

»In der Krise brechen oft alte Konflikte auf«

Zu Kirsten Baus kommen Familienunternehmer, die in der Krise stecken oder sich für schlechte Zeiten rüsten wollen. Aus eigener Erfahrung weiß die Beraterin: Die größte Gefahr für ein Unternehmen ist Kurzsichtigkeit **INTERVIEW: VIOLA DIEM**

Frau Baus, Sie betreuen seit über 20 Jahren Familienunternehmen. Wie ergeht es Ihren Mandanten in der Corona-Krise?

Unterschiedlich. Einige fühlen sich gut aufgestellt, um sie zu bewältigen. Andere erkennen, dass sie massive Defizite haben. Viele Unternehmerfamilien drohen alles zu verlieren, was seit Generationen weitergegeben wird: die Firma, das Familienvermögen.

Welche Unternehmen können die Krise besser wegstecken?

Die mit glatten Entscheidungsprozessen. Gerade jetzt muss sich ein Unternehmen schnell anpassen und verändern können, um die Situation zu überstehen. Das setzt voraus, dass die Organe gut zusammenarbeiten, etwa die Geschäftsführung und die Familienmitglieder mit Gesellschafterrollen. Dass sich alle wertgeschätzt und gut informiert fühlen und daran glauben, dass sie das gemeinsam durchstehen.

Womit wenden sich die Unternehmer an Sie, bei denen es schlechter läuft?

In vielen Fällen gibt es Zweifel daran, ob die Chefs in der Lage sind, die Krise und ihre Folgen zu meistern. Mich hat ein Nachfolger angerufen, der vor zwei Jahren seinen Vater als Geschäftsführer abgelöst hat. Nun kam Corona, und plötzlich will der Senior dem Sohn wieder ins Lenkrad greifen. Er traut ihm nicht zu, mit der Situation fertigzuwerden. Manche Familien streiten jetzt besonders über die Digitalisierung. Gerade die jüngeren Generationen wollen den Ausbau vorantreiben. Viele Ältere scheuen gerade

aber große Investitionen. Außerdem brechen in der Krise oft alte Konflikte auf.

Zum Beispiel?

Stellen Sie sich vor, eine Schwester und ihr Bruder führen gemeinsam ein Unternehmen. Vor zehn Jahren haben sie auf Drängen der Schwester die Produktion nach China ausgelagert. Der Bruder, der bis dahin Produktionsleiter in Deutschland war, musste den Bereich abgeben. Das hat schon damals zu Konflikten zwischen den beiden geführt. Jetzt kommt Corona, Lieferketten reißen, und alle merken: Vielleicht hätte man damals nicht radikal auf China setzen sollen. Der Bruder wird schimpfen: Ich habe es ja immer gesagt! Vielleicht gibt er ihr die Schuld für die schlechte Lage der Firma.

Was macht das mit einem Unternehmen?

Streit ist die größte Bedrohung für Familienunternehmen. Sogar wirtschaftlich gesunde Firmen können daran kaputtgehen. Ganz gleich, wie klingvoll ihre Namen sind.

Warum? Welche Folgen haben Konflikte beispielsweise jetzt in der Krise?

Wenn keiner bereit ist, Kompromisse zu machen, geht nichts voran. Ein zerstrittener Gesellschafterkreis behindert notwendige Innovationen, man verliert den Anschluss an den Markt. Manchmal gibt es Insellösungen: Wenn mehrere Chefs sich nicht einigen können, führt jeder seinen Bereich, wie er es für richtig hält. So wird aber nicht mehr im Firmeninteresse, sondern im Interesse des Einzelnen gehandelt. Das kann einem Unternehmen auf Dauer nicht guttun.

Das klingt, als wäre Familie und Unternehmertum keine gute Mischung.

Es ist eine besondere Mischung. Zwei Welten prallen aufeinander: Die Familie funktioniert nach der Idee von Fürsorge, Solidarität, Loyalität, idealerweise Liebe und Vertrauen. Das Unternehmen ist Teil eines harten Wettbewerbs, bei dem es um Leistung geht. Die familiären Themen können die unternehmerischen überlagern, Rollen widersprüchlich sein. Familienmitglieder argumentieren dann schneller konfrontativ, emotional oder im Verteidigungsmodus.

In welchen Situationen passiert das?

Ein Vater, der privat alle Söhne gleich behandelt, muss geschäftlich schauen, welcher sich eignet, ihn an der Spitze abzulösen – oder einsehen, dass doch seine Nichte passender wäre. Die Söhne haben den Anspruch, gleichberechtigt behandelt zu werden, nur geht das nicht zwangsläufig im Unternehmen. Oder: Söhne und Töchter wissen, dass ihre Eltern für die Firma brennen. Und doch werden viele ab einem bestimmten Zeitpunkt fordern, dass ihnen als Nachfolger die Führung überlassen wird. Manche Gründer können nicht fassen, dass ihnen die eigenen Kinder ein Ultimatum stellen. Sie nehmen das persönlich und verstehen es als Kritik an ihrer Arbeit. Selbst wenn es wirtschaftliche Argumente gibt.

