



Emotionen – vom Sprengstoff zur Triebkraft

Von Toni C. Planner

Familienunternehmen sind besonders erfolgreich, weil die Mitglieder der Familie persönlichen Einsatz und Herzblut einbringen. Doch volles Engagement heißt auch viel Emotion – und somit potenzielle Sprengkraft für eine gewinnbringende Zusammenarbeit. Familienunternehmen müssen sich daher einer weiteren Herausforderung stellen: der Professionalisierung von Persönlichkeit und unternehmerischem Miteinander.

Wenn Familien „unternehmen“, betreten sie ein Spielfeld, auf dem es nicht mehr um die eigentlichen Kernaufgaben des familiären Zusammenlebens geht. Als Familie steht die gemeinschaftliche Versorgung und die Erziehung der Kinder im Vordergrund. Familien bilden die vertraute Heimat und einen emotionalen Rückzugsort, den Trendforscher heute als Cocooning bezeichnen.

Wenn Familien darüber hinaus unternehmerisch tätig sind, dann mit dem Ziel, die wirtschaftliche Existenzgrundlage für sich und ihre Mitarbeiter sicherzustellen. Etwas überspitzt ausgedrückt, geht es also in der Familie „um Liebe“ und im Unternehmen „um's Geld“. Es ist wichtig, sich diesen Unterschied der beiden Welten mit ihren Werten und Spielregeln vor Augen zu führen, denn das erfolgreiche Management beider Belange ist Alltag in Familienunternehmen.

Ein Beispiel: Tanja, eine 28-jährige Werbekauffrau, leitet die Marketingabteilung im Unternehmen des Vaters. Von einem Bekannten erhält sie das Angebot, an einem internationalen renommierten Messe-Projekt verantwortlich mitzuarbeiten, doch müsste sie dort innerhalb weniger Tage antreten. Für die junge Frau ist dies eine Chance, die nur wenige bekommen. Was soll der Vater tun? Er ist sehr stolz auf seine Tochter, dass ihr diese Stelle angeboten wird. Andererseits kann er als Unternehmer

während der Erstellung des neuen Warenkataloges frühestens in einem halben Jahr auf „seine Werbeleiterin“ verzichten oder sie ersetzen.

Der Fall macht eines der wesentlichen Dilemmas in Familienunternehmen sichtbar: In der Familie geht es um den Menschen selbst, im Unternehmen um dessen Leistung. Besonders deutlich wird dieser Interessenkonflikt bei der Nach-

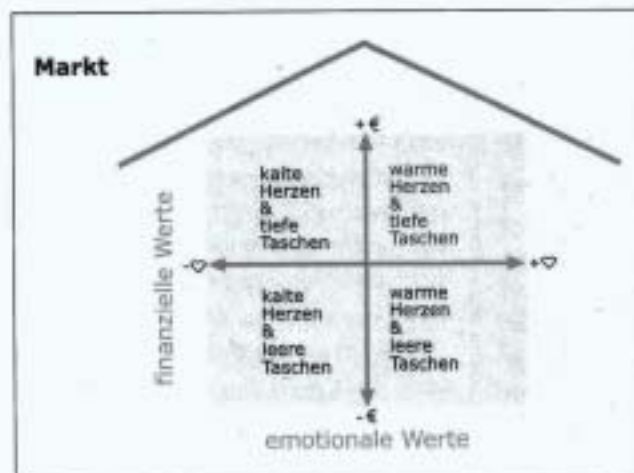
folgeentscheidung. Sucht man die für das Unternehmen ideale Führungskraft oder entscheidet man sich, das Firmensteuer an die eigene Tochter oder den Sohn zu übertragen, auch wenn er oder sie vielleicht ihre Eignung noch nicht gezeigt haben?

Professionalisierung in Familienunternehmen heißt, zwischen dem Menschen, dem man nahe steht, und dessen Leistungen für das Unternehmen unterscheiden zu können.

Familienunternehmensmanagement ist Konfliktmanagement

Den wichtigsten geschäftlichen Entscheidungen in Familienunternehmen wird nachgesagt, sie würden im heimischen Wohnzimmer, am Mittagstisch oder im Urlaub getroffen. Nun sollte das eigentlich der Raum sein, der der Familie vorbehalten ist, und es ist davon auszugehen, dass das „Geschäftsmeeting“ in familiärer Umgebung weniger professionell vorbereitet und organisiert abläuft, als dies im Büro oder Konferenzraum des Unternehmens der Fall wäre. Zudem ist zu vermuten, dass wichtigen Mitarbeitern und Geschäftspartnern die Transparenz der Entscheidungen verloren geht, dass die Vermischung der „Spielplätze“ zur Gewohnheit wird und dass irgendwann die Kinder und nächsten Familienangehörigen schlicht „dem ständig über das Geschäft reden“ überdrüssig werden.

Es ist leicht nachzuvollziehen, dass durch die Verwechslung der Spielfelder auch Konflikte vom Unternehmen in die Familie und aus der Familie in das Unternehmen transportiert werden. Wer aber Thema und Spielfeld nicht trennt, wird sich schwer



UnternehmerPlan Portfolio: Wertentwicklung im Familienunternehmen.



tun, Konflikte zu lösen. Die betriebliche Praxis zeigt: Geschwisterspannungen führen zur Spaltung ganzer Unternehmen in zwei Lager. Rivalitäten zwischen Vater und Sohn bewirken, dass Mitarbeiter nicht mehr wissen, ob sie der Weisung des Seniors oder des Juniors folgen sollen. Streit beim Unternehmerehepaar lässt sicheren Abstand für ratsam erscheinen.

