

# Das nennen wir Pflichtlektüre!

## Die effiziente Zweiradwerkstatt

Ergebnisse eines Modellprojektes

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

RadMarkt



**Reparaturauftrag**

**Reparaturauftrag durch die Werkstatt**

**Die Werkstatt als Produktions- oder Service-Werkstatt**

**• Kalkulation**

**• Organisation**

**• Marketing**

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:

# Die Unternehmerpersönlichkeit

Was in fremdgeführten Großunternehmen durch Organisationsanweisungen und manchmal auch Managementhandbücher mühsam geregelt werden muss, läuft in den meisten inhabergeführten Betrieben automatisch und ohne großen organisatorischen Aufwand. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Vorteil, der direkte Auswirkungen auf die Kostenstruktur eines Unternehmens hat. Wenig Overhead, geringe Kosten. Nicht, dass Sie denken, ein Familienunternehmen brauche keine Organisation; sie funktioniert nur anders. Das hat in der Regel mit der Unternehmerpersönlichkeit zu tun.

Der tägliche Kontakt zwischen Chef und Mitarbeitern ist im Familienbetrieb sehr eng, der Informationsaustausch erfolgt zum großen Teil informell, also bei passender Gelegenheit und weniger bei organisierten Meetings. Die Mitarbeiter nehmen diese Informationen auf und setzen sie sofort um, oft mit direkter Hilfestellung des Chefs. Die Mitarbeiter erleben den zupackenden Chef, der die Ärmel hochkrepelt und sich für nichts zu schade ist, was er auch seinen Leuten zumutet. Je mehr natürliche Autorität dieser Chef hat, umso weniger zeitraubende Diskussionen finden statt. Zwar werden Argumente ausgetauscht, aber nicht um des Redens willen, sondern um der Lösung willen. Und die Mitarbeiter nehmen es ihrem Chef auch nicht übel, wenn er einen Entscheidungsprozess einmal abkürzt und sagt: »Ich möchte, dass ...«

Diese Art des Umgangs hat den enormen Vorteil, dass teure Hierarchiestufen entfallen und Führung und Umsetzung eng beieinanderliegen. Und wenn das richtig gut läuft, erwächst daraus eine enorme Loyalität dem Chef und dem Unternehmen gegenüber. Was sich besonders positiv bemerkbar macht in Zeiten starker saisonaler Anspannung, wo alle ohne Murren bis an ihre Belastungsgrenzen gehen.

Der Vorteil kehrt sich allerdings ins Gegenteil um, wenn die Unternehmerpersönlichkeit schwach ausgeprägt ist und die natürliche Autorität fehlt. Dann ist kumpelhaftes Miteinander an der Tagesordnung, eine organisatorische Linie ist nicht zu spüren, weder von den Mitarbeitern noch von den Kunden. Der Chef ist oft, ähnlich wie in der Familie, der Ausputzer für alles, was verkehrt läuft. Er vergeudet seine Zeit damit und wird seiner Rolle immer weniger gerecht.

Auch dafür gibt es Beispiele aus dem Fahrradhandel.

## Chef und Chefin

In kleineren Familienunternehmen ist häufig eine nicht abgesprochene Arbeitsteilung zwischen dem Chef und seiner mitarbeitenden Ehefrau zu beobachten. Während er seine Persönlichkeit und seine Autorität zur strengen Führung nutzt, bringen ihm die Mitarbeiter eher Respekt und weniger Zuneigung entgegen. Als Ausgleich bringt die Chefin die menschliche Wärme ein und wird von den Mitarbeitern als die Seele des Betriebes gesehen, die sich auch mal mit deren privaten Dingen auseinandersetzt und »sie versteht«. Das ist eine sehr gute und in der Regel erfolgreiche Führungskonstellation, da jedes Mitglied der Unternehmerfamilie das einbringt, was es am besten kann. Wichtig ist aber, dass sich Chef und Chefin in allen wesentlichen Belangen einig sind und gleichlautende Aussagen machen. Sonst besteht die Gefahr, dass sie von den Mitarbeitern gegeneinander ausgespielt werden. Nach dem Motto: »Wenn du eine Gehaltserhöhung möchtest, musst du zur Chefin gehen (beim Chef hast du keine Chance).«

Unternehmertum heißt tägliche Chancen-Risiko-Abwägung, um das Geld des Unternehmens, das zu großen Teilen auch Geld der Familie ist, profitabel einzusetzen. Der Familienunternehmer kann nicht flüchten, nicht zurücktreten, er trägt die Verantwortung für das Wohl und Wehe von Familie, Unternehmen und Mitarbeitern. Das verstehen viele Mitarbeiter nicht, man muss es ihnen erklären.