Wie lässt sich das verhindern?

Mit der Vorbeugung sollten Unternehmer schon bei der Gründung beginnen. Sie dürfen nicht dem romantischen Bild nach- ▶



Kirsten Baus, 56,
hat vor 20 Jahren in
Stuttgart das Institut für
Familienstrategie
gegründet. Inzwischen
führt sie es mit ihrem
Bruder Peter Baus

»Die Kinder des Gründers sind die Schlüss

Kirsten Baus

hängen, dass ein Familienunternehmen die Familie automatisch und dauerhaft verbindet. Viele Geschäftsführer beobachten von Anfang an akribisch, wie sich der Markt verändert und welche Mitbewerber es gibt. Aber sie unterschätzen die Herausforderungen, die eine wachsende Familie darstellt – denn Kinder und Kindeskiner werden eines Tages Ansprüche anmelden. Eine Familienstrategie ist ein Vehikel, um das zukünftige Verhältnis von Familie und Unternehmen festzulegen und sachgerecht zu balancieren.

Was genau tun Sie, um die Familien zu stärken und für Krisen zu rüsten?

In mehreren Treffen erarbeite ich mit ihnen Werte, Ziele und Rollen. Bei den Werten geht es darum, was Familie und Unternehmen prägt. Bei den Zielen, wohin die Familie will und wohin sie mit dem Unternehmen steuert, bei den Rollen um Beteiligung, Führung und Mitarbeit oder, was die Familie angeht, zum Beispiel um die Stellung der Ehe- und Lebenspartner. Die Familie stellt sich wichtige Fragen wie: Was verbindet uns? Wer übernimmt bei der Steuerung von Familie und Unternehmen welche Rolle? Welche Regeln gelten für die Qualifizierung? Wir üben auch Kommunikation, um strittige Fragen zu klären, bestimmte Konflikte einzuordnen oder sogar zu lösen.

Um welche Konflikte geht es?

Etwa Rivalitäten zwischen Geschwistern oder Junior und Senior. Oder Probleme bei der Nachfolge: wenn etwa ein Sohn nicht talentiert genug ist oder eine Tochter nicht in der Firma arbeiten will, sondern andere Pläne hat. Kommt es im Arbeitstreffen zum Streit, nehmen wir eine kurze Auszeit, und ich spreche mit den Kontrahenten. Allerdings beruhigt es viele Mandanten, dass fast alle Unternehmerfamilien früher oder später vor ähnlichen Problemen stehen und es keine individuelle Schwäche der Familie ist. Das nimmt Emotionen heraus.

Was bringt die Strategie langfristig?

Am Ende des Prozesses werden die Ergebnisse in einer Familiencharta dokumentiert. Darin ist auch etwa der jährliche Familientag festgehalten, bei dem die Unternehmerfamilie zusammenkommt. So kann sie Familienwerte auch allen nahebringen, die neu dazustoßen, beispielsweise Ehepartnern.

Studien zeigen, dass es nur etwa jedes zehnte Familienunternehmen in die dritte Generation schafft, noch seltener in die vierte oder fünfte. Warum ist das so?

Jede Generation hat eigene Herausforderungen. Das Familienoberhaupt etwa hat den Grundstein gelegt und die Firma aufgebaut. Wenn es die Firma später an seine drei Kinder abgibt, hat jedes 33 Prozent der Firmenanteile, aber einen Alleinentscheider als Vorbild. Die Kinder müssen lernen, als Team zu führen, sich abzustimmen. Wenn ihnen das nicht gelingt, wird es für die dritte Generation ganz schwierig. Die Kinder des Gründers sind also die Schlüsselgeneration.

Was ist die Herausforderung der dritten Generation?

Führen trotz Entfremdung. Die Beteiligten, die Cousins und Cousinen, sind meist nicht mehr in einer Familie aufgewachsen, zum Teil kennen sie einander nicht. Spätestens jetzt sind mehr Gesellschafter da, die nicht aktiv das Unternehmen führen, aber trotzdem Anteile besitzen, Ansprüche anmelden und ein gewisses Mitspracherecht haben. Wenn ihre Eltern beziehungsweise Onkel und Tanten zerstritten sind, kann das die Entfremdung beschleunigen. Dann wird es enorm schwer, trotzdem gut auf Unternehmensebene zusammenzuarbeiten.

Es gibt prominente Streitfälle wie Haribo oder Bahlsen, deren Familien und Unternehmen gleichermaßen auseinandergebrochen sind. Sind Unternehmerfamilien inzwischen sensibilisierter?

