

# Wie häufig knallt es in Familienunternehmen

KMU, kleine und mittlere Unternehmen, werden vielfach als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft bezeichnet. Sie bieten ca. zwei Drittel der inländischen Arbeitsplätze an und stehen vielfach in einem speziellen Spannungsfeld Konkurrenzkampf/Markt, internen Herausforderungen und den familiären Gegebenheiten der Eigentümer.

VON BERNHARD STEINER

«Letzten Endes kann man alle wirtschaftlichen Vorgänge auf drei Worte reduzieren: Menschen, Produkte und Profite. Die Menschen stehen an erster Stelle. Wenn man kein gutes Team hat, kann man mit den beiden anderen nicht viel anfangen.»

Lee Iacocca (ehem. Vorstandsvorsitzender Chrysler Corp.)

## Welche Erfolgsfaktoren gewinnen an Bedeutung?

Ein chinesisches Sprichwort besagt: «Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen Windmühlen.» Wie gehen Sie mit dem Wind um? Welches Geschäftsmodell und welche Form der Zusammenarbeit pflegen Sie?

«Nach vier Jahren Dauerkrise steht der Werkplatz Schweiz besser da als von vielen Experten erwartet. Das Erfolgsrezept heisst: Qualitätsbewusstsein, Mut und Flexibilität», heisst es bei UBS impulse. Damit diese Erfolgsrezepte überhaupt zum Tragen kommen, braucht es Menschen, Menschen, die miteinander eine Leistung erbringen und sich gegenseitig vertrauen. Um im Markt erfolg-

reich bestehen zu können, muss in Zukunft vermehrte Aufmerksamkeit auf die sogenannten Soft-Factors, wie zum Beispiel auf Führungskompetenz, Kommunikation und konstruktive Konfliktfähigkeit gelegt werden.

## Ist Harmonie im Unternehmen überhaupt sinnvoll?

Konkurrenz belebt normalerweise das Geschäft, dies sollte jedoch innerhalb der eigenen Firma nicht übertrieben werden. Eine neuere Studie belegt, wenn Kollegen zu sehr miteinander konkurrieren, kann es zu Sabotagen (subtiles destruktives Verhalten) kommen! Somit ist der Balanceakt zwischen Leistung und Harmonie immer wieder eine spezielle Herausforderung.

Zudem sind Menschen zufriedener, wenn sie nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sondern mitentscheiden dürfen und zwischen Alternativen auswählen können. Die Menschen, und natürlich auch die Mitarbeitenden der KMU, werden gemäss einer Studie der Harvard Kennedy School glücklicher, wenn ihre Entfaltungsmöglichkeiten steigen.

Ist Harmonie in KMU sinnvoll? «Harmonie ist das Wichtigste», so der Davoser Eishockey-Meistertrainer Arno Del Curto. «Ohne sie bringt man nichts zustande. Wenn von den fünf Spielern einer nicht mitmacht, funktioniert nichts mehr.»

In Unternehmen läuft dies nicht ganz so offensichtlich ab. Nicht ausgetragene Spannungen erweisen sich als hinderlich, blockieren Energie und führen zu schlechteren Ergebnissen. Vielfach stellt sich hier noch eine weitere Herausforderung für KMU.



Welchen Weg gehen Sie? Haben Sie das gleiche Ziel und gegenseitiges Verständnis? ZVG

Die Balance zwischen zwei Systemen (Familie und Unternehmung) muss in Einklang gebracht werden. Es ist nicht immer ganz einfach, mit diesen diversen, unterschiedlichen Bedürfnissen umzugehen. Immerhin bieten sie nämlich ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial.

## Unterschiedliche Erwartungen und Bedürfnisse führen zu Spannungen

In vielen Familienunternehmen kracht es irgendwann. Woran liegt das?

«In Familienunternehmen knallt es häufig», sagt der Unternehmer des Jahres 2010 in Deutschland, Per Ledermann. Die grosse Aufgabe ist es, das zu verhindern. Konflikte innerhalb und ausserhalb des Unternehmens gehören zum Alltag im Wirtschaftsleben.

Deshalb ist ein bewusster und konstruktiver Umgang enorm wichtig. Wird die Klärung von Meinungsverschiedenheiten ignoriert, kommt vielfach «Sand ins Getriebe» und verursacht dadurch indi-

rekte Kosten. Zwischenmenschliche Aspekte sind in sozialen Systemen von zentraler Bedeutung. Oft führen Missverständnisse, enttäuschte Erwartungen oder unterschiedliche Werte zu erheblichen Spannungen. Mit einer frühzeitigen und offenen Diskussion kommt man vielfach weiter und findet konstruktive Lösungen.

