

## Titelthema April "Ängste" in DIE NEWS, Fachzeitschrift für Familienunternehmer

Beitrag von Peter Baus, 12. Februar 2025

„Eines Tages stand die Angst vor der Tür. Der Mut stand auf und öffnete, aber da war niemand draußen.“  
Johann Wolfgang von Goethe

Ohne dass der Autor sich mit fremden Federn schmücken möchte, zutreffender kann man die Situation von Nachfolgern im Spannungsverhältnis von Angst und ihrem Gegenspieler Mut nicht auf den Punkt bringen.

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, 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 denklolgischen 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 viel Positives zu leisten: Sie erhält den Familienmitgliedern das Bewusstsein eines gemeinsamen Interesses, sie ersetzt Willkür durch geordnete Verfahren und sie schafft Planungssicherheit, sie schafft sinnvolle Regelungen über die zukünftige 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**, in der im Vergleich zur Familiencharta, die vertraulich und nur den Familienmitgliedern sowie wenigen Vertrauten vorbehalten ist, eine Reduktion auf Aussagen erfolgt, die für Adressaten im Unternehmen von Bedeutung sind (die Werte und Ziele, die Unternehmen und die Führungskultur prägen, welche Rollen Familienmitglieder zukünftig übernehmen und was sie von Führungskräften und Mitarbeitern erwartet), kann darüber hinaus ebenso dienlich sein klare Verhältnisse zu schaffen, wie ein **Leitbild**. Letzteres konzentriert sich auf die Kernaussagen der Charta, wie die Familie das Unternehmen sieht und was sie von ihm 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, 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 z.B. durch die geordnete Weitergabe von Know-how von der Seniorunternehmerin an ihre Nachfolgerin, einen vernünftigen Plan zur Heranführung an operative Aufgaben oder durch Inhouseschulungen mit dem Anwalt/Steuerberater der Familie und nicht zuletzt auch im Rahmen einer Familienstrategie erfolgen.

### **Die Angst vor Worst-Case-Szenarien**

Drittens, gemeinsam mit der Unternehmerfamilie auf Worst-Case-Szenarien vorbereitet sein. Dabei geht es darum, sich ganz pragmatisch mit Risiken auseinanderzusetzen und sich auf ihren Eintritt vorzubereiten. Was machen wir, wenn die familieninterne Nachfolge scheitert? Wie sichern wir unser Vermögen gegen den Zugriff von außen, z.B. im Falle der Scheidung? Wie sind wir für den Fall aufgestellt, dass ein Gesellschafter ausscheiden möchte? Die Szenarien sind ebenso zahlreich, wie die Patentrezepte ihnen 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: 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 die 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.

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. Unwägbarkeiten gehören eben zum Unternehmertum dazu. Politische Veränderungen, konjunkturelle Schwankungen, und auch die Coronapandemie haben uns wieder ins Bewusstsein gebracht, es gibt externe Faktoren, 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.

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 sie 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 10 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!