Dreiunddreißig Jahre

Unternehmerroman über eine Nachfolge



Dr. Dieter Bischop

Dreiunddreißig Jahre

Unternehmerroman über eine Nachfolge

Dr. Dieter Bischop

Für alle Unternehmerinnen und Unternehmer,

die ihr Lebenswerk weitergeben wollen

und spüren, dass es dabei um mehr geht

als um Verträge und Zahlen.

Und für die Menschen, die hinter jeder Nachfolge stehen.

Wichtiger Hinweis

Dieses Buch ist ein Roman. Figuren, Unternehmen und Handlungsabläufe sind literarisch verdichtet und verfremdet. Einzelne Motive beruhen auf Erfahrungen aus der beruflichen Praxis des Autors. Keine Figur bildet eine reale Person ab und kein Handlungsstrang einen einzelnen realen Fall. Die Vosskamp Maschinenbau GmbH gibt es nicht.

Verdichtet wurde, damit sichtbar wird, was sich sonst über Jahre verteilt und im Einzelnen leicht übersehen wird. Was bleibt, ist das Muster, nicht der Fall.

Dr. Peter Holt ist eine literarische Figur. In ihn sind einzelne biografische Erfahrungen des Autors eingeflossen.

Was Dr. Holt im Verlauf der Geschichte an Zahlen, Schwellenwerten und Faustregeln nennt, sind Orientierungswerte aus der Praxis des Autors und keine empirisch abgesicherten Kennzahlen.

Dieses Buch erklärt das Steuer-, Gesellschafts- und Erbrecht nicht. Es stellt im Anhang die Fragen, die du deinen Beratern stellen solltest, und es beantwortet sie bewusst nicht. Wo in diesen Fragen Fristen, Schwellen oder Fachbegriffe vorkommen, stehen sie dort, damit du sie ansprechen kannst, und nicht, damit du dich auf sie verlässt. Wer eine Nachfolge gestaltet, braucht dafür einen Steuerberater, einen Anwalt oder einen Notar, und zwar frühzeitig.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text überwiegend die männliche Form verwendet. Gemeint sind stets alle Geschlechter.

Ein lebendiges Buch

Dieses Buch ist fertig, aber nicht abgeschlossen. Was ich in meiner Arbeit weiter verstehe, geht in die nächste Fassung ein, und was du mir schreibst, auch. Mehr dazu am Ende des Buches.

Auftakt: Ein Mann, dem die Firma nie gehörte

Frühjahr 2003

Den Anruf von Eggers vergesse ich nicht.

Ich kannte ihn flüchtig, ein Steuerberater aus Hamburg, gründlich, nüchtern, einer von der Sorte, die nicht zum Hörer greift, wenn eine Sache sich rechnen lässt. Genau deshalb wurde ich hellhörig.

„Ich habe hier einen Mandanten“, sagte er. „Seit über zwanzig Jahren. Hochprofitables Unternehmen, Maschinenbau, alles in bester Ordnung. Und jetzt fragt er mich, ob ich einen kaufmännischen Geschäftsführer für ihn kenne.“

„Und?“, fragte ich.

„Die Firma braucht keinen. Das ist es ja. Die Zahlen sind hervorragend, der Geschäftsführer macht seine Arbeit ausgezeichnet. Es gibt keinen sachlichen Grund für einen zweiten.“ Eggers machte eine Pause. „In zwanzig Jahren ist mir das nicht passiert, dass dieser Mann mit etwas zu mir kommt, das sich nicht rechnen lässt. Ich glaube, da geht es um etwas anderes. Können Sie sich das ansehen?“

Das war der Moment, in dem ich zusagte. Eggers hatte nicht gefragt, was die Firma braucht. Er hatte bemerkt, dass ein Mann etwas verlangte, das sich nicht rechnete, und war der Sache nicht ausgewichen.

⁂

Wilhelm Vosskamp hatte 1961 die Vosskamp Maschinenbau GmbH gegründet. Sondermaschinen für die Verpackungsindustrie. Neunundzwanzig Jahre lang hatte er aus einer Werkstatt einen soliden Betrieb mit vierzig Mitarbeitern gemacht. Dann hatte er seinen Schwiegersohn zum Geschäftsführer ernannt, und seitdem war die Firma fast auf das Vierfache gewachsen. Als ich

Wilhelm kennenlernte, war er fünfundsiebzig und dachte über die Übergabe nach.

Das Unternehmen lief glänzend. Sein Schwiegersohn Volker Brandt führte es als Geschäftsführer seit Jahren souverän. Für einen zweiten Geschäftsführer gab es keinen sachlichen Grund. Es sei denn, es ging um etwas, das in keiner Bilanz steht.

Wenn jemand etwas verlangt, das sachlich keinen Sinn ergibt, frage ich nicht, ob es Sinn ergibt. Ich frage, seit wann es so ist, und wo es vorher anders war. Die Zahlen lassen sich rechnen. Was sich nicht rechnen lässt, hat fast immer eine Ursache, die niemand ausgesprochen hat.

