

Das Unternehmermagazin

impulse

09
2006

Deutschland	€ 6,00
Frankreich	€ 7,20
Österreich	€ 6,90
Belgien	€ 7,00
Luxemburg	€ 7,00
Italien	€ 8,00
Spanien	€ 8,00
Schweiz	CHF 8,00

WWW.IMPULSE.DE



4 1904804 06006 09

BAUKOSTEN

Mit Profi-Planern sparen Sie bis zu 25 Prozent

GESCHÄFTSREISEN

Wann das Finanzamt mitbezahlt - selbst bei privaten Trips

Fit fürs



DIE 100 BESTEN FIRMEN

DER SIEGER

Microsoft-Chef Jürgen Gallmann

Ein Joint Venture zwischen *implus Trainings AG*, Energieversorger Watt und der Zeitschrift *impulse*

PLUS:

- Mehrwertsteuer
- Co-Branding
- Web 2.0
- Betriebsprüfung
- Abschreibungen
- Factoring

Rating

Testen Sie Ihre Firma
Nutzen Sie die besten Banken
Optimieren Sie Ihre Finanzen

impulse 9/2006

Kompakt: Factoring

Mehrwertsteuer

Die 100 besten Firmen

Geschäftsreisen

Baukosten

Fit fürs Rating

Sprengstoff Familie

Die Doppelbelastung aus Geschäft und Familie kann Firmenchefs regelrecht zermürben. Drei Beispiele, wie Mittelständler die Herausforderung dennoch meistern.

Als Bernhard Kallup 1992 den Chefsessel beim Büromöbelhersteller Sedus Stoll in Waldshut einnahm, hatte er bittere Einschnitte zu verkünden. 40 Prozent der Belegschaft verloren den Job – eine Katastrophe für die ländliche Region im Südschwarzwald. Die Reaktion: Morddrohungen gegen Kallups Familie, die Kinder mussten zur eigenen Sicherheit aufs Internat wechseln.

Als Robert Wolf Mitte der 80er Jahre den Rückzug aus seiner Firma Wolcraft vorbereitete und zwei Söhne zu Nachfolgern erkor, verlangten die anderen vier Kinder eine Entschädigung. Für den Vater brach eine Welt zusammen. Der Familienzwist brodelte noch heute. Robert Wolf ist in

seinem Streben nach familiärer Harmonie schwer enttäuscht.

Zugegeben, zwei extreme Fälle. Aber sie zeigen, wie eng Firma und Familie gerade bei Mittelständlern oft verwoben sind. Auch bei Angelika Aschenbrenner war die familiäre Situation schicksalhaft überschattet. Als ihr Mann 1991 bei einem Unfall ums Leben kam, übernahm sie von

heut auf morgen die Führung der Aschenbrenner Werkzeug- und Maschinenbau GmbH. Und sie musste die Doppelbelastung Mutter/Chefin bewältigen. Das bereitet Stress: »Ich kann mich nicht zerteilen«, ist in solcher Situation ein häufiger Hilferuf.

Mit der Firma verheiratet

Die konfliktfreie Aufteilung des kostbaren Zeitbudgets – hier das Tagesgeschäft, dort die Zuwendung zu Partner und Kindern –, scheint für manche Mittelständler eine schwer lösbare Aufgabe zu sein. »Viele führen eine Doppel-Ehe«, sagt der Freiburger Unternehmens-Coach Hans-Georg Huber, »die nicht selten zum Burnout führt.« Und zu Verwerfungen in der empfindlichen Verbindung mit dem privaten Umfeld des Unternehmers, wie in den Fällen Kallup und Wolf.

Was viele gestresste Firmenchefs nicht erkennen: Sie haben es selbst in der Hand, ihr Leben wieder in die Balance zu bekommen. Der wichtigste Schritt dazu: Sie müssen zunächst einmal anerkennen, dass Unternehmen und Familie nicht zwei getrennte Sphären bilden, sondern eng miteinander verbunden sind. »Das eine funktioniert nicht ohne das andere. Chefs müssen sich entscheiden, wie sie beide Lebensbereiche ausfüllen wollen und wo sie ihre Prioritäten setzen«, sagt Managementtrainer ▶

Was Sie für sich klären sollten

Eine harmonische Verbindung zwischen Firma und Familie ist zuallererst das Ergebnis einer ehrlichen Selbstreflexion. Was dabei zu tun ist.

