

Wirtschaft



„Es ist nicht so, dass ein Familienunternehmen automatisch wertorientierter ist. Häufig liegen zwischen Schein und Sein Welten.“

Markus Weishaupt, Experte für Familienbetriebe

„Familie ist keine Qualifikation“

RATGEBER: Experte Weishaupt über die häufigsten Fehler in familiengeführten Unternehmen – Von A wie Assessment Center über N wie Nachfolge bis W wie Werte

BOZEN. Südtirol ist das Land der Familienbetriebe. Was nicht heißt, dass alles immer glatt läuft, geschweige denn besser als in Unternehmen, in denen nicht Familienmitglieder das Sagen haben. Welche Fehler in Familienunternehmen häufig und immer wieder gemacht werden, hat Unternehmensberater Markus Weishaupt in seinem neuen Buch „Erfolgreich trotz Familie“ aufgeschrieben.

„Dolomiten“: Herr Weishaupt, Ihr neues Buch heißt „Erfolgreich trotz Familie“: Ein ganz schön provokanter Titel.

Markus Weishaupt: Mag sein. Ich möchte damit in erster Linie darauf hinweisen, dass Familienbetriebe per se nicht die besseren Unternehmen sind, wie landläufig behauptet wird. Das stimmt schlicht nicht, auch wenn das wohl bestlaufende Unternehmen ein Familienunternehmen ist; die Mafia nämlich. Sie als gutes Unternehmen zu bezeichnen, dürfte aber kaum jemandem einfallen. Im Schnitt überleben nur 4 Prozent der Familienunternehmen die 4. Generation.

„D“: Dennoch: Warum „trotz Familie“?

Weishaupt: Weil auch in Familienbetrieben gravierende Fehler gemacht werden. Und wenn man sich die verschiedenen Situationen ansieht, stellt man fest, dass sich viele Fehler wiederholen. Die häufigsten finden sich in meinem Buch - erklärt anhand von Geschichten von 36 Familienunternehmen in Südtirol, Österreich und der Schweiz. Die Geschichten sind real, ich habe sie nur anonymisiert, damit man sie als Leser nicht einem Firmennamen zuordnen kann.

„D“: Sie sagen, die Fehler sind wiederkehrend: Was ist denn Ihrer Erfahrung nach typisch für Familienbetriebe?

Weishaupt: Ein Klassiker in Familienbetrieben ist, dass nicht die Meritokratie zählt, sondern die Herkunft. Das heißt, Führungspositionen im Unternehmen werden mit Familienmitgliedern besetzt, egal, ob sie nun das Zeug dazu haben und die Position ausfüllen können oder nicht; Hauptsache Familie, scheint vielfach die Devise zu sein. Das Leistungsprinzip scheint für alle im Betrieb zu gelten, nur eben nicht für Familienmitglieder; das halte ich für hochproblematisch, schließlich sollte es in erster Linie um den Unternehmenserfolg gehen, weil es keine Qualifikation ist, Familienmitglied zu sein, außer in Adelshäusern vielleicht. Auch beobachte ich nicht selten, dass man versucht, möglichst viele Familienmitglieder im Unternehmen unterzubringen. Spätestens, wenn nicht mehr die engste Familie, sondern andere Verwandte und Lebenspartner ins Unternehmen eingebaut werden, steigt die Gefahr, dass es längerfristig zu Lagerkämpfen innerhalb der Familie kommt. Mehr ist auch in diesem Fall nicht mehr. Eine Ausnahme bildet die französische Mulliez-Familie, die Marken wie Decathlon und viele andere besitzt, dort arbeiten hunderte von



Es gibt laut Unternehmensberater Markus Weishaupt Fehler, die ganz typisch sind für Familienbetriebe. Ein besonders schwerwiegender sei, dass Herkunft oft höher gewichtet werde als Leistung.

Familienmitgliedern und es scheint zu funktionieren. In der Regel funktioniert das aber nicht.

„D“: Meist ist es wohl so, dass man Führungspositionen deshalb mit Familienmitgliedern besetzt, weil man sie für am besten geeignet hält...

Weishaupt: Im besten Fall ist das so, richtig. Ob das immer so ist, wage ich zu bezweifeln. Wie dem auch sei, es gibt einen einfachen Weg, um herauszufinden, ob Familienmitglieder mehr können, als Teil der Familie zu sein. Und zwar im Interesse des Unternehmens, das über Generationen hinweg innovativ sein sollte.

„D“: Nämlich?