Ich habe einmal Physik studiert, lange her, und geglaubt, alles ließe sich berechnen, wenn man nur die Gesetze dahinter kennt. Ich habe diesen Glauben verloren und dabei etwas Wertvolleres gefunden. Dass die eigentliche Ursache selten dort liegt, wo der Lärm ist. Ein einziger Satz, nie gesagt oder nie gehalten, kann ein ganzes Unternehmen über Jahre lähmen. Die Wirkung ist riesig, die Ursache winzig. Die meisten suchen deshalb an der falschen Stelle. Sie suchen etwas Großes, weil die Wirkung groß ist.

Also fragte ich nicht nach dem Geschäftsführer. Ich fragte nach der Geschichte.

⁂

Es dauerte einige Gespräche, bis das Bild klar wurde. Es ging nicht um einen Geschäftsführer. Es ging um Volker.

Volker plante die neue Halle, die neuen Büros, die gesamte Struktur des erweiterten Standorts. Er plante alles. Nur eines plante er nicht: ein Büro für Wilhelm. Den Gründer. Den Mann, dessen Name über dem Tor stand.

Hätte man Volker damals gefragt, warum auf den Plänen kein Raum für Wilhelm vorgesehen war, er hätte es vermutlich selbst nicht sagen können. Dass dieser Plan eine Antwort war, stellte sich erst in den Gesprächen heraus.

Aber Wilhelm sah die Pläne. Und kurz darauf begann er, einen zweiten Geschäftsführer zu suchen. Jemanden neben Volker. Jemanden, der einen Teil dessen übernehmen würde, was bis dahin allein in Volkers Hand lag.

Ich habe die beiden nicht gefragt, wer angefangen hat. Diese Frage führt zu nichts. Ich fragte zuerst, wann es zwischen ihnen noch gut gewesen war. Da mussten beide nicht lange überlegen. Gut war es am Anfang, als Wilhelm dem jungen Mann aus dem Vertrieb, der seine Tochter geheiratet hatte, etwas zutraute und ihn zum Geschäftsführer machte. Volker sprach über diese Zeit mit einer Wärme, die ich vorher nicht gehört hatte.

Dann fragte ich, wann es schwerer geworden war. Und da kam es heraus, Stück für Stück. Der erste Riss hatte einen Namen. Wilhelm hatte Volker früh zugesagt, sein Gehalt anzupassen, wenn die Firma wachse. Die Firma wuchs. Das Gehalt blieb. Es wurde nicht darüber gestritten, es wurde einfach nicht mehr davon gesprochen.

Was klein aussieht, eine nicht eingelöste Gehaltszusage, war der Anfang. Wilhelm hatte seinem Schwiegersohn über die Jahre noch mehr in Aussicht gestellt, eine Beteiligung, eine echte Teilhabe an dem, was Volker mit aufgebaut hatte. Geregelt wurde davon bis dahin nichts. Volker führte die Firma, er hatte sie groß gemacht, und gehört hatte sie ihm nicht.

Ich sagte keinem der beiden, dass er einen Fehler gemacht hatte. Daher fragte ich Volker, welche Wirkung es gehabt hatte, dass das Gehalt nie angepasst worden war und die Beteiligung seit Jahren in der Luft hing. Und ich fragte Wilhelm, welche Wirkung es gehabt hatte, als er die Baupläne ohne sein Büro sah. Zum ersten Mal sprachen die beiden nicht über die Firma, sondern über das, was zwischen ihnen stand.

Das ist der Stoff, aus dem Familienunternehmen zerbrechen. Selten durch eine große, offene Auseinandersetzung. Meistens durch Wirkungen, die niemand benennt, und Reaktionen, die niemand versteht.

⁂

Ich brachte die beiden an einen Tisch.

Was dann geschah, ist das Herzstück meiner Arbeit, und davon handelt dieses Buch. Keiner der beiden war der Schuldige. Beide hatten auf eine Wirkung reagiert, die der andere nie beabsichtigt hatte. Als das sichtbar wurde, veränderte sich etwas im Raum.

Wir fingen bei den kleinen Dingen an und arbeiteten uns nach vorn. Das Spätere hält nur, wenn das Frühere geräumt ist.

Vieles löste sich an diesem Tag.

Aber nicht alles.

Der Notartermin kam Monate später. Ich war nicht dabei. Man hatte mich für ein Gespräch geholt, das Gespräch war geführt, und für alles Weitere gab es Anwälte und einen Steuerberater. Was dort unterschrieben wurde, erfuhr ich erst zwanzig Jahre später. Volker hielt keine Anteile.

Ein Rest blieb. Eine Verletzung, die tiefer saß als die Zusagen und das Büro, die mit Wilhelm nur am Rande zu tun hatte und weit in Volkers eigene Geschichte zurückreichte. Diesen Rest habe ich 2003 nicht gelöst. Ich habe ihn nicht einmal richtig wahrgenommen. Ich habe damals getan, was mir mit dem, was ich wusste, möglich war.

Die Verletzung blieb liegen. Zwanzig Jahre lang.

Und als die nächste Nachfolge anstand, die Übergabe an Volkers eigene Kinder, meldete sie sich zurück. Damit beginnt die eigentliche Geschichte dieses Buches.