EINSTELLUNG HINTERFRAGEN

Viele Chefs betrachten Geschäft und Familie immer noch als zwei getrennte Sphären. Doch das Unternehmen ist genauso Leben wie die Familie. Und nur wer beide Seiten als Einheit betrachtet, wird nicht aufgerieben.

EIGENE BEDÜRFNISSE SEHEN

Jeder sollte auf die eigenen Gefühle achten. Nur wer weiß, was ihm gut tut und wie er sich im Geschäft vs. Familie engagieren will, findet kreative Lösungen für den Alltag. Gestatten Sie sich den Wunsch nach Hobbys oder Ruhe.

PRIORITÄTEN SETZEN

Der Tag hat nur 24 Stunden, und niemand kann an mehreren Orten gleichzeitig sein. Unternehmen und Familie

lassen sich daher nur vereinen, wenn anhand der eigenen Bedürfnisse Prioritäten gesetzt werden.

ENTSPANNEN LERNEN

Wichtig ist nicht die gemeinsam mit der Familie verbrachte Zeit, sondern die Intensität der Begegnung. Nur wer die Firmenprobleme hinter sich lassen kann, ist im Gespräch mit dem Partner und den Kindern präsent und aufmerksam. Jeder sollte daher Abschalten und Entspannen lernen.

AUSZEITEN NEHMEN

Hobbys sind hilfreich, um Abstand von der Firma zu bekommen. Um den eigenen Akku richtig aufzuladen, sollten sich Chefs aber auch immer wieder Zeiten für sich allein frei nehmen.

Gerhard Jantzen, der Unternehmer in diesem Konfliktbereich berät.

Jantzen leitet im Herbst drei Tagesseminare, die impulse und das Energieunternehmen Watt GmbH anbieten. Watt und impulse setzen damit ihre Veranstaltungsreihe fort, die speziell mittelständische Firmenchefs anspricht. Ihnen werden Wege und Instrumente gezeigt, wie sie schwierige Lebenssituationen bestehen – zum Beispiel durch Setzen von Prioritäten (siehe »Leben in Balance«).

Wie entscheidend das Abwägen von Prioritäten für ein erfolgreiches Geschäft ist, weiß Angelika Aschenbrenner. »Für mich kommt die Familie immer als Erstes«, sagt die 56-jährige Chefin aus dem hessischen Kirchhain. Dennoch behauptet sie sich seit nunmehr 15 Jahren in einer von Männern dominierten Berufswelt. Vor allem die erste Zeit im Chefessel ging an die Nerven. Immerhin wartete zu Hause ein dreijähriges

Kleinkind, das seine Mutter brauchte. Aschenbrenner bewältigte die Herausforderung nur, weil sie ihren Alltag diszipliniert strukturierte. Sie plante Geschäftstermine so, dass sie immer zu den Mahlzeiten und abends zu Hause sein konnte.

Spagat geschafft

Als Glücksfall erwies sich, dass ihr Wohnhaus direkt ans Firmengelände angrenzt. So konnte sie den Spagat schaffen: Elternpflichten erfüllen und in der Firma präsent sein. Sie ließ ihre Tochter Sabrina von Anfang an mit in der Firma aufwachsen. »Das war ihr zweites Zuhause«, bekennt die Unternehmerin. Als Schulkind durfte sie am Schreibtisch der Mutter ihre Hausaufgaben machen. Dieses enge Verhältnis zwischen Unternehmen und Familie, zwischen betrieblicher und privater Sphäre zeigt sich noch heute: Die jetzt 19-jährige BWL-Studentin hilft häufig in der Firma aus.

Klare Verhältnisse hat auch Ingrid Hofmann, 51, geschaffen. Als ihre Tochter Sonja vor 17 Jahren zur Welt kam, wollte die Chefin der Nürnberger Hofmann Personal Leasing eigentlich eine Zeit lang von zu Hause aus arbeiten. Aber bereits nach vier Wochen änderte sie ihren Entschluss wieder. Grund: »Ich hatte das Gefühl, das Leben spielt sich draußen ab«, sagt die Inhaberin von heute 56 Niederlassungen.

Kurzerhand richtete sie ein Kinderzimmer in der Zentrale ein. Dann wurde eine Mitarbeiterin eingestellt, die »zufällig« auch Kinderkrankenschwester war und die Betreuung des Babys mit übernahm. Zudem konnte sie auf ihren Ehemann Bernd-Heinrich setzen. Der gab seine eigene Firma auf und vereinbarte mit seiner Frau, als Einkaufschef in ihr Unternehmen einzusteigen. So konnte er sich auch verstärkt um die gemeinsame Tochter kümmern. »Seitdem klappte die Verbindung von Geschäft und Familie wunderbar«, blickt die Chefin zurück.

