

KOMPETENZ FRISST SORGE

Mit den Ängsten von Nachfolgern professionell umgehen



„Eines Tages stand die Angst vor der Tür. Der Mut stand auf und öffnete, aber da war niemand draußen.“ Dieses Zitat von Johann Wolfgang von Goethe bringt die Situation von Nachfolgern im Spannungsverhältnis von Angst und ihrem Gegenspieler Mut sehr zutreffend auf den Punkt.

Die Familienstrategie als Instrument der Zukunftsplanung, schafft dem Nachfolger Planungssicherheit. Sicherheit mag nicht der präzise Gegenbegriff zu Angst sein. Folgt man dem Zitat, ist das Mut. Aber man kann sich im Generationswechsel nicht gleichermaßen sicher und ängstlich fühlen. Wer sich in der Nachfolge sicher fühlt, muss also weniger mutig sein. Ohne den Anspruch erheben zu wollen, das Thema erschöpfend zu behandeln, möchte ich auf drei wesentliche Ängste eingehen, die mir in der Zusammenarbeit mit Nachfolgern in Familienunternehmen begegnen und erläutern, wie man trotzdem aufsteht und die Tür öffnet.

Die Angst vor dem Ungewissen

Erstens sollten man sich mit der abgehenden Generation und gegebenenfalls seinen Geschwistern auf einen Generalkurs für die Nachfolge verständigen. Und dieser Generalkurs sollte verschriftlicht werden. Was im Konsens verschriftlicht ist, gewinnt an Klarheit, Verbindlichkeit, bleibt nachvollzieh- und auch über einen längeren Zeitraum entwickelbar. Dazu gibt es in der denklösischen Abfolge ihrer Erarbeitung und nach abnehmendem Umfang ihrer Inhalte folgende drei Dokumente, auf die man als Nachfolger hinwirken kann. Eine Familienstrategie und die Erarbeitung einer Familiencharta vermag hier viel Positives zu leisten:

- Sie erhält den Familienmitgliedern das Bewusstsein eines gemeinsamen Interesses
- Sie ersetzt Willkür durch geordnete Verfahren und schafft Planungssicherheit
- Sie schafft sinnvolle Regelungen über die künftige Verteilung von Macht und Geld, über Konfliktlösungsmechanismen und Zusammenarbeit in der Familie – um nur einige relevante Punkte im Hinblick auf die Fragestellung aufzugreifen.

Eine daraus abgeleitete Businessfassung, die vertraulich und nur den Familienmitgliedern sowie wenigen Vertrauten vorbehalten ist, kann darüber hinaus klare Verhältnisse schaffen. Darin können ausschließlich Aussagen festgehalten sein, die für Adressaten im Unternehmen von Bedeutung sind. Das sind etwa Werte und Ziele, die Unternehmen und Führungskultur prägen, aber auch klare Aussagen darüber, welche Rollen Familienmitglieder künftig übernehmen und was sie von Führungskräften und Mitarbeitenden erwarten. Ergänzend wird dies durch ein Leitbild, das sich auf die Kernaussagen der Charta konzentriert, also zum Beispiel wie die Familie das Unternehmen sieht und was sie von einem Nachfolger erwartet. Planbarkeit, Berechenbarkeit, die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit in der Familie gestaltbar ist, zu wissen, wo

steht der jeweils andere – all das sind Resultate einer Familienstrategie, die Nachfolgern Mut machen und Ängste nehmen.

Die Angst vor dem eigenen Versagen

Zweitens sollte man als Nachfolger rollenspezifische Kompetenzen aufbauen. Zunächst gilt es im Rahmen einer Familienstrategie, neben den Werten und Zielen, die Rollenfragen zu beantworten:

- Wer führt das Unternehmen?
- Wer darf im Unternehmen arbeiten?
- Wer wird am Unternehmen beteiligt?
- Wer gehört zur Familie und wer nicht? Wer führt die Familie?
- Welchen Zeitplan geben wir der Nachfolge?

Tabuisierung oder Unklarheiten bei diesen Fragen sind für Nachfolger oft der Ursprung von Geschwisterrivalitäten, Vater-Sohn-Konflikten, Streitigkeiten zwischen tätigen und nichttätigen Gesellschaftern, Schwiegersohn- und Schwiegertochter-Problematiken, Streit um die Führungsauslese etc. Allesamt Aussichten, die, wenn ihnen nichts entgegengesetzt wird, Ängste rund um das Thema Nachfolge schüren. Sind die Rollenfragen einmal belastbar beantwortet, gilt es in den jeweiligen Rollen Kompetenzen aufzubauen. Kompetenz frisst Sorge und knabbert zumindest mal an der Angst. Das kann zum Beispiel durch die geordnete Weitergabe von Know-how von dem Seniorunternehmer an seinen Nachfolger, einen vernünftigen Plan zur Heranführung an operative Aufgaben oder durch Inhouse-Schulungen mit einem Rechtsanwalt oder Steuerberater erfolgen. Und alles das sollte Bestandteil einer Familienstrategie sein.