Zwanzig Jahre später saß ich wieder in diesem Besprechungsraum. Und ich merkte, dass ich beim ersten Mal die Hälfte übersehen hatte.

Inhaltsverzeichnis

Auftakt: Ein Mann, dem die Firma nie gehörte

Vorwort

Die Systemgesetze im Überblick

Teil I: Das verborgene Scheitern

1. Geregelt ist nicht dasselbe wie gelungen
2. Fünfmal dieselbe Geschichte
3. Was unter den Verträgen liegt

Teil II: Die Systemgesetze als Kompass

1. Dazugehören
2. Gesehen werden und der Ausgleich
3. Die Ordnung, die niemand sieht
4. Wenn das Neue kommen darf
5. Aussprechen und ausgleichen

Teil III: Die Gesichter des Scheiterns

1. Der Senior, der nicht loslassen kann
2. Der Nachfolger, der nicht ankommen kann
3. Wenn Geschwister das Unternehmen spalten
4. Wenn Loyalität in zwei Richtungen zieht
5. Das Unternehmerpaar
6. Wenn Angst die Nachfolge blockiert
7. Was Kriegsgenerationen mit eurer Nachfolge zu tun haben

Teil IV: Der Weg zur gelungenen Nachfolge

1. Verletzungen auflösen, nicht wegdrücken
2. Wenn die Vergangenheit blockiert
3. Wenn sich der Knoten löst
4. Veränderungen so gestalten, dass sie getragen werden
5. Der Ablauf einer begleiteten Nachfolge
6. Die ersten 100 Tage

Teil V: Was die Verträge nicht regeln

1. Wenn die Papiere unterschrieben sind und trotzdem nichts stimmt
2. Wer entscheidet was
3. Wenn es schlechter steht
4. Wenn keine Zeit bleibt

Drei Abbildungen

Eine Zahl, die dreimal wiederkam

Anhang: Was du deine Berater fragen musst

Glossar

Über den Autor und das Hanseatische Institut

Wie es weitergeht

⁂

Vorwort

Ich habe in fast dreißig Jahren viele Unternehmensnachfolgen begleitet. Manche gelangen, manche scheiterten, und mit der Zeit habe ich verstanden, woran es lag. Fast nie an den Zahlen. Fast nie an den Verträgen. Es lag an dem, was darunter liegt, an den Menschen, ihren Verletzungen, ihrer Sehnsucht nach Zugehörigkeit und Anerkennung.

Über das Handwerk der Nachfolge und über die Methode dahinter habe ich bereits geschrieben. In meinen Fachbüchern, *Coachen und Führen mit System*, *Persönlichkeitsentwicklung mit System* und *Systemische Mediation*, habe ich die Systemgesetze und die Arbeit an ihnen ausführlich erklärt. Solche Bücher erklären das Handwerk gut, die Systematik, die Zusammenhänge und die Methode.

Aber ein Fachbuch erreicht selten das, worauf es wirklich ankommt. Denn was unter den Verträgen liegt, lässt sich schwer in Merksätzen erklären. Man muss es sehen, miterleben, mitfühlen. Deshalb ist dieses Buch kein weiteres Fachbuch geworden, sondern ein Roman.

Die Familie Brandt und die Vosskamp Maschinenbau GmbH gibt es nicht. Und doch ist alles, was ihnen widerfährt, wahr, weil ich es in ähnlicher Form hundertfach erlebt habe. Ich habe die Geschichten vieler Jahre zu einer einzigen verdichtet, damit sichtbar wird, was sich sonst über Jahre verteilt und im Einzelnen leicht übersehen wird.

Erzählt wird die Geschichte von Dr. Peter Holt, einem Coach und Mediator, der die Familie begleitet. Auch Holt gibt es nicht. Er ist eine Kunstfigur. In ihm steckt die Erfahrung, die wir am Hanseatischen Institut in vielen Jahren gesammelt haben. Wir sind heute zu dritt, Annika Dulige, Jan Schulz und ich, und in Holt fließt zusammen, was wir alle drei in unserer Arbeit erlebt und

gelernt haben. Wenn Holt erzählt, wie er selbst durch die Arbeit an der eigenen Familiengeschichte gegangen ist, dann ist auch das echt, denn diesen Weg sind wir alle gegangen, bevor wir andere darauf führen konnten.

Ein Wort zur Methode. Was in diesem Buch geschieht, beruht auf dem, was wir System ***Empowering*** nennen, und auf den Systemgesetzen, die ihm zugrunde liegen. Die zehn Systemgesetze habe ich zusammengestellt. Das Hausmodell, den PowerCode und die Genea-Methode habe ich entwickelt. Sie tragen jede Szene dieses Romans, auch dort, wo sie nicht beim Namen genannt werden. Eine Übersicht steht gleich hinter diesem Vorwort, zum Nachschlagen. Ich habe versucht, die Methode nicht zu erklären, sondern sie erlebbar zu machen. Wer danach mehr über das Handwerk wissen will, findet am Ende des Buches und auf unserer Website mehr.