Für Matthias Redlesen haben die Hofmanns genau das Richtige getan: »Paare sollten immer ihre Erwartungen und Wünsche an das gemeinsame Leben offen besprechen«, sagt der Partner der Bonner Intes Akademie und Spezialist für Beratung von Familienunternehmen (als Spross der Fleischwarendynastie Redlesen mit einschlägiger Erfahrung).

Noch besser ist es, wenn sich aus dem Gespräch gemeinsam geschaffene Regeln ergeben. Geradezu unerlässlich ist ein solcher Kodex, wenn mehrere Familienmitglieder im eigenen Unternehmen arbeiten: Das hilft, Streit zu vermeiden – zumal wenn zwei so unterschiedliche Charaktere wie die Brüder Norbert und Armin Schalm gemeinsam ein Unternehmen leiten. »Während ich sehr extrovertiert bin, ist mein Bruder eher nach innen gekehrt«, sagt Norbert Schalm.

Was Sie mit der Familie klären sollten

Wer seine eigenen Bedürfnisse erkannt hat, muss diese mit den Angehörigen besprechen und Vereinbarungen treffen. Die wichtigsten Punkte.

ERWARTUNGEN OFFEN LEGEN

Die Familie ist nur dann ein starker Rückhalt, wenn alle wissen, woran sie sind. Erwartungen an das gemeinsame Leben sollten daher offen ausgesprochen werden. Je mehr heikle Themen aufs Tapet kommen, desto stärker das gegenseitige Verständnis.

RITUALE ETABLIEREN

Chefs sollten mit den Angehörigen feste Termine vereinbaren, an denen alle zusammenkommen, etwa Mahlzeiten, Zubettbringen der Kinder.

VERFASSUNG AUFSETZEN

Sind in der Firma mehrere Generationen der Unternehmerfamilie aktiv, sind nicht nur Regeln für das Zusammenleben, sondern auch für die Un-

ternehmensführung erforderlich. Also eine Familien-Verfassung, die Dinge wie Nachfolge, Gesellschaftsstruktur, Wahl von Führungskräften oder auch die Verantwortungen im Falle eines plötzlichen Ausfalls des Chefs regelt.

ERBFOLGE REGELN

Größter Streitpunkt und damit größte Gefahr für das Unternehmen ist die Nachfolge. Daher: frühzeitig Testament verfassen und mit den Kindern besprechen.

VERTRAG ANPASSEN

Oft entsprechen Gesellschafterverträge nicht der aktuellen Situation. Vor allem Eigentümerkontrolle und Gewinnentnahmen sind meist unzureichend geregelt. Neu verhandeln!

Damit dies im betrieblichen Alltag nicht zu Reibereien führt, haben die beiden ein Agreement getroffen: Jeden Samstag setzen sie sich im Büro zusammen und lassen die Ereignisse der Woche gemeinsam und in Ruhe Revue passieren.

Ohne Gespräche geht nichts

Im Urteil von Professor Brun-Hagen Hennerkes sind die Schalms ein Paradebeispiel für effektive Streitkultur. »So wird verhindert, dass dem Unternehmen Kapital verloren geht, weil einer entnervt aussteigt«, sagt der Experte für Familienunternehmen. Doch viele Chefs sind weit davon entfernt, den offenen Diskurs mit Partner und Kindern zu wagen. Kritische Themen werden nicht angesprochen, schon gar nicht rechtlich geregelt. So ist die Nachfolgefrage oft ungeklärt, Testamente fehlen (siehe »Was Sie mit der Familie klären sollten«).

Ebenso wichtig wie das große schriftliche Regelwerk sind aber die persönlichen Freiräume für Selbstreflexion und den Abstand vom Stress in der Firma und der Familie. Personalvermittlerin Hofmann etwa setzt auf regelmäßiges Mentaltraining. Norbert Schalm findet Entspannung beim morgendlichen Waldlauf. Zudem nimmt er sich jedes Jahr eine Woche von der Familie frei – bei Exerzitien im Kloster oder beim Segeln mit Freunden sammelt er neue Kräfte.

