

Coaching für Familienunternehmen & Unternehmerfamilien

Um Familienunternehmen zu verstehen, braucht es verschiedene Perspektiven. Der Blick aus dem Standpunkt des Unternehmers, aus der Dynamik der Familie und aus den Ansprüchen der Eigentümer. Mein Fokus liegt auf der Schnittstelle zwischen Familiendynamik und unternehmerischen Prinzipien. Gelingt es, den positiven Familienfaktor auf das Unternehmen zu übertragen, hat der Betrieb echte Wettbewerbsvorteile.



Minenfeld der Geschwisterrivalitäten

Bernd und Benjamin sind gleichberechtigte Gesellschafter und Geschäftsführer der Bad & Heizung GmbH. Bernd ist seit 15 Jahren im Unternehmen. Sein Vater Heinz holte ihn als Geselle für den Bereich Gas-Wasser-Installation in den Betrieb, in dem Bernd seinen Meister machte. Benjamin ist sieben Jahre jünger als sein Bruder und ist erst vor fünf Jahren als Heizungsmonteur und Meister in die Firma eingestiegen.

Bis zum letzten Jahr waren die Geschwister gemeinsam mit dem Vater Gesellschafter und Geschäftsführer der GmbH. Heinz hielt die Fäden in der Hand und dirigierte „seine Jungs“. Bernd baute mit Erfolg die Sparte Wellnessbäder und Saunalandschaften auf, die Cash Cow des Betriebs, Benjamin leitete den Unternehmensbereich Heizung und Solarenergie. Im letzten Jahr verstarb Heinz nach einem Krebsleiden. Beide Brüder sind jetzt paritätisch. Die Wirtschaftskrise führte zu einer Verschiebung der Umsätze. Der Vertrieb von staatlich subventionierten Solaranlagen steigt rasant, der Wellnessbäder stagnieren.

Bernd, der vom Vater noch am Sterbebett aufgefordert wurde, auf Benjamin aufzupassen, fühlt sich verantwortlich, die Firma umzustrukturieren und drängt darauf, den Unternehmensbereich Heizung und Solarenergie zu leiten. Benjamin ist ganz und gar nicht einverstanden. Alte Geschwisterrivalitäten brechen auf, konstruktive Gespräche sind nur noch über die Mutter möglich, die keine Anteile am Unternehmen hat. Das Unternehmen droht handlungsunfähig zu werden.

Worum geht's?

Die Geschäftsführerverträge sehen die gemeinsame Geschäftsführung der GmbH vor. Auf diese berufen sich beide Brüder in der Argumentation gegeneinander. Die Vorgabe der Einigkeit macht es beiden unmöglich, gemeinsam eine Entscheidung zu treffen, ohne dass einer der Geschwister von seiner Meinung abrückt und nachgibt.

...wirklich?

Weder Bernd noch Benjamin sehen eine Möglichkeit, umzulenken. Für Bernd ist klar, dass er das Erbe des Vaters sichern muss. Als großer Bruder hat er die Verantwortung für den Jüngeren zu tragen, wozu ihn sein Vater ausdrücklich aufgefordert hat. Er hat das Gefühl, dass er die Leitung des Geschäftsbereiches seines Bruders übernehmen muss, um ihn auszubauen und das Unternehmen zu sichern. Benjamin seinerseits hat in der Vergangenheit oft erlebt, dass Bernd mit seiner Kreativität und seinem Sinn für Ästhetik die Kunden hervorragend beraten kann, qualitativ hochwertige Bäder plant und die Kunden genau dafür Empfehlungen aussprechen. Die Leitung seines Geschäftsbereichs gelingt ihm vor allen Dingen, weil er eine erfahrene Assistentin und Verwaltungskraft an der Seite hat. Mit der Leitung des Geschäftsbereichs Heizung wäre Bernd stark überfordert und würde sich übernehmen. Mit diesen Befürchtungen kann Benjamin auf keinen Fall die Leitung seinem Bruder überlassen.

Wie geht's weiter?

Die Idee des Vaters, beiden Söhnen Geschäftsbereiche entsprechend ihrer Talente zuzuordnen war hervorragend. Solange er als Leitung beide Bereiche koordinierte, konnte jeder der Söhne sich auf seine Kompetenz konzentrieren. Nun gilt es, auch ohne den Vater in der heiklen Situation der Wirtschaftskrise die Strukturen beizubehalten, klare und eindeutige Verantwortungsbereiche zu definieren. Neue Geschäftsführerverträge für die einzelnen Profit-Bereiche erleichtern die Abgrenzung. Beide Brüder kämen dann in die Verantwortung, ihren Geschäftsbereich zu stabilisieren und damit einen Teil zum Gesamtergebnis beizusteuern.

Tipp: Mit Ordnung und Disziplin zum Ziel

Gemeinsame Geschäftsführung der Geschwister als Team funktioniert nur mit Ordnung und Disziplin. Schaffen Sie differenzierte Strukturen mit strikter und gegenseitig respektierter Arbeitsteilung. Nur so ist es möglich, den Fähigkeiten, Stärken und Ressourcen der Geschwister gerecht zu werden und das Unternehmen effektiv zu führen.