Dieses Buch ist für Unternehmerinnen und Unternehmer geschrieben, die vor einer Übergabe stehen, mitten in ihr stecken oder spüren, dass ihre Nachfolge stockt, ohne zu wissen, warum. Es ist ein Buch über Firmen, aber noch mehr ist es ein Buch über Menschen. Über Väter und Töchter, über Paare, über Geschwister, über das, was zwischen den Generationen weitergegeben wird, im Guten wie im Schweren.

Am Ende des Buches steht ein Anhang, der nichts erklärt. Er besteht aus Fragen, geordnet nach den Menschen, denen du sie stellen musst, deinem Steuerberater, deinem Anwalt, deiner Bank, deinen Geschwistern, dir selbst. Antworten stehen dort nicht, und das ist keine Nachlässigkeit. Dieses Buch kann dein Steuerrecht nicht kennen und soll es nicht ersetzen. Es kann dich zu einem besseren Gesprächspartner machen. Das ist mehr wert.

Ich wünsche dir eine anregende Lektüre.

Dr. Dieter Bischop Hamburg, 2026

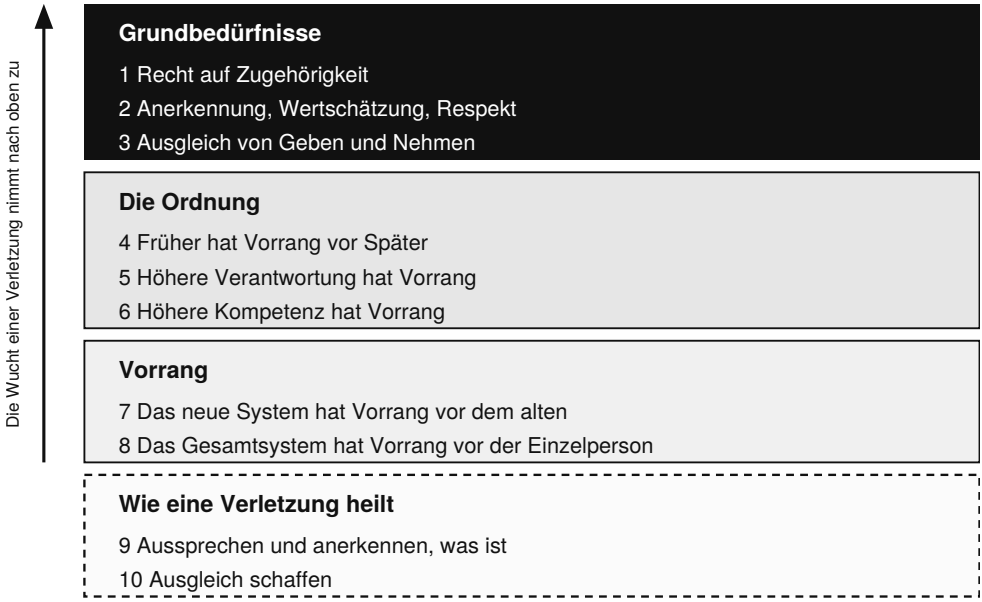
⁂

Die Systemgesetze im Überblick

Diese Übersicht steht hier vorn, damit du jederzeit zurückblättern kannst. Alles, was in diesem Buch geschieht, hat mit einem dieser zehn Gesetze zu tun.

Die zehn Systemgesetze

Acht sagen, was sein soll. Zwei sagen, wie eine Verletzung wieder heilt.



Eine Nachfolge dreht die Ordnung: Gesetz 4 wird zugunsten von Gesetz 7 verschoben.
Das geht ohne Verletzung nur mit den Gesetzen 9 und 10.

Zusammengestellt von Dr. Dieter Bischop. Vier Gruppen, geordnet nach der Wucht der Verletzung. Die ersten acht sagen, was in einem System sein soll. Die letzten beiden sagen, wie eine Verletzung wieder heilt.

Teil I: Das verborgene Scheitern

Eine Übergabe, die stillsteht, und die Frage, warum.

Kapitel 1: Geregelt ist nicht dasselbe wie gelungen

Zwanzig Jahre später

Als Eggers mich zum zweiten Mal anrief, erkannte ich seine Stimme sofort.

„Erinnern Sie sich an Vosskamp?“

„Ich erinnere mich.“

„Wilhelm ist vor einigen Jahren verstorben. Jetzt soll an die Enkel übergeben werden, an Volkers Kinder.“ Eine Pause. „Und es geht nicht voran.“

„Seit wann?“

„Anderthalb Jahre. Bewertung steht. Steuerkonstruktion steht.“ Er atmete hörbar aus. „Es hängt an einem Punkt. Die Großmutter hält einen Nießbrauch und gibt ihn nicht auf. Achtundachtzig Jahre alt, und die ganze Übergabe steht still. Alle reden ihr gut zu. Der Notar, ich, die Familie. Sie rührt sich nicht.“

„Und wann war es zuletzt anders?“

Eggers zögerte.