Wie man auf konstruktive Weise Abstand sucht zur Firma einerseits und zur Familie andererseits, muss jeder individuell entscheiden. »Allein wer dies versäumt, dem wird es kaum gelingen, für seine Entscheidungen in alltäglichen Konfliktsituationen Prioritäten zu setzen«, warnt Professor Hennerkes. »Diesen Menschen fehlt sozusagen der Kompass für das strapaziöse Hin und Her zwischen Privatem und Betrieb – am Ende laufen sie Gefahr, beides zu verlieren.«

Erik Prochnow ressort.management@impulse.de

Leben in Balance

Wie bringt man Beruf, Familie und Privatleben in Einklang? Ein Seminar in Kooperation mit dem Energieversorger Watt GmbH gibt Hilfestellung.

Umsatzerfolge sind schön. Weniger schön ist, dass sie oft teuer bezahlt werden: mit Stress, Überlastung, Ver-



Der Coach: Gerhard Jantzen

nachlässigung – im Extremfall Zerstörung – der Familie. Ein hoher Preis. »Die Lebens- und Arbeitswelten harmonisch in Einklang zu bringen zählt zu den großen Herausforderungen unserer Zeit«, befindet Trainer und Personalcoach Gerhard Jantzen. Jantzen hat diese Herausforderung für sich selbst gemeistert. Der Betriebswirt verausgabte sich beim Aufbau seines Unternehmens im Süßwarenereich derart, dass er mit 35 Jahren ein »körperliches Wrack« war. Er verkaufte sein Unternehmen, kümmerte sich um die eigene Gesundheit und ließ sich zum Trainer und Coach ausbilden.

Exklusive Veranstaltung

Wie kann man auch bei steigendem Druck das eigene Leben in Balance halten – darum geht es in der neuen

Seminarreihe für Impulse-Leser. Im fünften Jahr organisiert Impulse gemeinsam mit dem Stromanbieter Watt Deutschland GmbH Coachings für mittelständische Unternehmer. Bisherige Bilanz: 14 Veranstaltungen mit insgesamt über 600 Teilnehmern. Watt-Geschäftsführer Helmut Oehler: »Es hat sich bewährt, unseren Kunden eine exklusive Veranstaltung anzubieten, die sie so nur bei uns zu einem attraktiven Preis erhalten.«

Unmittelbarer Nutzen

Die Leitung der aktuellen Seminarreihe übernimmt Gerhard Jantzen (Jahrgang 1946). Seine Spezialgebiete als Trainer: Selbstmanagement und Menschenführung. Der Gründer und Vorstand der Implus Trainings AG mit Sitz im pfälzischen Wachenheim möchte keine Patentrezepte vermitteln. Jantzen will den Teilnehmern helfen, sich über ihre Prioritäten klar zu werden. Wenn die eigenen Werte und Ziele in den Bereichen Körper/Gesundheit, Arbeit/Leistung sowie Beziehung/Partnerschaft und Lebenssinn transparent sind, lassen sich, so Jantzen, auch konkrete Handlungsschritte zur Umsetzung im Alltag ableiten. In dem Seminar hat jeder Teilnehmer die Möglichkeit, seine derzeitige Lebensbalance zu reflektieren, Zeit raubenden Ballast zu erkennen, ein austarierendes Zeitbudget zu erstellen und letztlich neue Lebensziele zu definieren. Als unmittelbaren Nutzen sollte jeder konkrete Handlungsanleitungen zur Umsetzung einer erfolgreichen Lebensbalance mitnehmen.

Seminar auf einen Blick

watt impulse

Jetzt anmelden – online oder telefonisch – sichert Ihnen einen Platz bei einem der drei Termine im Herbst. Die Teilnehmerzahl ist limitiert.

Inhalte und Ablauf

In dem Seminar wechseln sich inhaltliche Anstöße durch den Referenten mit der Arbeit an der individuellen Lebensbalance ab. Ziel ist es, die konkreten Schritte zur Umsetzung im Alltag selbst zu gestalten.

Termine und Preise

25. Oktober, Frankfurt
2. November, Hamburg
15. November, Düsseldorf

Veranstaltungsorte sind jeweils renommierte Seminarhotels. Der Teilnahmepreis beträgt 120 Euro (einschließlich Mehrwertsteuer und Catering).

Infos und Anmeldung

Weitere Informationen zu diesen Seminaren finden Sie unter www.watt.de/lebensbalance. Dort können Sie sich auch online anmelden. Oder telefonisch: 02 21-2 79 26 49. ●