

FAMILIENBETRIEBE

Größte Chance und größtes Risiko

Familiengeführte Unternehmen stehen vor besonders großen Herausforderungen. Neben zwischenmenschlichen Konflikten wird es vor allem brenzlich, wenn es um den Fortbestand des Unternehmens geht. Hier schwanken die Überlegungen zwischen familieninternem Generationswechsel, Fremdmanagement durch einen externen Geschäftsführer oder dem Verkauf. Entscheidet sich die Familie dafür, den Betrieb nicht aus den Händen zu geben, ist Streit praktisch vorprogrammiert.



Dr. Prof. Tom A. Rüsen © WIFU

Eine Ehe kann manchmal ganz schön anstrengend sein. Mit Kindern umso mehr. Allein der Alltag bietet genug Zündstoff für Streit. Wenn dann auch noch alle ein Unternehmen führen, hängt der Haussegen mit Garantie noch öfter schief.



7. März 2015

Und tatsächlich bergen genau diese familiären Konflikte das größte Risiko dafür, dass ein Familienbetrieb insolvent geht. „Familienbetriebe gehen selten am Wettbewerb zugrunde. Zwar gibt es gerade in der Backbranche viele Verwerfungen. Doch in den meisten Fällen sind es Reibereien, Knatsch und unzureichende Absprachen innerhalb der Familie, die den Betrieb zugrunde richten“, sagt Dr. Prof. Tom A. Rüsen, Geschäftsführender Direktor des Wittener Institut für Familienunternehmen WIFU-Stiftung, gegenüber Back.Business. Größtes Problem: Der Streit um die Unternehmensnachfolge. So würden es nur 10 bis 15 Prozent in die vierte Generation schaffen. Die anderen würden verkauft oder gingen in die Insolvenz.

Gründerpatriarch gibt das Ruder nicht ab

Ein Störfaktor bei der Nachfolgeregelung ist vor allem er: der Firmenpatriarch. So entsprechen die Unternehmer mitunter störrischen Patriarchen, die sich partout nicht trennen können und glauben, dass es ohne sie nicht laufe. „Müssen sie dann doch die Führung abgeben, bringen viele von ihnen ihre Nachfolger zur Weißglut, indem sie einem Kontrollwahn verfallen, alles besser wissen und den Junioren Undankbarkeit vorwerfen“, sagt Rüsen. Auch die Frage nach dem Sinn des Lebens und die gesellschaftliche Anerkennung durch den beruflichen Status kämen hier zum Tragen.

Zu clevere Kinder

Es kann aber auch vorkommen, dass die Kinder den Betrieb einfach nicht führen wollen. „Die Kinder erreichen zunehmend ein höheres Bildungsniveau, womit ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt

enorm steigen und ihnen die Türen zu anderen Branchen offen stehen. Den Betrieb zu übernehmen, ist da nur eine Option von vielen und oft nicht die beliebteste“, sagt Detlef Keese vom Institut für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim. Lässt sich letztlich nicht einmal in der entfernten Verwandtschaft ein bereitwilliger Kandidat finden, tun sich die Eltern nur sehr schwer, das mentale Modell „Die Familie muss den Betrieb führen“ zu durchbrechen. Das Unternehmen an Externe abzugeben, widerstrebt manchen so sehr, dass sie lieber ganz schließen.

Rangelei unter den Geschwistern

Sollten indes alle Geschwister auf die Führung erpicht sein, können sie schnell zu Rivalen werden - zumindest, wenn sie sich untereinander nicht ausstehen können. „Jeder will den Betrieb alleine führen oder fühlt sich bei der Aufteilung des Erbes benachteiligt. Zwist entsteht“, sagt Rüsen. Wenn dann die Mutter ein anderes Geschwister als der Vater in der Rolle des Chefs oder der Chefin sieht, rückt eine friedliche Lösung in immer weitere Ferne.

Das Ende vom Lied: Stillstand

Kommt es nicht zur Schlichtung der Konflikte, verstricken sich die Familienmitglieder immer stärker in persönliche Feindseligkeiten. „Das lähmt, verlängert Entscheidungen künstlich und raubt dem Betrieb seine Dynamik“, sagt Rüsen. Auch vom Marktumfeld wird in solchen Phasen wenig bis keine Notiz genommen. Statt sich anzupassen, werden die Betriebe dann von der Marktdynamik umgeworfen. „Oft fehlt es von Beginn an an betriebswirtschaftlichem Know-How mit der Folge, dass das Unternehmen nie stabil aufgestellt war“ stellt Rüsen fest.

Kommunikation ist die Lösung

Um Konflikte zu vermeiden, hat Rüsen eine einfache Lösung parat: Reden. „Wer sich nicht aktiv mit den Problemen auseinandersetzt, wird sie auch nicht lösen. Wichtig ist auch, die Verantwortungsbereiche klar aufzuteilen und voneinander zu trennen“, sagt Rüsen. Hilft selbst Kommunikation nicht mehr weiter, ist es ratsam, sich an einen Mediator oder Unternehmensnachfolgebrater zu wenden. Sarah Hölting

**Das Buch.
Lesen.
Verstehen.**

In 30 Minuten verstehen Sie, was Kommissionier-Systeme in industriellen Backbetrieben bewirken können: dispotool ENTERPRISE – das Buch.

Bestellen Sie Ihr persönliches Exemplar.
Anruf genügt: +49-2403-99660
www.toolbox-software.com

dispotool
ENTERPRISE