„Das ist es ja. Ich weiß es nicht. Ich glaube, der Nießbrauch ist nur das, woran es sich festmacht.“ Wieder eine Pause. „Deshalb rufe ich an.“

Ich sagte zu.

Was ich damals noch nicht wusste: Dieser Fall würde dort weitermachen, wo wir 2003 aufgehört hatten.

Aber eines wusste ich schon nach diesem Anruf. Der Nießbrauch war nicht das Problem. Er war das Symptom.

Menschen verwechseln das fast immer. Sie sehen, woran etwas hängt, und halten das für die Ursache. Eine alte Frau klammert sich an ein Recht, also, denken alle, ist das Recht die Ursache. Man muss ihr nur gut genug zureden. Aber ein Symptom lässt sich nicht wegreden. Es sitzt dort, wo es sitzt, weil darunter etwas anderes liegt, das niemand sieht. Wer das Symptom bekämpft, macht das Problem meist nur größer.

Ich habe früh gelernt, dass ein kleiner, unscheinbarer Grund eine gewaltige Wirkung entfalten kann. Anderthalb Jahre Stillstand, Anwälte, Gutachter, eine ganze Familie in Anspannung, und am Ende steht dahinter oft etwas so Leises, dass man es überhört, wenn man nach etwas Großem sucht. Ich suchte nicht nach dem Großen. Ich suchte nach dem Leisen.

⁂

Was an jenem Morgen im Besprechungsraum geschah, habe ich mir später aus vielen Gesprächen zusammengesetzt. Ich war noch nicht dabei. Aber ich kenne die Szene inzwischen so genau, als hätte ich danebengesessen.

Der Vertragsentwurf lag in der Mitte des Tisches.

Vierte Fassung.

Sophie schaute darauf. Zweiunddreißig, kaufmännische Verantwortung, die Ältere der beiden.

Neben ihr Thomas. Drei Jahre jünger. Er verstand die Maschinen besser als mancher Konstrukteur.

Er hatte seit zehn Minuten nichts gesagt.

Ihnen gegenüber der Vater. Volker drehte einen Stift zwischen den Fingern.

Neben Volker seine Frau. Marianne saß immer neben ihm. Sie hielt siebzig Prozent der Anteile, führte die Buchführung, und sie war es, die zu jedem Mitarbeitergeburtstag ein Geschenk besorgte. Dieselbe Rolle, die vor ihr ihre Mutter gehabt hatte. Ausgesprochen hatte das nie jemand.

Am Kopfende Eggers. Er erklärte die Konstruktion. Als hätte er sie nicht schon dreimal erklärt.

„Marianne überträgt ihre Anteile schrittweise auf Sophie und Thomas. Über Schenkungen, gestaffelt, damit wir die Freibeträge nutzen. Am Ende halten beide je fünfzig Prozent. Beide werden geschäftsführende Gesellschafter."

Er blätterte eine Seite um.

„Steuerlich ist das durchgerechnet. Die Bewertung steht."

Er sah auf.

„Es fehlt nur eine Sache. Wir können übertragen, auch mit dem Nießbrauch Ihrer Großmutter darauf. Es ergibt nur so keinen Sinn, und solange das nicht geklärt ist, fange ich nicht an."

Niemand sagte etwas.

Sophie kannte diese Stille. Aus jedem dieser Treffen. Anderthalb Jahre lang.

Es gab keinen Streit.

Es gab nur diese Stille.

Und in ihr wussten alle, dass wieder nichts entschieden würde.

Volker legte den Stift hin.

„Ich finde, wir sollten das nochmal in Ruhe durchgehen."

Sophie atmete aus.

Genau dieser Satz.

Immer dieser Satz.

⁂

Volker hätte nicht sagen können, warum er die Unterschrift hinauszögerte. Das hat er mir später selbst gesagt, und ich habe ihm geglaubt.

Denn er war es gewesen, der angefangen hatte.

Niemand hatte ihn gedrängt. Er hatte das Thema selbst auf den Tisch gebracht, mit Ende fünfzig, und er hatte einen Grund dafür. Sein Schwiegervater hatte bis fünfundsiebzig gewartet. Volker hatte gesehen, was das gekostet hatte. Das wollte er seinen Kindern ersparen.

„Ich will es früher hinbekommen als er", hat er in unserem ersten Gespräch gesagt. Es war einer der wenigen Sätze, die er ohne Zögern aussprach.

Sachlich war alles richtig. Eggers war gut. Die Kinder waren fähig, beide, jeder auf seine Art. Sophie hatte den kaufmännischen Blick, Thomas verstand

die Technik. Volker wusste das. Er hatte sie aufwachsen sehen, hatte sie ins Unternehmen geholt, hatte sie über Jahre eingearbeitet.

Ihr älterer Bruder Andreas war nie in die Firma gegangen. Sein Teil waren Immobilien.

Und trotzdem. Jedes Mal, wenn der Vertrag auf dem Tisch lag, kam in ihm etwas hoch, das er nicht benennen konnte. Ein Widerstand, der mit den Zahlen nichts zu tun hatte.

Ein Mann, der übergeben will, und es nicht kann. Das ist kein Widerspruch, den man mit Argumenten auflöst. Das ist ein Hinweis.

