

Das nennen wir Pflichtlektüre!

Die effiziente Zweiradwerkstatt
Ergebnisse eines Modellprojektes

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

• Kalkulation
• Organisation
• Marketing

Die Modulkalkulation ist produktiver oder: vier optimale Werkstattarbeitsplätze

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

Zu bestellen für 29 € plus Versandkosten bei:

BVA BVA
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

VDZ
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

MANAGEMENT

Familienunternehmen – Emotionen und Geschäft:

Wer hat das Sagen?

In der letzten Folge haben wir die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Familien und Unternehmen beleuchtet. Heute möchte ich auf die Entscheidungsfindung in beiden Systemen näher eingehen, sowohl auf der strategischen (langfristige Weichenstellungen) als auch auf der operativen Ebene (Tagesgeschäft).

Obwohl in beiden Welten täglich Entscheidungen getroffen werden (müssen), folgen familiäre Entscheidungen einer anderen Logik als unternehmerische. Besonders deutlich werden Unterschiede und widersprüchliche Entscheidungskriterien bei der Frage der Unternehmensnachfolge. Die familiäre Entscheidung heißt in der Regel, alle Kinder gleich zu behandeln, also eine gerechte Entscheidung zu treffen. Die unternehmerische Entscheidung bedeutet aber, den Nachfolger aufgrund individueller Fähigkeiten und Leistungen der Kinder zu bestimmen, was auf Ungleichheit hinausläuft. Meistens schließen sich erschwerend noch Eigentums-, Gesellschaftsvertrags- und Erbschaftsfragen an, so dass gesetzliche beziehungsweise vertragliche Normen hinzukommen, quasi als höhere Macht.

Gerade der Gerechtigkeitsaspekt verhindert oft, dass die Nachfolgeregelung sachgerecht im Sinne des Unternehmens verläuft. Da werden in einem Kleinbetrieb zum Beispiel drei Kinder im Zuge der Nachfolgeregelung zu Geschäftsführern bestellt. Im günstigen Fall entwickelt sich daraus der fachlich geeignete, wirkliche Geschäftsführer und die beiden anderen nehmen sich auf ihre betriebliche Funktion zurück - die Zusammenarbeit funktioniert. Im anderen Fall, wenn jeder, ungeachtet seiner Eignung, auf seinen formalen Status besteht, blockieren sie sich gegenseitig - das Unternehmen und die übrigen Mitarbeiter leiden darunter, von den Kunden ganz abgesehen. Ebenfalls häufig zu beobachten ist, dass jeder der Geschäftsführer sich in seiner (Sachbearbeiter- oder Abteilungs-)Funktion verkriecht und keine Geschäftsführung erfolgt, vor allem nicht in Fragen der Strategie und der Unternehmensentwicklung.

Ein weiteres Dilemma wird dann sichtbar, wenn das fachlich geeignete Familienmitglied in einer unternehmerisch richtigen Entscheidung in die Nachfolgerrolle gedrängt wird, der Nachfolger dies aber gar nicht will, weil er viel lieber Pfarrer oder Musiker wäre, aber aus Familienloyalität dieses Los auf sich nimmt. Manchmal geht es gut, oft auch nicht.

Aber wie bei allen Entscheidungen, erweist sich erst in der nahen oder fernen Zukunft, ob sie richtig oder falsch waren, da vollständige und sichere Informationen meist nicht zur Verfügung stehen. Falsche Entscheidungen können im besten Fall das Betriebsergebnis reduzieren, im schlechtesten Fall das Aus fürs Unternehmen bedeuten.

In Unternehmen ohne familiären Einfluss kommen Entscheidungen durch rationale Abwägungen, weitestgehend ohne Berücksichtigung der Konsequenzen auf Personen zustande; man spielt Alternativen durch, entscheidet sich für die beste und realisiert diese. In die Entscheidungsfindung werden diejenigen Köpfe einbezogen, die aufgrund ihrer hierarchischen Stellung oder ihres Fachwissens einen Beitrag leisten können, die dann aber daran gemessen werden, ob die Entscheidung richtig war. Im positiven Fall bedeutet das Aufstieg, im negativen Fall Entlassung.

In Familienunternehmen stehen bei Entscheidungen neben den sachlichen Aspekten meist ebenso stark die Auswirkungen auf die beteiligten Personen (Familienmitglieder) im Vordergrund. Man entscheidet nicht zugunsten des Unternehmens sondern zugunsten von Personen, was zwar deckungsgleich sein kann, aber in den seltensten Fällen deckungsgleich ist. Wenn zum Beispiel der führungsunfähige Neffe zum Werkstattleiter gemacht wird, anstatt der bessere geeignete Mitarbeiter.