Die einen Unternehmer gehen mit dieser Verantwortung gelassener um, die anderen sehen sie sehr eng, was wieder von der Unternehmerpersönlichkeit abhängt. Bei sehr enger Sicht wird das unternehmerische Risiko stärker bewertet. Dadurch kommen patriarchalische Führungs-

formen zustande, die zum Teil sehr autoritär sind, die Mitarbeiter kaum beteiligen und diese wenig begeistern, die Kunden ebenso wenig. Im anderen Falle führt der Chef mit Selbstbewusstsein und gesunder Autorität, er spricht mit den Mitarbeitern über diese Zusammenhänge und sichert sich so die notwendige Loyalität.

Zur Persönlichkeit des Familienunternehmers gehört auch die gelegentliche Erinnerung an gemeinsam Geleistetes, an den großen persönlichen Einsatz aller Beteiligten, in Form von kleinen Firmenfeiern oder Jubiläen. Das müssen keine großen Anlässe sein und schon gar keine feuchtfröhlichen. Dadurch verstärkt sich die Identifikation mit dem Unternehmen und der Stolz auf die geleistete Arbeit. Gleichzeitig wird das Selbstvertrauen aller gestärkt und Vertrauen in eine erfolgreiche Firmenzukunft geschaffen. Dies ist ein sehr wirkungsvolles Führungsinstrument von Familienunternehmen und von keinem Großkonzern zu kopieren. Wie halten Sie es damit in Ihrem Unternehmen?

## Unternehmerpersönlichkeit ist der »Local hero«

Unternehmerpersönlichkeiten geben ihrer Firma ein konkretes Gesicht. Radsport Maier ist nicht wegen seines Firmenschriftzuges und der Lage des Ladens der Platzhirsch am Ort, sondern wegen seiner Person, die in der Öffentlichkeit mit dem Unternehmen verbunden wird. Wenn die Unternehmerpersönlichkeit gut überkommt, dient das dem Unternehmen insgesamt. Oft wird das Unternehmen mit dem Unternehmer gleichgesetzt: »der Maier«.

Achtung: Dieser Vorteil verkehrt sich ins Gegenteil, wenn der Leumund des Unternehmers persönlich oder der seiner Familie in Zweifel gezogen wird. Da kann das Unternehmen noch so leistungsfähig sein, der Laden noch so gut. Was die Öffentlichkeit großen anonymen Unternehmen nachsieht und verzeiht, verübelt sie dem Familienunternehmer vor Ort. Ein schlecht

montiertes Fahrrad von einer Baumarktkette wird akzeptiert, ein schlecht montiertes Fahrrad zum gleichen Preis vom Fahrradhändler dagegen, und sei es nur aus Versehen, bringt große Diskussionen, negatives Gerede: »Den Maier kannst du vergessen.«

In den meisten Familienunternehmen ist der Chef der Motor des Geschäfts. Mit seiner Leistungsfähigkeit und seinem Engagement steht und fällt der Geschäftserfolg. Dies ist ein Vorteil, weil Entscheidungsfindung und -wege sehr einfach und schnell sein können. Und die Motivation des Unternehmers ist sowieso nicht zu überbieten. Aber wehe, wenn der Motor stottert und längere Zeit oder total ausfällt. Je ausgeprägter die patriarchalische Struktur des Unternehmers ist, umso härter wird es, ihn zu ersetzen. Dann hat er im Zweifel alles allein entschieden, die strategischen Informationen und Zusammenhänge hat er im Kopf (der nicht mehr zur Verfügung steht), schriftliche Dokumentationen sind nur rudimentär vorhanden. Wenn andere Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten und das Familienwissen die Lücken einigermaßen schließen kann, ist die Fortführung möglich. Eventuell rückt ein Familienmitglied als Chef nach. Wenn das nicht der Fall ist, steht das Unternehmen eventuell vor dem Aus. Auch hier gibt es Beispiele aus unserer Branche, wo das Risiko des Ausfalles des Patriarchen nie bedacht wurde, somit auch keine Handlungsalternativen für diesen Fall entwickelt und keine Leistungsträger aufgebaut wurden. Haben Sie sich mit diesen Gedanken schon einmal auseinandergesetzt? |

H. P. Lakner

## RM Kontakt:

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

**EXUSTAR**

Ultra-effiziente Kraftübertragung, überragender Komfort und faszinierende Optik - das können Sie von dem neuen, voll integrierten Exustar Pedaling System erwarten

**Exustar Pedaling System**  
Integration: the process of combining completeness and harmony.

Art.Nr.: 710128 311025 311029 710130 311003 710140

Exklusiv erhältlich bei **messingschlagel** GmbH & Co. KG  
Tel: 886-4-23802686 Fax: 886-4-23802636 E-mail: exustar@ms76.hinet.net www.exustar.com

# JAMMERN SIE NICHT!

## Machen Sie Umsatz!

### Verkaufsaktionen + Geschäftsaufgaben

[www.proconcept-beratung.de](http://www.proconcept-beratung.de)

pro concept Rosenstr. 5a, 74674 Au am Rhein  
Fon: 0 72 45 - 10 94 55 Fax: 0 72 45 - 10 94 22