Er war seit dreiunddreißig Jahren Geschäftsführer dieser Firma. Er hatte sie durch zwei Krisen geführt, hatte Standorte aufgebaut, hatte Aufträge an Land gezogen, von denen sein Schwiegervater nicht zu träumen gewagt hätte. Die Firma trug seinen Namen nicht. Sie trug den Namen Vosskamp. Volker Brandt hatte sie geführt, gehalten, größer gemacht. Nur besessen hatte er sie nie.

Jeden Morgen traf er Entscheidungen, denen seine Frau und seine Kinder folgten. Er war ihr Geschäftsführer. Abends saß er mit denselben Menschen am Tisch, und dort gehörte die Firma ihnen, nicht ihm. Seine Frau hielt siebzig Prozent, die beiden jüngeren Kinder je zehn, die letzten zehn lagen bei Mariannes Schwester, und die Schwiegermutter saß mit ihrem Nießbrauch noch obendrauf. Nur er hielt nichts. Es hatte ihn nie gestört, jedenfalls hatte er sich das eingeredet.

Schon 2003 war von Anteilen für Volker die Rede gewesen. Er war schließlich der Geschäftsführer. Davor lag schon die Gehaltszusage, die Wilhelm ihm gegeben und nie eingelöst hatte. Und am Ende kam auch die Beteiligung nicht. Eine Regelung hier, eine dort, und Volker hielt nichts. Er hatte zugestimmt. Was hätte er auch sagen sollen.

Über zwanzig Jahre hatte er nicht darüber gesprochen. Aber jetzt, wo es um die nächste Übergabe ging, war es wieder da. Nicht als Gedanke. Als Gefühl im Magen, das sich meldete, sobald der Vertrag auf dem Tisch lag.

⁂

Marianne, seine Frau, sah ihn an und wusste, dass wieder nichts passieren würde.

Sie kannte ihn seit über vierzig Jahren. Sie wusste, wann er auswich. Und sie wusste, dass es keinen Sinn hatte, ihn zu drängen. Je mehr man Volker drängte, desto fester wurde er.

Was sie nicht wusste: warum. Die Übergabe war doch in seinem Sinne. Er hatte sie selbst gewollt. Die Kinder würden weiterführen, was er aufgebaut hatte. Und ihre Mutter Greta, die mit dem Nießbrauch alles aufhielt, würde irgendwann nachgeben müssen. Für Marianne war das eine Formalität, alle hatten es Greta erklärt. Dass ihre Mutter trotzdem festhielt, konnte sie sich nicht erklären.

Sie ahnte nicht, dass Greta einen guten Grund hatte. Sie kannte ihn nur noch nicht. Es lag tiefer, bei allen.

Marianne war die Haupteigentümerin. Siebzig Prozent. Sie führte die Buchführung, sie kannte jede Zahl im Haus. Und sie war es, die zu jedem Jubiläum den Blumenstrauß bestellte und wusste, welcher Mitarbeiter gerade Vater geworden war.

Genau das hatte vor ihr Greta getan. Dreißig Jahre lang.

Niemand hatte je darüber gesprochen, dass diese Rolle weitergegeben worden war. Sie war einfach übergegangen, von der einen Frau auf die andere, wie etwas, das man nicht wählt.

Marianne saß zwischen allen. Zwischen ihrer Mutter, die mit ihren achtundachtzig Jahren noch immer mitredete und nichts loslassen wollte. Zwischen ihrem Mann, der die Firma geführt und nie besessen hatte. Zwischen ihren Kindern, die endlich anfangen wollten und nicht durften, weil die Generation davor nicht losließ.

Sie hatte das Gefühl, dass es um etwas ging, das niemand aussprach. Sie wusste nur nicht, was.

Sie war es, die schließlich bei Eggers anrief und fragte, ob er jemanden kenne. Und Eggers erinnerte sich an mich.

⁂

Zwei Wochen später kam ich zum ersten Mal seit zwanzig Jahren wieder in diese Firma.

Eggers öffnete die Tür zum Besprechungsraum.

„Bitte."

Ich trat als Letzter ein.

Nicht absichtlich. Es ergab sich so.

Während die anderen ihre Plätze einnahmen, blieb ich einen Augenblick stehen.

Der Raum war hell. Große Fenster zur Fertigung.

An der Stirnseite ein gerahmtes Foto. Wilhelm Vosskamp. Daneben die Einweihung der neuen Produktionshalle, damals, vor zwanzig Jahren. Mehrere Auszeichnungen. Ein Gruppenbild der Belegschaft.

Ich ließ den Blick langsam durch den Raum wandern.

Auf dem Sideboard standen sechs Tassen. Fünf waren benutzt. Eine war neu.

In der Ecke stand ein Flipchart. Auf dem obersten Blatt eine Skizze in Eggers' Handschrift. Kästchen, Pfeile, Prozentzahlen. Die Konstruktion.

Das Blatt war nicht mehr das oberste, weil es aktuell war. Es war das oberste, weil danach niemand mehr etwas gezeichnet hatte.

