



Kirsten Baus

leitet das Institut für Familienstrategie in Stuttgart. Die Rechtsanwältin stammt aus einer Unternehmerfamilie und zählt zu den renommiertesten Nachfolgeexperten in Deutschland. Aktuell erscheint ihr Buch „Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“ in 2. Auflage im Gabler-Verlag.

von Michael Reidel

MuM: Wenn Unternehmensnachfolgen scheitern, liegt das oft an der Familie. Warum, Frau Baus, spielen Mutter, Sohn oder Tante eine so wichtige Rolle?

Baus: Das hängt mit der Funktion eines jeden Familienmitgliedes zusammen. Einerseits ist es Teil der Familie, andererseits nimmt es eine Aufgabe innerhalb der Firma wahr: als Gesellschafter, als Beirat oder als Geschäftsführer. Spätestens bei der Nachfolgeplanung kann das zum Problem werden.

MuM: Wieso?

Baus: Die Beteiligten verwechseln häufig die unterschiedlichen Ebenen und Welten miteinander. Bei der bevorstehenden Stabübergabe diskutiert etwa der Sohn mit dem Vater und nicht der Nachfolger mit dem Seniorchef.

MuM: Und das ist falsch?

Baus: Das ist kontraproduktiv. Ein Vater oder Sohn argumentieren in solchen Gesprächen emotional, nicht rational. Hinzu kommt, dass in Familienunternehmen ab der 3. Generation die Gefahr steigt, dass sich die Mitglieder entfremden. Sie kennen sich nicht mehr untereinander, es kommt zu Neid und Misstrauen. Die Zukunft des Unternehmens rückt dabei allzu schnell in den Hintergrund.

MuM: Verständlich, es geht um Macht und Einfluss.

Baus: Vor allem aber geht es um Arbeitsplätze, das Firmenvermögen und die Entscheidung, ob die Familie ein Generationenwerk weiterführt. Ein Sprichwort beschreibt das am besten: „Mit Eintracht macht man Dinge groß. Mit Zwietracht wird man große Dinge los.“

MuM: Ein schöner Reim.

Baus: Er trifft auf Unternehmerfamilien 1 : 1 zu.

MuM: Aber was lernen Unternehmer daraus?

Baus: Sie sind nur als Familie stark, und nur als Familie können sie ihre Firma erhalten. Es muss ihnen gelingen, aus einer Vielzahl von Familienmitgliedern eine Einheit zu bilden.

Grundgesetz für die Familie

Wie Familienunternehmen mit einer Charta Konflikte minimieren und die interne Übergabe sichern, verrät Nachfolge-Expertin Kirsten Baus.

MuM: Und wie geht das?

Baus: Ich rate, eine Familienstrategie zu entwickeln, an deren Ende eine Charta steht. Das schafft für Beteiligte Transparenz und Berechenbarkeit.

MuM: Wie muss ich mir das vorstellen?

Baus: Die Charta ist eine Art Grundgesetz für die Unternehmerfamilie. In ihr sind etwa die gemeinsamen Werte, die Ziele, die gemeinsame Verbindung und Rollen der einzelnen Mitglieder definiert. Teil der Charta sollte zudem die Einführung eines Familientages sein.

MuM: Entschuldigung, das klingt ein wenig nach Verwandtschaftsbesuch mit Kaffee und Kuchen am Sonntag.

Baus: Wenn es der Familie hilft, warum nicht? Aber ernsthaft, so ein Tag ist wichtig, um ein Wir-Gefühl zu entwickeln. Ziel ist es, Interesse an der Firma zu wecken, Vertrauen aufzubauen und sich besser kennen zu lernen. Die Mitglieder können etwa gemeinsam über die Familienwerte und die Unternehmenskultur diskutieren. Die Familie legt somit das Fundament, um eine Firma über Generationen zu erhalten.

MuM: Womit aber noch nicht die Nachfolge geklärt ist.