Professionalisierung in Familienunternehmen heißt, familiäre und geschäftliche Themen zu trennen und geeignete Räume zu schaffen, um sie aktiv zu bearbeiten.

Die Zukunft betrifft alle

Weil Familienunternehmen nur genauso stark sind wie die Familien hinter dem Unternehmen, begrenzt sich ein „professionelles Zusammenspiel“ nicht auf das Unternehmen. Viele Fragen zu den geschäftlichen Entscheidungen müssen Unternehmerfamilien vorab innerhalb der Familie beantworten. Die Wichtigste und Grundlegendste ist immer: „Wollen wir Unternehmerfamilie bleiben?“ Unternehmerfamilien finanzieren ihre Unternehmen mit ihrem Kapital, sie führen oder beaufsichtigen den Betrieb mit Menschen aus ihrer Mitte und letztlich tragen sie die Firma mit ihren Werten. In Zeiten, in denen es zunehmend darum geht, den kontinuierlichen Wandel zu managen, genügt es längst nicht mehr, an der „Gründungs-idee eines Unternehmens“ festzuhalten.

Unternehmertum erfordert heute, sich und sein Unternehmen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen und kritisch zu hinterfragen, ob man noch wettbewerbsfähig ist. Zudem lastet die Finanzierung der Unternehmenszukunft zum großen Teil auf den Schultern der Unternehmerfamilien, was vor dem Hintergrund der nahenden Erbgeneration für viele zur Herausforderung werden kann. In vielen Unternehmerfamilien stellt der Betrieb den wichtigsten Vermögensteil dar. Eine Auszahlung im Erbfall

ist schwer möglich. „Eigentümergeinschaften“ sind die Folge.

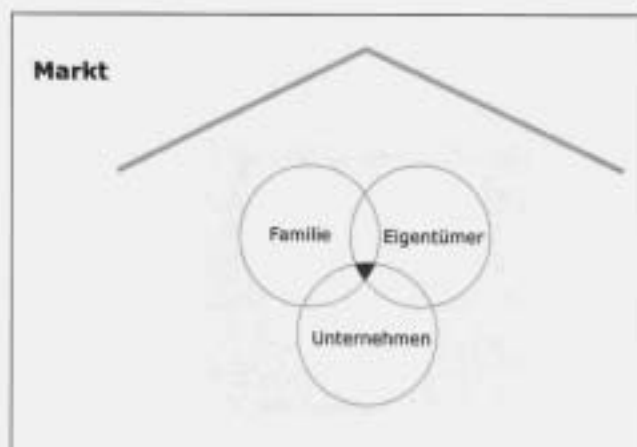
Das kann dazu führen, dass ein geschäftsführender Gesellschafter mit seinem Bruder – einem Musiker – und seiner Schwester – einer Biologin – wichtige unternehmerische Entscheidungen treffen muss. Nicht nur, dass Geschwisterbeziehungen bekanntlich sehr emotional sind – hier treffen mitarbeitende Gesellschafter mit 100%-igem Sachverstand auf nicht mitarbeitende Gesellschafter mit wenig Kenntnis. Erfahrungsgemäß sind in diesen Konstellationen die finanziellen Interessen unterschiedlich ausgeprägt – der Wunsch nach angemessener Ausschüttung steigt mit der emotionalen Ferne zum Unternehmen. Man kann sich solche Gesellschafterversammlungen als hochexplosives Gemisch vorstellen.

Unternehmerfamilien tun gut daran, sich im Rahmen von Familienkonferenzen oder Familienworkshops auf diese potenziellen Interessenskonflikte vorzubereiten.

Professionalisierung bei der Zukunftsplanung in Familienunternehmen erfordert, die Interessen der Familie und des Unternehmens aufeinander abzustimmen.

Familienunternehmen sind ein Erfolgsmodell, wenn...

Das größte Potenzial von Familienunternehmen ist die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen. Das ermöglicht ihnen ein schnelles und flexibles Zusammenspiel, kurzfristige Entscheidungen und lässt sie Energien mobilisieren, von denen Nicht-Familienunternehmen nur träumen. Mit „einem Erfolgsmodell aus vergangenen



Unter einem Dach – die Partner im Haus Familienunternehmen.

Jahren“ auf den künftigen Märkten aktiv zu sein, genügt aber nicht mehr. Professionalisierung wird zur absoluten Notwendigkeit. Wer seine Kräfte konzentriert und auf den richtigen Markt bringt, wird erfolgreich sein. Dafür benötigen der Unternehmer und seine Mannschaft ein klares Bild für die Zukunft des Unternehmens. Die Unternehmerfamilie muss in der Lage sein, der Firma den Rücken finanziell zu stärken und dabei persönliche Einzelinteressen hinter das gemeinsame Unternehmensinteresse zu stellen. Es muss gelingen, sowohl die finanziellen als auch die emotionalen Werte im Familienunternehmen zu entwickeln.



Toni C. Planner, Geschäftsführer der Unternehmer-Plan GmbH, ist langjähriger Berater und Coach für Unternehmer. Er stammt selbst aus einem Familienunternehmen, das er zwölf Jahre leitete.

planner@unternehmerplan.com