Auf dem Tisch lag der Vertragsentwurf. Mehrfach gelocht. Viele farbige Klebezettel ragten zwischen den Seiten hervor. Jemand hatte intensiv damit gearbeitet.

Niemand hatte unterschrieben.

Ich setzte mich. Nicht ans Kopfende. Nicht neben Eggers. An die Längsseite. Dort konnte ich alle sehen.

Sophie lächelte höflich. Thomas nickte kurz.

Marianne saß neben ihrem Mann. Sie wirkte angespannt.

Volker legte beide Hände auf den Tisch.

Eggers wollte gerade beginnen.

Ich hob leicht die Hand.

„Darf ich Sie um einen Gefallen bitten?“

Alle schauten mich an.

„Heute würde ich gern möglichst wenig über Verträge sprechen.“

Kurzes Schweigen.

„Sondern?“, fragte Sophie.

„Mich interessiert zuerst etwas anderes.“ Ich zeigte auf den Stapel Papier. „Diese Unterlagen kennen Sie inzwischen wahrscheinlich besser als ich.“

Ein leises Schmunzeln ging durch den Raum. Zum ersten Mal löste sich die Spannung für einen Augenblick.

„Mich interessiert nicht der Vertrag.“ Ich machte eine Pause. „Mich interessiert die Geschichte, die zu diesem Vertrag geführt hat.“

Niemand antwortete. Ich wartete. Schweigen hatte Zeit.

Schließlich fragte ich ruhig: „Wer von Ihnen möchte anfangen?“

Wieder Stille.

Thomas schaute auf den Tisch. Marianne zu Volker. Volker aus dem Fenster.

Sophie holte tief Luft. „Dann beginne ich.“

Sie rückte ihren Stuhl ein Stück nach vorn. „Eigentlich dachten wir, die Übergabe wäre in wenigen Monaten erledigt.“ Sie lächelte kurz. „Heute weiß ich nicht einmal mehr, worüber wir eigentlich streiten.“

Ich schrieb nichts auf. Nur ein einziges Wort.

Orientierung

Volker bemerkte meinen Blick auf das Notizbuch. „Schreiben Sie immer so wenig?“

„Meistens.“

„Reicht das?“

„Die wichtigsten Dinge erzählen Menschen selten in ganzen Sätzen.“

Wieder wurde es still. Diesmal anders. Nicht belastend. Neugierig.

Zum ersten Mal hatte ich das Gefühl, dass wir beginnen konnten.

⁂

Sophie schaute mich fragend an. „Wo sollen wir anfangen?“

Ich lehnte mich leicht zurück. „Nicht dort, wo es schwierig wurde.“

Vier überraschte Gesichter.

„Sondern?“, fragte Marianne.

„Erzählen Sie mir von der Zeit, in der die Zusammenarbeit noch leicht war.“

Wieder wurde es still. Thomas runzelte die Stirn. „Warum das?“

„Weil Schwierigkeiten selten am Anfang einer Geschichte stehen.“ Ich wartete. „Mich interessiert zuerst, was funktioniert hat.“

Sophie dachte nach. „Eigentlich ...“ Sie lächelte zum ersten Mal. „... war Papa immer der Erste im Betrieb.“

Volker blickte zu ihr.

Sie sprach weiter. „Wenn wir als Kinder morgens in die Firma kamen, war sein Auto fast immer schon da.“

Thomas nickte. „Und abends war er meistens der letzte.“

Ein kurzes Lächeln huschte über Volkers Gesicht. „Das stimmt.“

Zum ersten Mal klang seine Stimme ruhig. Nicht angespannt. Nicht vorsichtig. Einfach ruhig.

„Euer Großvater war genauso.“

Der Satz blieb im Raum stehen. Niemand hatte Wilhelm erwähnt. Bis jetzt.

Ich sagte nichts.

Marianne schaute zu ihrem Mann. „Ihr wart euch damals sehr ähnlich.“

Volker lächelte kurz. „Ja.“ Mehr sagte er nicht.

Ich wartete. Es war nicht die Zeit für die nächste Frage.

Dann sprach Sophie weiter. „Ich erinnere mich noch an das Sommerfest."

Thomas grinste. „Als Opa und Papa beide in derselben Schürze am Grill standen."

Alle lachten. Sogar Volker. Nur ganz kurz. Aber ehrlich.

Ich machte mir eine kleine Notiz.

Gemeinsame Zeit

Dann blickte ich wieder in die Runde. „Wann hat sich das verändert?"

Das Lächeln verschwand. Nicht abrupt. Langsam. Als hätte jemand das Licht im Raum etwas gedimmt.

Thomas sah zu seiner Mutter. Marianne zu Volker. Volker senkte den Blick.

Diesmal antwortete niemand.

Ich schrieb nichts mehr. Diese Stille war wichtiger als jede Antwort.

Nach einer Weile sagte Volker leise: „Ich weiß nicht, wann." Er hob den Kopf. „Aber ich weiß noch, wann ich zum ersten Mal das Gefühl hatte, nicht mehr dazuzugehören."

Niemand bewegte sich. Auch ich nicht.

