalten oder Unvermögen. Der Umgang miteinander ist nicht von Ergebniszwängen geprägt, sondern von sehr menschlichen Werten. Die Auswahl der Familienmitglieder ist nicht unter Leistungsgesichtspunkten erfolgt, sondern nach Sympathie und durch biologische Einflüsse (Kinder) bestimmt. Man könnte auch sagen, die Beziehungen sind nicht kündbar, im Gegensatz zum Unternehmen. Man kommt nicht leicht in eine Familie hinein, man kommt auch nicht leicht wieder heraus.

Die in die Familie »investierten« Gefühle sind viel stärker als in einem Unternehmen. Deshalb

Eine Familie funktioniert in der Regel anders als ein Unternehmen, so dass man von zwei unterschiedlichen sozialen Systemen sprechen kann, mit unterschiedlichen Verhaltens- und Kommunikationsregeln. Im Familienunternehmen, wo beide Welten aufeinandertreffen, ist für die Beteiligten nicht immer klar, auf welcher Spielweise sie sich gerade bewegen. Das birgt Konfliktpotential, eröffnet aber auch Chancen.

sind die Entscheidungen im Unternehmen eher von sachlichen Gründen beeinflusst, in der Familie eher von persönlichen und emotionalen.

Auch das Geben und Nehmen ist völlig anders in Familien und in Unternehmen. Im Unternehmen übernimmt der Lohn (Geld) den Ausgleich von erbrachter Arbeitsleistung und zwar sehr zeitnah, in der Regel im Monatsabstand. Dafür gibt es einen Arbeitsvertrag, der auch einklagbar ist. Umgekehrt: Ist das Unternehmen nicht (mehr) imstande den Lohn zu zahlen, erfolgt auch keine Arbeitsleistung mehr, was in Krisenzeiten natürlich umso problematischer ist.

Hier sind Familien ungeheuer flexibel und jedem Unternehmen überlegen, vor allem in schwierigen Zeiten. Denn die Entlohnung innerhalb der Familie erfolgt nicht in Geld, sondern im Prinzip als Tauschgeschäft: Ich tue dir Gutes, du tust mir Gutes, wobei große Zeiträume zwischen Geben und Nehmen liegen können und meist keine einklagbaren Verträge zugrunde liegen. Zum Beispiel ziehen die Eltern ihre Kinder groß und ermöglichen ihnen eine gute Ausbildung; dafür erwarten Sie eventuell Anerkennung, Dankbarkeit oder Fürsorge im Alter. Dass dies so kommt, dafür gibt es jedoch keinerlei Garantie. Innerhalb der Familie werden also, emotional begründet, langfristige »Kreditlinien« eingeräumt ohne gesicherte »Rückzahlung«. Ich kenne kein System, bei dem einzelne Menschen in ähnlicher

Weise freiwillig das Risiko eingehen, für ihre Mühen und Leistungen nicht entlohnt zu werden, im Extremfall bis zur Selbstaufgabe.

Ein weiterer grundlegender Unterschied zwischen Familien und Unternehmen ist, dass Familien nicht bankrott gehen können, Unternehmen schon. Jedes Familienmitglied könnte außerhalb der Familie Geld verdienen und in die Familienkasse einzahlen. Selbst, wenn das nicht möglich wäre, spränge der Staat ein und sicherte der Familie das finanzielle Überleben. Und, wenn die emotionalen Voraussetzungen gegeben sind, auch als Einheit.

Das Überleben eines Unternehmens ist rein betriebswirtschaftlich definiert. Wenn die Einnahmen dauerhaft niedriger sind als die Ausgaben, können die Mitarbeiter nicht mehr entlohnt werden, damit können die Prozesse nicht mehr aufrechterhalten werden, damit hört es auf zu existieren. Ein Unternehmen muss sich rechnen, auch für die Mitarbeiter. Eine Frage, die sich bei Familienmitgliedern so gut wie nie stellt. Im Extremfall ruiniert sich die Familie sogar, um einem Angehörigen aus einer Notsituation zu helfen. Vergleichbares passiert in einem Unternehmen nicht.

Auch, wenn die Typisierung hier zum besseren Verständnis etwas übertrieben oder vereinfacht erscheint: In normalen Unternehmen und Familien sind die Verhältnisse nicht so schwarz-weiß, sondern eher in unterschiedlichen Grau-Tönen.

Grundsätzliche Unterschiede	
Familie	Unternehmen
Emotionale Orientierung	Wirtschaftliche Orientierung
Menschliche Werte	Ergebniszwang
Emotionale Entscheidungen	Sachliche Entscheidungen
Mensch als ganzes Wesen	Mitarbeiter als Fachkraft
Auswahl nach Sympathie	Auswahl nach Leistung
Personen im Mittelpunkt	Funktionen im Mittelpunkt
Personen konstant	Funktionen konstant
Funktionen wechseln	Personen wechseln
Nicht-kündbare Beziehungen	Personen sind austauschbar
Hohe Loyalität	Geringe Loyalität
Entlohnung Hoffnungswert	Entlohnung in Geld sofort
Langfristige »Kreditlinien«	Einklagbare Ansprüche