Weishaupt: Zunächst sollten Familienmitglieder, die einmal eine führende Rolle im Unternehmen spielen sollen, Arbeitserfahrungen außerhalb des Unternehmens sammeln. Damit meine ich nicht bei einem befreundeten Betrieb oder einem Lieferanten, sondern irgendwo, wo man das Familienmitglied nicht kennt und es sich auf neutralem Terrain erst beweisen muss. Da zeigt sich meist sehr schnell, was derjenige draufhat und wie er im Wettbewerb mit anderen dasteht. Ebenfalls sinnvoll kann es sein, bei der Besetzung der Führungsposition im Familienunternehmen ein Bewerbungsverfahren zu machen. Ist mein Sohn bzw. meine Tochter tatsächlich die objektiv beste Wahl für diesen Job oder nicht? Die Antwort darauf lässt sich im Assessment Center leicht finden. Und noch ein Punkt ist wichtig: Sollte ein Familienmitglied kein Interesse am Unternehmen haben, muss man das so akzeptieren. Druck oder gar Zwang ändern am fehlenden Willen nichts.

„D“: Nehmen wir an, ein Familienmitglied erweist sich im Bewerbungsverfahren als nicht

ZUM THEMA

„Erfolgreich trotz Familie“

BOZEN. In 36 wahren und selbst erlebten Geschichten beschreibt der langjährige Unternehmensberater Markus Weishaupt wie es in Familienbetrieben nicht laufen sollte. Der Autor schließt damit an sein Buch „Radikal anders. Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen“ aus dem Jahr 2015 an, das zu den Standardwerken für Familienunternehmen zählt. „Erfolgreich trotz Familie“ ist aufgrund seiner Praxisnähe und leicht verständlichen Sprache für jeden zugänglich. Es enthält zudem Illustrationen vom bekannten Südtiroler Schauspieler und Künstler Dietmar Gamper. Das Buch ist im Eigenverlag erschienen.

geeignet für die Position. Da dürfte in vielen Fällen wohl Stunk vorprogrammiert sein, oder etwa nicht?

Weishaupt: Wenn jemand nicht geeignet ist, ist er nicht geeignet. Es ist ganz entscheidend, das eigene Unternehmen nicht danach auszurichten, ob jemand Teil der Familie ist oder nicht. Es muss objektiv begründbar bleiben, warum jemand eine Stelle bekommt und warum nicht. Auch darf es keine 2 Klassen im Unternehmen geben: Die erste Klasse mit Familienmitgliedern und die zweite mit dem ganzen Rest. Augenhöhe ist das Stichwort, das sich auch an kleinen Dingen manifestieren lassen muss, wenn es etwa darum geht, Weiterbildungsangebote zu nutzen. Ich habe doch tatsächlich Betriebe erlebt, in denen sich nur Nicht-Familienmitglieder immer wieder weiterbilden und beweisen mussten, die Familie blieb außen vor. Ebenfalls wich-

tig: Es muss ein gleichberechtigter Austausch stattfinden und es darf nicht nur Diskussionen im engsten Familienkreis um die Unternehmensentwicklung geben. Das tut dem Unternehmen nicht gut. Ich empfehle zudem immer, mindestens eine objektiv-kritische Person von außerhalb in den Vorstand bzw. Verwaltungsrat zu berufen. Einerseits, um zu verhindern, dass in der Familie blind alles durchgewunken wird, was der unsterbliche Seniorchef vorschlägt, ohne wirklich darüber zu diskutieren. Andererseits, damit die Meetings und Diskussionen in einem professionellen Rahmen abgehalten werden und nicht wie zuhause am Küchentisch. Jeder soll gut vorbereitet erscheinen und am Ende wird alles im Detail verschriftlicht. So kommt es später nicht zu Missverständnissen.

„D“: Sie haben den Seniorchef erwähnt: Viele Betriebe stehen aktuell vor der Übergabe an die nächste Generation. Unter welchen Voraussetzungen gelingt sie besser?

Weishaupt: Es klappt grundsätzlich nur gemeinsam und mit einem klaren Fahrplan, bis wann, wer, welche Kompetenzen dazubekommen bzw. abgeben soll. Wer mit 60 noch keine Ahnung hat, welche Rolle er mit 70 haben wird, dürfte spätestens mit 80 Jahren das Unternehmen an die Wand gefahren haben. Geregelt werden sollte so viel wie möglich: die künftige Strategie und auch die Erbschaft in der Familie.

„D“: Bleiben wir kurz beim Thema Strategie: Gerade hierbei trifft oft althergebrachte Methoden und neue Ansätze aufeinander. Wie können sie zusammengeführt werden?