Die Angst vor Worst-Case-Szenarien

Drittens sollten sich die Nachfolger gemeinsam mit der Unternehmerfamilie auf Worst-Case-Szenarien vorbereiten. Dabei geht es darum, sich ganz pragmatisch mit Risiken auseinanderzusetzen:

- Was machen wir, wenn die familieninterne Nachfolge scheitert?
- Wie sichern wir unser Vermögen gegen den Zugriff von außen, etwa im Falle der Scheidung?
- Wie sind wir für den Fall aufgestellt, dass ein Gesellschafter ausscheiden möchte?

Die Szenarien sind ebenso zahlreich, wie die Patentrezepte, um diesen zu begegnen. Die Familienstrategie liefert die Plattform dazu, Worst-Case-Szenarien durchzuspielen und bietet, geleitet vom vereinbarten Generalkurs, Lösungen für den Ernstfall an. Dazu gehört auch ein Fairnesskodex, auf den die Beteiligten sich verständigen und der regelt, wie man im Konfliktfall miteinander umgeht. Darüber hinaus gilt: Verträge müssen sein, sie schaffen den für alle Beteiligten verbindlichen Rahmen und weisen Rechte und Pflichten zu. Aber es genügt nicht, wenn sie lediglich das Wollen eines Einzelnen oder einer Gruppe widerspiegeln, anstatt die Gesamtheit aller von den Verträgen Betroffenen. Niemand hat eine Glaskugel, nicht alles lässt sich voraussehen. Aber gut vorbereitet zu sein, begünstigt den langfristigen Erhalt von Unternehmen und Vermögen ganz sicher. Nicht selten lösen sich Ängste der Nachfolger dadurch in Luft auf.

Nicht den Mut nehmen lassen

Wie mutig ein Nachfolger ist, wird wohl auch ein Stück weit Veranlagung sein. „Ein Unternehmen zu führen, ist doch das Abenteuer schlechthin!“ So brachte es eine Mandantin positiv formuliert und mit einer Prise Humor versehen auf den Punkt.

„Da, wo Angst unreflektiert der Nachfolge im Weg steht, ist sie hinderlich.“

Unwägbarkeiten gehören eben zum Unternehmertum dazu. Politische Veränderungen, konjunkturelle Schwankungen, und auch die Corona-Pandemie haben uns wieder ins Bewusstsein gebracht, dass es externe Faktoren gibt, die uns einen Strich durch die Rechnung machen können. Sollte man sich als Nachfolger davon den Mut nehmen lassen? Nein. Aber man sollte umso mehr die Faktoren, die man selbst in der Hand hält, planvoll adressieren. Die drei von mir aufgeworfenen Ängste aus der praktischen Zusammenarbeit mit Unternehmerfamilien geben dazu die Anhaltspunkte.

Angst als natürliches Korrektiv

Ist Angst im Generationswechsel denn immer schlecht? Da, wo sie unreflektiert der Nachfolge im Weg steht, ist sie hinderlich, und vielleicht gewinnt man über die Familienstrategie die Einsicht, dass sie gänzlich unbegründet war. Auch das lässt sich als Erfolg verbuchen. Da, wo Angst nicht lähmt, sondern die Sinne schärft und zum Tun animiert, wo sie treibt, ist sie eventuell sogar hilfreich und ein natürliches Korrektiv des menschlichen Verhaltens. Wer ohne jegliche Sorgen und Befürchtungen die Nachfolge antritt, der könnte sehr wohl die Tragweite der Aufgabe verkennen. Meine Schwester Kirsten Baus hat vor etwa 25 Jahren das Institut für Familienstrategie gegründet, und seit zehn Jahren führen wir Geschwister es gemeinsam. Wir durften schon eine Vielzahl an Konstellationen erleben und begleiten. Aber eine Familie ohne Sorgen und Befürchtungen in der Nachfolge war nicht dabei. Also: Nur Mut! ■

www.familienstrategie.de

PETER MAXIMILIAN BAUS

Peter Maximilian Baus

Peter Maximilian Baus ist Rechtsanwalt und Berater des Kirsten Baus Instituts für Familienstrategie in Stuttgart. Seit seiner Gründung im Jahr 2002 berät das Institut Unternehmerfamilien in strategischen Fragen von Führung, Beteiligung und Mitarbeit im Unternehmen, bei der Planung der Nachfolge und der Entwicklung einer Family Governance.