Beide Welten treffen sich mehr oder weniger stark im Familienunternehmen. Da Familienmitglieder und Mitarbeiter/Führungskräfte oft identisch sind, vermischen sich diese »Spielfelder« umso mehr, je kleiner das Unternehmen ist. Wer den Inhaber des Fahrradladens im Geschäft trifft, erkennt nicht unbedingt, ob er den fürsorglichen Familienvater oder den erfolgsorientierten Boss vor sich hat, die Mitarbeiter manchmal auch nicht. Der Chef weiß oft selbst nicht genau, wann er als was gefragt ist. So können am Geburtstagstisch unverhoffte Geschäftsbesprechungen und aus formalen Gesellschafterversammlungen ausgelassene Familienfeiern entstehen. Wie man sieht, ist die psychische Anforderung an Mitglieder der Unternehmerfamilie schon sehr hoch. Die Vermischung der unterschiedlichen Spielregeln (privat und geschäftlich) muss nicht unbedingt zu Problemen führen. Das kann sogar das Erfolgsgeschehen eines Familienunternehmens sein, wenn es gelingt, das Beste aus den beiden Welten zu kombinieren.

Wo liegen die spezifischen Chancen?

Einmal sicher in der Kundenorientierung. Wo andere Firmen die Mitarbeiter mühsam in Kundenorientierung unterweisen oder trainieren müssen, oft mit fraglichem Ergebnis, ist diese in Familienunternehmen meist selbstverständlich, quasi als Tradition. Da man es im Tagesgeschäft immer mit Personen zu tun hat, ist die familiäre Personenorientierung nicht nur im Fahrradladen ein Wettbewerbsvorteil.

Dass so viele Unternehmen als Familienunternehmen gegründet und geführt werden, hat sicher auch mit den erwähnten »Entlohnungsformen« zu tun: Wo Loyalität und Identifikation sind, lassen sich schwierige und entbehrungsreiche Zeiten besser überstehen. Auch das Engagement von familienfremden Mitarbeitern kann höher sein, wenn sie sich zur Familie gehörig fühlen.

Familienunternehmen sind sozusagen die Pioniere der Teamarbeit, denn Teams sind ja kleine familienartige Einheiten. Teams sind sehr flexibel, die Beziehungen der Teammitglieder sind relativ konstant und berechenbar, während die Funktionen situativ wechseln können. Da sind sie Großunternehmen eher überlegen.

Ein Vorteil des Familienunternehmens kann auch die Kapitalbindung sein, nämlich, wenn das Eigenkapital bei den Eignern liegt. Berichtspflichten gegenüber Gesellschaftern oder Öffentlichkeit entfallen. Die Anteilseigner sind in ihren Renditeerwartungen geduldiger; sie sehen nicht so sehr auf den kurzfristigen Ertrag, son-

dern bauen auf langfristigen Erfolg. Sofern die Ertragswartungen erfüllt werden und keine innerfamiliären Konflikte darüber vorliegen, ist das eine gute Sache. In der Praxis ist es jedoch häufig so, dass die Kontrolle des Managements (also der Inhaber) fehlt und Fehlentwicklungen nicht, zu zögerlich oder zu spät korrigiert werden, mit fatalen Folgen.

Ob das Familienunternehmen ein Auslaufmodell oder ein zukunftsweisendes Geschäftsmodell ist, kann nur im Einzelfall beantwortet werden. Ein Risiko ist die eingeschränkte Austauschbarkeit der Personen (Familienmitglieder), was funktionale Problemlösungen häufig verhindert – »Eigentlich müsste ich meinen Sohn rauswerfen, weil ...«. Sehr positiv zu sehen, ist die Loyalität gegenüber dem Unternehmen, die Verlässlichkeit und die Berechenbarkeit.

Das Eigentum oder Miteigentum am Unternehmen ist ein weiterer Baustein, sich als Mitglied der Unternehmerfamilie überdimensional fürs Unternehmen einzusetzen.

Sachdiskussionen müssen auch im Familienunternehmen unbedingt geführt werden, wobei sich die Personen zurücknehmen müssen und eher deren Funktion betont werden sollte, was nicht ganz einfach ist. Die Ehefrau argumentiert beispielsweise nicht als Gattin, sondern als Verantwortliche für das Rechnungswesen. Auf keinen Fall dürfen sachliche Auseinandersetzungen »um des lieben Friedens willen« unterbleiben, denn sonst wird eine wichtige Ressource, die bestmögliche gemeinsame Lösung zu finden, nicht genutzt.

In schwierigen Fällen ist die Moderation durch Außenstehende eine geeignete Maßnahme. Da in vielen Unternehmerfamilien der Autonomiegedanke (alles selbst zu können) ausgeprägt ist, sind diese auch sehr beratungsresistent. Man lässt Fremde nicht gerne Einblick nehmen in Unternehmens- und erst gar nicht in Familienangelegenheiten. Schade, dass der Hilferuf meistens erst kommt, wenn es schon fast zu spät ist oder »der Karren total verfahren« ist. Die Kopplung von Familie und Unternehmen bleibt jedenfalls eine spannende Aufgabe, ob mit oder ohne fremde Unterstützung. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

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

Der VSF e.V. präsentiert:

Das Gütesiegel – für gute und bewährte Komponenten



Mit dem VSF-Gütesiegel wurden ausgewählte Komponenten der folgenden Hersteller ausgezeichnet:



www.vsf-guetesiegel.de