Neben der Gerechtigkeit und Richtigkeit von Entscheidungen stellt sich auch noch die Frage der Rechtmäßigkeit, speziell in der Nachfolgeproblematik, was im Falle eines Konfliktes bedeutsam wird. In diesem Stadium kommen Außenstehende, nämlich Rechtsanwälte und Richter, ins Spiel und es wird überwiegend juristisch argumentiert. Familiäre Werte und unternehmerische Gesichtspunkte spielen eine untergeordnete Rolle und werden auf ihre formale Rechtmäßigkeit reduziert.

Mithilfe des Rechtssystems werden in der Regel Entscheidungen durchgesetzt, die die vorherrschenden Machtverhältnisse aushebeln

und weder der Familie noch dem Unternehmen gerecht werden. Derjenige, der diesen Schritt macht, glaubt, innerfamiliär in der schwächeren Position zu sein. Wenn jedoch Anwälte und Gerichte bemüht werden, ist der gemeinsame Konsens innerhalb der Familie beendet, die Beziehung zur Familie ist gekündigt, der Bruch dauerhaft besiegelt.

Das gilt auch für Auseinandersetzungen im Unternehmen, mit dem Unterschied, dass der Bruch weit weniger groß ist als innerhalb der Familie. Ein Arbeitnehmer, der ein Gericht anruft zur Durchsetzung seiner betrieblichen Interessen, kann auch nachher wieder vollwertiger Mitarbeiter sein. In der Familie geht das kaum noch.

Würde einmal durch das Rechtssystem eine Entscheidung im Unternehmen oder in der Familie erzwungen, so hat diese im Prinzip Ewigkeitscharakter. Sie gilt zumindest so lange, wie sie nicht durch eine neue rechtliche Entscheidung ersetzt wird.

Familiäre Entscheidungen ergeben sich also eher aus der persönlichen Kommunikation, der starken Gewichtung der Personen und der informellen Vorgehensweise, die in der Regel auch nicht protokolliert und werden und schnell wieder vergessen sein können. Unternehmerische Entscheidungen werden aufgrund sachlicher Erwägungen getroffen und auch schriftlich festgehalten, so dass sie eine längere Bindung haben sollten. Am langlebigsten sind jedoch rechtskräftige Entscheidungen, auch von der Bindung her.

Vielfältige Konflikte ergeben sich für Familienunternehmen daraus, dass Familienzugehörigkeit und Verwandtschaft zum Beispiel durch Gesellschafterverträge miteinander gekoppelt sind. Sympathien und Lebensstile ändern sich im Laufe der Zeit relativ stark aufgrund permanenter persönlicher und familiärer Veränderung. Die juristischen beziehungsweise vertraglichen Beziehungen dagegen sind starr.

Für ein Familienunternehmen ist es deshalb überlebenswichtig, die rechtlichen Bindungen periodisch zu überprüfen und diese den Lebensbedingungen und Bedürfnissen der betroffenen Familienmitglieder, sowie auch den Erfordernissen des Unternehmens anzupassen. Das Stichwort ist: Strategieentwicklung. Die Frage ist: Wie schaffen wir es, die unterschiedlichen Erwartungen und Potentiale der Familienmitglieder mit den betrieblichen Notwendigkeiten und der Marktentwicklung möglichst konfliktarm in Einklang zu bringen? Das ist keine Frage der Unternehmensgröße, sie ist auch für den »kleinen« Fahrradfachhändler bedeutsam. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

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

Dreirad-Motorroller Quantum



wulfhorst

33263 Gütersloh Postf. 3326
Telf. 05241/98680
www.wulfhorst.de

cobra
i950

1st Place Winner of the 2008 TBEA Innovation Award
The Best Latest Fashion of the 2008 TBEA Innovation Award

The new COBRA i950 is a revolutionary new seatpost that offers "on the fly" adjustment without the need of tools. Cobra utilizes a new patent-pending bushing design that self-adjusts, which greatly improves function and virtually eliminates unwanted side-play. With the new Cobra i950, optimal seat height and performance is just a levers-touch away.

www.kindshock.com.cn

KS
talk 886.6.2568575
fax 886.6.2567293

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

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!

Birkhold Präsentationssysteme
Julius Birkhold GmbH
Weberstraße 3
89555 Steinheim
Tel. (49) (0) 73 29 / 2 75
Fax (49) (0) 73 29 / 60 14
www.birkhold.com