Baus: Das nicht. Aber das Verfahren wird klarer. Wichtig ist, dass alle Beteiligten eingebunden sind. Im Idealfall ergreift der Seniorchef die Initiative und setzt den Prozess in Gang. Vor allem in Familienfirmen, in denen schon Streit herrscht, rate ich dazu. Nur der Senior hat die Legitimation dazu. Seine Kinder haben sonst immer mit dem Vorwurf zu kämpfen, ihn aus dem

Amt verdrängen zu wollen. Er macht einen Plan, bespricht sich mit der Ehefrau und den Kindern.

MuM: Und kürt den Erben?

Baus: Nicht unbedingt. Er sollte aber mindestens skizzieren, welche Qualitäten und Fähigkeiten der Nachfolger haben sollte, ob der Beirat der personellen Lösung zustimmen muss, wann die Stabübergabe erfolgen soll – etwa mit dem 65. Lebensjahr. Das hat für den künftigen Firmenchef den Vorteil, dass er weiß, was von ihm erwartet wird.

Das *Prinzip Hoffnung* ist für die Nachfolge nicht geeignet.

Kirsten Baus, Leiterin Institut für Familienstrategie

MuM: Wie lange dauert so ein Prozess?

Baus: Das kommt auf die Situation in der Familie an. Sind die Verhältnisse klar und gibt es keinen Streit, steht eine Familiencharta nach sechs bis zwölf Monaten. Sind die Mitglieder zerstritten, kann es bis zu 24 Monaten dauern. Entscheidend ist, dass die Familie anhört, die Nachfolge zu tabuisieren.

MuM: Das passiert immer noch?

Baus: Ja, viel zu häufig. Schweigen verhindert leider eine langfristige Planung. Weitsichtige Unternehmer stellen sich dem Thema rechtzeitig.

MuM: Rechtzeitig ist relativ. Wann ist ein guter Zeitpunkt?

Baus: Für den Senior, der ausscheidet, gibt es vermutlich nie einen geeigneten Zeitpunkt. Dennoch sollte er sich spätestens mit Mitte 50 dem Thema stellen. Dann besteht noch genügend Zeit, andere Optionen zu prüfen.

MuM: Es muss also nicht immer die klassische Thronfolgerlösung sein?

Baus: Nein. Verstehen sich etwa zwei Geschwister gut und sind beide hervorragend geeignet, das Unternehmen zu leiten, bietet sich die Geschwistergesellschaft an. Ist das nicht der Fall, bleibt immer noch die Realteilung, die Konflikte minimiert, aber Marktposition und Umsätze gefährden kann. Das Herinholen eines familienfremden Geschäftsführers ist genauso denkbar wie eine Interimsmanager-Lösung oder der Verkauf. Wichtig ist, dass am Ende des Prozesses eine klare Entscheidung steht.

MuM: Im Zweifel auch gegen eine familieninterne Lösung?

Baus: Ja. Wenn Sohn oder Tochter nicht qualifiziert genug sind, die Firma zu leiten, und der Senior überträgt ihnen dennoch die Verantwortung, riskiert er Vermögen und Arbeitsplätze. Das Prinzip Hoffnung ist für die Nachfolge nicht geeignet.

MuM: Haben die Beschlüsse der Charta Rechtskraft?

Baus: Nein. Im Gegensatz zum Gesellschaftervertrag hat das Grundgesetz der Familie den Charakter einer Absichtserklärung über fundamentale Fragen und bildet die Basis dafür, was dann in Gesellschafts- oder Eheverträgen rechtlich bindend formuliert wird.

MuM: Was nichts anderes heißt, als dass sich niemand dran halten muss.

Baus: Theoretisch schon. Die Beschlüsse der Charta haben aber eine starke moralische und emotionale Kraft. So leicht verstößt niemand dagegen. Die praktische Erfahrung und die Forschung verbürgen außerdem den Grundsatz: „Breche nie als erster Regeln.“ Für Familienunternehmer ist das ein Gesetz. «