

Das Unternehmen als große Familie – die Knackpunkte

Neben den vielen Vorteilen, die ein Familienunternehmen aufgrund seiner sehr personenbezogenen Struktur haben kann, gibt es auch zahlreiche Knackpunkte. Diese können Vorteile ins Gegenteil verkehren und so den unternehmerischen Erfolg nicht nur hemmen, sondern sogar vereiteln.

In der Regel sind im Familienbetrieb die Führungspositionen durch Familienmitglieder besetzt, wobei die Zugehörigkeit zur Familie der wesentliche Grund für die Besetzung der Stelle ist. Das ist dann unproblematisch, wenn die fachliche Eignung dafür ebenfalls vorhanden ist. Gefährlich fürs Unternehmen wird es, wenn diese fachliche Eignung nicht ausreicht, sei es aufgrund mangelnder Ausbildung, unzureichender persönlicher Motivation oder des geistigen oder körperlichen Vermögens.

Das fängt damit an, dass zum Beispiel der Sohn des Unternehmerehepaars über Jahre mit sanftem Druck in die künftige Unternehmerrolle gedrängt wird, obwohl er das eigentlich nicht will. Aber er bringt nicht den Mut auf abzulehnen. Es gibt auch genügend Fälle, wo Sohn oder Tochter nach einer bescheidenen schulischen Ausbildung im elterlichen Unternehmen in die Lehre gehen, danach im Unternehmen weiterarbeiten, um rasch eine führende Funktion zu übernehmen. Ihr Unternehmen kennen sie genau, aber eben nur dieses. Damit fehlen Vergleichswissen, betriebswirtschaftliche Kenntnis und unternehmerische Weitsicht, die zur Bewältigung des immer schnelleren ökonomisch-technischen Wandels dringend notwendig sind. Entsprechend sind oft die Argumente »haben wir schon immer so gemacht« oder »das funktioniert schon seit Jahren erfolgreich«.

In einer solchen Umgebung haben es auch gute Mitarbeiter, sofern man sie gewinnen kann, sehr schwer, vernünftig zu arbeiten und eventuell »frischen Wind« ins Unternehmen zu bringen. Denn diese erkennen oft die Situation, spüren den Veränderungsbedarf aufgrund ihrer besseren Ausbildung und vielfältigeren Berufspraxis. Sie haben aber nur wenige Möglichkeiten, sich

gegenüber den Mitgliedern der Unternehmerfamilie durchzusetzen.

Die Reaktionen darauf sind zwiespältig, aber in jedem Falle fatal. Die guten Mitarbeiter werden die Konsequenzen ziehen und das Unternehmen schnellstmöglich verlassen. Die weniger guten werden bleiben, sich arrangieren und »Dienst nach Vorschrift« machen, so lange es geht. Das Wettbewerbsniveau wird sinken, die Diskrepanz zwischen den vorhandenen Fähigkeiten im Unternehmen und den benötigten Fähigkeiten wird damit überdeutlich.

In Familienbetrieben ist der Traditionsgedanke weit stärker ausgeprägt als in Nicht-Familienbetrieben. Tradition ist dann von großem Nutzen, wenn damit Werte wie zum Beispiel Flexibilität, Wandel, Wettbewerbsfähigkeit, Rationalisierung fortgeschrieben werden, wenn es im Unternehmen also Tradition ist, sich weiterzuentwickeln. Gefährlich für den Familienbetrieb wird es dann, wenn Zustände, Methoden und Werkzeuge »zementiert« werden, Verhaltensweisen unreflektiert übernommen werden, wenn Tradition nur als Alibi dient für die eigene Unfähigkeit oder den Unwillen, sich anzupassen oder etwas zu verändern.

Mit den Argumenten »das können wir unseren Kunden nicht zumuten« oder »das sind unsere Mitarbeiter so gewohnt« oder einfach »das ist Tradition« werden oft existentielle und strategische Fragen einfach vom Tisch gewischt und es wird zum Tagesgeschäft übergegangen. Überlegen Sie also genau, was Sie als Familienunternehmer meinen, wenn Sie von »Tradition« sprechen.