Ja. Als ich vor 20 Jahren mit der Beratung anfang, kamen fast nur zerstrittene Familien zu mir. Heute wollen immer mehr Familien präventiv eine Strategie entwickeln. Manche

Familien erwogen früher sogar, die Firma zu verkaufen, nur um den Familienfrieden nicht zu gefährden. Das finde ich unnötig – wenn man sich gut aufstellt.

Sie selbst stammen aus einer Unternehmerfamilie. Wie wurden Sie an das Geschäft herangeführt?

Mein Vater war in der Bekleidungsbranche. Er hat immer gesagt, er freue sich, wenn wir Kinder dazustoßen. Zunächst ist meine Schwester eingestiegen. Die Zusammenarbeit zwischen den beiden hat gut funktioniert. Auch mich hat die Firma interessiert, also kam ich nach dem Jurastudium dazu. Allerdings blieb ich nur ein paar Monate ...

Was ist passiert?

Ich hatte mir Themen gesucht, die mir Freude machten, Vertrieb, Marketing, die Weiterentwicklung der Firma. Ich habe etwa angefangen, neue Möglichkeiten der Kundenbindung zu testen. Nach etwa drei Monaten kam mein Vater zu mir und sagte: »Mein liebes Kind. Zwei Sachen sind mir aufgefallen: Uns interessieren die gleichen Dinge. Aber leider machst du sie ganz anders als ich, und das möchte ich nicht.«

Was hat Ihren Vater gestört?

Aus heutiger Sicht ein Klassiker: Ich war 27 Jahre alt und bin an den Job mit der Uner-schrockenheit einer Nachfolgerin rangegangen – also auch mit dem Willen, Dinge zu verändern. Man muss dazusagen, dass mein Vater zu dem Zeitpunkt erst Ende 40 war. Wir hätten noch lange zusammenarbeiten müssen. Mein Vater erkannte, dass das wohl nicht gut gehen würde. Und entschied, dass es besser ist, wenn ich die Firma verlasse.

Das klingt hart. Wie haben Sie reagiert?

Natürlich war ich erst enttäuscht und sauer. Zum Glück hatte ich schnell einen interessanten neuen Job. Langfristig hat uns das nicht geschadet, weil wir als Familie immer gut zusammengehalten haben.

Was würden Sie Mandanten empfehlen, die in einer ähnlichen Situation sind wie Ihr Vater und Sie damals?

generation«

Wenn von Nachfolgern Sätze kommen wie »Ich gehe erst mal in die Firma, und dann sehen wir weiter«, sage ich: Vorsicht! Was mein Vater und ich sicherlich versäumt hatten, war, im Vorhinein zu klären, wie die Zusammenarbeit laufen soll. Dann wäre mir bewusst geworden, dass ich die Dinge nicht so umsetzen kann, wie ich gern würde.

Trotz der Erfahrung haben Sie selbst ein Familienunternehmen gegründet: Sie arbeiten mit Ihrem Bruder zusammen.

Ja, und er ist 21 Jahre jünger als ich. Damit sind wir ein Geschwisterteam und zielen gleichzeitig auf einen Generationswechsel.

Welche Vorkehrungen haben Sie getroffen, damit die Zusammenarbeit gelingt?

Bevor er eingestiegen ist, haben wir zum Beispiel präzise festgelegt, wo wir autonom handeln, wo wir uns abstimmen und wie wir mit Konflikten umgehen. Nun klappt es schon fünf Jahre und macht großen Spaß.

Was unterscheidet die Zusammenarbeit mit ihm von der mit anderen Kollegen?

Das tiefe Vertrauensverhältnis. Wir können uns in besonderer Weise aufeinander verlassen. Es ist uns nicht unangenehm, für manche Ideen beharrlicher zu kämpfen. Mein Bruder forcierte zum Beispiel den Einsatz moderner Kommunikationstechnik in der Beratung, was sich in der Corona-Krise als Segen herausgestellt hat. Das sind nur ein paar Punkte, die zeigen, dass Familienmitglieder gemeinsam viel bewegen können und dieses Modell viele Stärken hat.

An welche denken Sie noch?

In vielen Familienunternehmen wird langfristig geplant, meist gibt es eine konstante Führung – eben bis zur nächsten Generation. Das Allerwichtigste ist aber das Vertrauen, etwa zwischen Unternehmensführung und der Eigentümerseite. Damit besteht die Chance, dass alle, selbst die nicht tätigen Gesellschafter, eine tiefe emotionale Verbindung zum Unternehmen behalten, die sie auch als Familie stärkt. Und das merkt man dann besonders in Krisenzeiten wie diesen. ●



Wegbereiter. ⁷
Gestern.
Heute.
Morgen. _L

Seit über 50 Jahren setzen wir Sensor People technologische Maßstäbe in der industriellen Automation. So machen wir unsere Kunden in einer sich ständig wandelnden Industrie dauerhaft erfolgreich. Als Wegbereiter, die mit Neugier und Entschlossenheit technologische Meilensteine und die Innovationen von morgen schaffen.

The Sensor People

www.leuze.com