Weishaupt: Der Seniorchef ist Seniorchef, weil er eine besondere Fähigkeit besitzt, die ihm dazu verhalf, den Betrieb aufzubauen bzw. von der Vorgängergeneration zu übernehmen und

auszubauen. Vielleicht war es sein guter Riecher, sein Gespür für den Markt oder sein Verhandlungsgeschick. Was es auch ist, es wäre unklug aus Sicht der nächsten Generation, diesen Mehrwert nicht weiter zu nutzen, im Sinne des Geschäftserfolgs. Ein harter Schnitt zwischen den Generationen ist aus meiner Erfahrung nicht die beste Lösung, es sei denn, die Fronten sind so verhärtet, dass es kein Zueinanderfinden mehr gibt. Dann aber ist fraglich, ob ein Familienbetrieb ohne funktionierende Familie überhaupt eine Zukunft hat. Die ältere Generation soll eine klar definierte Rolle bekommen anhand der Fähigkeiten, die sie noch einbringen kann, aber entscheiden soll die Nachfolgegeneration. Darum geht es. Bei der Ausarbeitung der Strategie würde ich der jüngeren Generation raten, einen Vorschlag vorzubereiten. Wenn der nicht ganz zu radikal ausfällt, dürfte es in den meisten Fällen gelingen, auf einen Nenner zu kommen. Oft muss man ja nicht alles über den Haufen werfen, es genügt meist, die Methoden zu erneuern und kleinere Anpassungen bei Märkten oder Produkten vorzunehmen. Oft nimmt die jüngere Generation bei der Strategie sogar nur Dinge weg, etwa trennt man sich von Produkten oder Angeboten, die unter dem Seniorchef mehr aus emotionalen Gründen weitergeführt wurden.

„D“: Sie erwähnten die Wichtigkeit der Erbschaftsregelung: Inwiefern kann sie zum Problem werden?

Weishaupt: Bei der Aufteilung des Vermögens an die Nachfolgegeneration wird im Regelfall ein Familienvertrag aufgesetzt. Das ist auch gut und vernünftig, nur kommt es trotzdem nicht selten zu Streitigkeiten, weil der Vertrag nicht gerecht ist. Nehmen wir den Fall an, dass jemand ein Haus, ein Grundstück und ein Unternehmen an die nächste Generation, seine 3

Kinder, vererben will. Gemäß Familienvertrag wurde der Wert für Haus, Grundstück und Unternehmen auf denselben Wert festgelegt und alle haben zugestimmt. Oft hängt die Zustimmung aber auch von den Lebensumständen des einzelnen ab, die sich ändern können. War einer zum Zeitpunkt der Vertragsunterzeichnung froh ums Geld und hat auch etwaige Abstriche hingenommen, kann er in einigen Jahren nicht mehr einverstanden sein. Dann hält der Familienvertrag zwar trotzdem, aber Streitigkeiten brechen aus, die dem Konstrukt Familie als Ganzes schaden. Die Krux liegt häufig in der Bewertung von Unternehmen. Ganz fair ist diese nie, aber sie kann einigermaßen fair gestaltet werden, indem sie zum Beispiel nicht nur auf unrealistischen Zukunftsszenarien beruht oder nur Vergangenes berücksichtigt. Eine gute Möglichkeit, um herauszufinden, ob eine Regelung fair ist oder nicht, wäre, die einzelnen Erbschaften, also Haus, Grundstück, Unternehmen, in fiktive Päckchen aufzuteilen: Ist jeder mit jedem dieser 3 Päckchen einverstanden? Wenn die Antwort darauf ein Ja ist, dann sind Streitigkeiten auch in Zukunft unwahrscheinlicher. Ganz ausgeschlossen werden können sie freilich nie.

„D“: Kommen wir zum Schluss zu den Werten: Ein Familienbetrieb überträgt die gelebten Werte der Familie ins Unternehmen und ist schon allein dadurch eher prädestiniert für ein wertorientiertes Wirtschaften. Stimmen Sie zu?

Weishaupt: Ich stimme insofern zu, als dass die Ausgangslage per se besser ist. Diesen Startvorteil nutzen aber bei weitem nicht alle. Es ist nämlich nicht so, dass ein Familienunternehmen automatisch wertorientierter ist. Häufig liegen zwischen Schein und Sein Welten. Etwa rühmt sich so mancher mit seinem sozialen Gewissen und Sinn für die Entwicklung der Region, gleichzeitig zahlt er seinen Mitarbeitern aber einen Teil des Gehalts schwarz aus. Oder schreibt sich Freundlichkeit als Wert auf die Fahnen, behandelt die Mitarbeiter aber nicht entsprechend, dass sie auch freundlich und motiviert sein wollen. Beispiele für vorgegebene, aber nicht gelebte Werte gibt es genügend. Ich stelle aber fest, dass es diese Diskrepanz zwischen Schein und Sein dann gibt, wenn in der Familie schon einiges schief läuft. Wer hingegen die Werte in der Familie lebt, kann sie auch gegenüber den Mitarbeitern besser und authentischer vorleben.

„D“: Haben Sie das Buch eigentlich geschrieben, um Familienbetriebe zum Nachdenken anzuregen oder alle anderen davor zu warnen?

Weishaupt: Ich bin ein Freund von Familienbetrieben. Das möchte ich klar sagen. Um zu verhindern, dass dieselben Fehler immer wieder passieren, gibt es dieses Buch. Es ist kein wissenschaftliches Buch, sondern ein Werk aus der Praxis, das leicht verständlich und für jeden zugänglich ist.

© Alle Rechte vorbehalten

Interview: Rainer Hilpold