Aufgrund der starken Personenorientierung werden in Familienunternehmen oft personelle Entscheidungen getroffen, die dem Unternehmen nichts bringen, die es sich nicht leisten kann oder die Produktivitätsfortschritte geradezu verhindern. Auch im Fahrradhandel erlebe ich es, dass Verwandte oder Familienmitglieder der Unternehmerfamilie auf der Lohnliste stehen, obwohl sie dem Unternehmen keinen oder zumindest nicht den entsprechenden Nutzen bringen im Vergleich zur Gehaltshöhe. Oder wenn Posten geschaffen werden, die das Unternehmen überhaupt nicht braucht. Wenn also nicht die Leistung der Beschäftigungsgrund ist, sondern die Familienzugehörigkeit.

Auch das strahlt auf die familienfremden Mitarbeiter aus und kann dazu führen, dass sich diese

überlastet oder ungerecht bezahlt fühlen. Genauso schlimm ist, dass dem Familienunternehmen damit Zusatzkosten aufgebürdet werden, die den unternehmerischen Erfolg infrage stellen und die sich ein anderes Unternehmen nie antun würde. Entsprechend schwer ist es auch, solche Beschäftigungsverhältnisse in Krisenzeiten aufzulösen, weil sie emotional und nicht betriebswirtschaftlich begründet sind.

Wenn Posten für Personen (aus dem familiären Umfeld) geschaffen werden, verhindert dies mitunter auch, dass Rationalisierungspotentiale nicht ausgeschöpft und dauerhaft unsinnige Kosten getragen werden, was die Rentabilität und die Zukunftsfähigkeit beeinträchtigt. Dieses ökonomisch irrationale Verhalten wird in der Unternehmerfamilie häufig toleriert, um familiäre Spannungen zu vermeiden. Diese werden dadurch aber nicht wirklich vermieden, sondern nur aufgeschoben, bis harte Diskussionen und radikale Einschnitte unumgänglich sind.

In ihrer Brisanz nicht zu unterschätzen, sind geschäftliche Diskussionen, die nur im Familienkreis stattfinden, anstatt im Unternehmen mit den betroffenen Mitarbeitern. Wie sollen Mitarbeiter, auch Führungskräfte, für Unternehmensziele begeistert werden, die sie nicht kennen, an denen sie nicht mitgearbeitet haben? Die Entscheidungen daraus haben nach außen häufig den Charakter der Bauchentscheidung, erscheinen nicht professionell und stellen eine gute Basis für die »Gerüchteküche« dar.

Und Gerüchte sind selten positiv. Dieser Stil muss nicht einmal böser Wille der Unternehmerfamilie sein, denn es wurde ja diskutiert und besprochen. Aber nicht mit denen, die es betrifft, die die Entscheidungen umsetzen müssen. Sie bekommen Entscheidungen vorgesetzt und müssen damit klarkommen oder, langfristig gesehen, das Unternehmen verlassen. Damit zieht man unbewusst abhängige Mitarbeiter heran, Ja-Sager, die zusammen mit schwachen Chefs das Unternehmen gefährden und Wandel verhindern.

Misserfolg oder gar das Scheitern eines Familienbetriebes bedeutet neben dem finanziellen Verlust immer auch die Bedrohung der Kontinuität von Familie und Unternehmen gleichzeitig, eben weil die Verflechtung so eng ist.

Und unternehmerische Verantwortung für Familie, Standort, Mitarbeiter, gesellschaftliche Verpflichtung und Unternehmens-tradition können Sie nur wahrnehmen und pflegen, solange es Ihrem Unternehmen gut geht.

Je besser die Knackpunkte im Blickfeld sind, umso eher gelingt es, die negativen Folgen daraus zu vermeiden. Wenn sich in Ihrem Familienunternehmen Dinge eingeschlichen haben, die diesem nicht nützen, reagieren Sie rechtzeitig, damit Sie noch ausreichende Handlungsalternativen haben. |

H. P. Lakner

RM Kontakt:

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