Ein reibungsloser Umgang mit den Mitarbeitenden, den Familienmitgliedern sowie den Geschäftspartnern ist praktisch unmöglich. Dennoch – eine konstruktive Auseinandersetzung bringt uns in vielen Belangen weiter. Und zum Glück lassen sich vielfach selbst Streitereien durch mediatives Handeln entschärfen.

## Tiefere Reibungsverluste ermöglichen höhere Effizienz

Die Reduktion der Kosten muss überall ansetzen, aber vor allem dort, wo Potenziale noch nicht oder noch zu wenig ausgeschöpft werden. Der Aufwand durch Reibungsverluste zwischen Mitarbeitern bietet dieses Potenzial. Mindestens ein Viertel dieser sogenannten Konfliktkosten könnte in Unternehmen eingespart werden, wie die KPMG AG berechnet hat.

Offene und verdeckte Konflikte verursachen hohe (und vielfach nicht klar fassbare) Kosten, und zwar aufgrund schlechterer Arbeitsleitungen, vermehrter Fehlzeiten, höherer Personalfuktuation und teilweise auch wegen diverser subtiler Sabotagen.

## Verschaffen Sie sich den Konkurrenzvorteil!

Coaching wird salonfähig. Manager berichten, wie sie von Sparringspartnern

## Zum Autor

Bernhard U. Steiner, Lenzburg, Mediator SDM-FSM, ist in Führungsfunktion im Finanzbereich tätig. In den vergangenen Jahren galt sein Interesse vor allem den Bereichen Behavioral Finance (Börsenpsychologie) und Konfliktmanagement. Als Betriebsökonom hat sich Bernhard Steiner im Coaching, Master IAP und Konfliktmanagement, Universität St. Gallen, weitergebildet.



steinerkonfliktloesungen.ch

Bitte richten Sie Ihre Fragen an:  
AZ Zeitungen AG  
Ratgeber Pulverfass  
Heimstrasse 1  
8953 Dietikon  
inserterate@limmattalerzeitung.ch

profitieren. Konkrete und schnelle Unterstützung gewinnt für Führungskräfte an Bedeutung, wie das «Handelsblatt» kürzlich festhielt. Einer der Erfolgsfaktoren, der laut einer Umfrage der Credit Suisse am stärksten an Bedeutung zulegen wird, ist der Mitarbeiter. Ein gutes Betriebsklima wird in KMU zudem als potenzieller Wettbewerbsvorteil betrachtet.

Die «kleinen» Unterschiede machen eben am Ende die wesentliche Differenz aus!

Das war der letzte Ratgeber Pulverfass in diesem Jahr.

INSERAT

# Hier gibt's mehr.

az BONUS

## Top-Comédiens zum halben Preis

Das exklusive Angebot für AZ-Abonnentinnen und -Abonnenten

Für die beiden Shows von **Anet Corti** und **Abwart Veri** vergeben wir 20 Tickets zum halben Preis (pro AbonnentIn maximal 2 Tickets). Also für nur 17.50 statt nur 35 Franken erhalten Sie ein oder zwei Tickets für den Comedy-Herbst.

Aufgepasst: „Dä gschnäller isch dä Gschwinder.“ Rufen Sie **heute Abend (Donnerstag, 4.10.2012) ab 18:00 Uhr auf Tel. 044 734 09 00** an und sichern Sie sich ein oder zwei Tickets zum halben Preis. Diese werden an der Abendkasse gegen **Vorweisung der az Bonus-Karte** abgeben.



**Anet Corti**

Freitag,  
12. Okt. 2012  
20:00 Uhr



**Abwart Veri**

Freitag, 9. November 2012, 20:00 Uhr

# Comedy Herbst Schlieren 2012

12. Oktober – 24. November 2012  
Stadtplatz Schlieren

im Kleintheater-Zelt

www.comedyherbst.ch

Tickets:

Fr. 35.-/Vorverkauf  
Fr. 40.-/Abendkasse

FACHGESCHÄFTE  
pro schlieren  
Aus Liebe zum Detail

az LIMMATTALER ZEITUNG

az BONUS gibt's nur im Abo

www.limmattalerzeitung.ch