Zum ersten Mal hatte die Geschichte aufgehört, von einer Unternehmensnachfolge zu handeln.

Jetzt ging es um Zugehörigkeit.

Und ich wusste, dort würden wir weitersuchen.

Bevor wir gemeinsam weitermachten, wollte ich mit jedem noch einzeln sprechen.

⁂

Was sich mir in diesen ersten Begegnungen zeigte, lässt sich in einer Beobachtung zusammenfassen. Alle hielten den Nießbrauch für das letzte Sachproblem. Zwei Menschen aber, Greta und Volker, hielten etwas zurück, ohne es

erklären zu können. Wenn zwei unabhängig voneinander dasselbe blockieren, ist das kein Zufall. Das ist ein Muster. Und Muster interessieren mich mehr als einzelne Gründe.

Auf den ersten Blick war fast alles geregelt. Bewertung, Kaufpreis, Rechtsform, Steuer. All das stand bei Familie Brandt seit Monaten. Nur der Nießbrauch fehlte noch, und alle behandelten ihn wie eine Formalität, die Greta irgendwann unterschreiben würde.

Aber Greta unterschrieb nicht. Und Volker zog die Unterschrift hinaus. Ich fragte nicht, warum sie sich so anstellten. Ich fragte mich, welche Wirkung diese Übergabe für jeden der beiden hätte. Denn eine Unterschrift ist eine Entscheidung, und eine Entscheidung hat immer eine Wirkung. Manchmal eine, die niemand ausspricht und die trotzdem alles aufhält.

Das ist der Gedanke, der dieses Buch trägt. Nicht die Entscheidung entscheidet, ob eine Nachfolge gelingt. Sondern ihre Wirkung auf jeden, den sie betrifft. Solange diese Wirkung nicht angesehen wird, hilft keine noch so gute Konstruktion.

Eine Nachfolge ist erst dann gelungen, wenn alle Beteiligten die Entscheidung innerlich mittragen können. Wenn keiner mehr eine Bremse zieht, die er selbst nicht versteht. Wenn das Fundament so stabil ist, dass es auch in den Jahren nach der Übergabe trägt. Geregelte Sachfragen allein reichen dafür nicht.

Zwischen geregelt und gelungen liegt der Unterschied, an dem die meisten Nachfolgen scheitern.

Die Zahlen zeigen, wie oft das geschieht. Das KfW-Nachfolge-Monitoring zählte zuletzt rund 215.000 mittelständische Unternehmen, die eine Übergabe planen, und 231.000, die eine Stilllegung in Betracht ziehen. Mehr Unternehmer wollen aufhören als übergeben. Und hinter jedem dieser Fälle steht ein Lebenswerk, eine Familie, eine Geschichte.

Ich habe Greta an diesem Tag noch nicht gefragt, warum sie den Nießbrauch hielt. Ich habe mich gefragt, wovor sie mit ihm etwas schützen wollte.

Und ich habe Volker nicht gefragt, warum er zögerte, sondern seit wann er dieses Zögern kannte. Bei Volker führte die Spur über zwanzig Jahre zurück. Bei Greta reichte sie noch weiter. Aber das sah ich an diesem ersten Tag nur als Umriss.

Das ist der Kern dieses Buches. Eine Nachfolge ist mehr als die Summe ihrer Verträge. Unter der Sachebene liegt ein Fundament, auf dem alles ruht. Wird dieses Fundament übersehen, scheitert die beste Planung.

Heute suchen wir nicht die Lösung. Heute suchen wir den Anfang.

Kapitel 2: Fünfmal dieselbe Geschichte

Ich führe diese Gespräche immer einzeln.

Nicht, weil ich Geheimnisse sammeln will. Sondern weil Menschen in der Gruppe die Version erzählen, die alle aushalten. Allein erzählen sie ihre eigene.

Fünf Menschen. Eine Firma. Dieselbe Nachfolge.

Ich wollte von jedem dasselbe wissen.

⁂

Sophie empfing mich in ihrem Büro.

Ordner nach Farben sortiert. Der Bildschirm zeigte eine Tabelle. Neben der Tastatur ein Foto von zwei kleinen Kindern.

Sie schob es beiseite, bevor ich mich setzte.

„Wie viel Zeit haben Sie?“

„So viel Sie brauchen.“

Sie lachte kurz. „Das sagen alle.“

Ich sagte nichts.

Sie zog eine Mappe hervor. „Ich habe Ihnen was vorbereitet.“

Zeitplan. Meilensteine. Was wann hätte passieren sollen.

Ich schaute darauf. Dann legte ich die Mappe zur Seite.

„Wann haben Sie zuletzt gedacht, jetzt geht es los?“

Sie überlegte. „Vor einem Jahr. Da war der Vertrag zum ersten Mal fertig.“

„Und dann?“

„Dann kam die zweite Fassung.“

Sie sagte es ohne Bitterkeit. Nur als Tatsache.

„Ich bin zweiunddreißig“, sagte sie dann. „Ich habe zwei Kinder. Ich arbeite hier, seit ich sechsundzwanzig bin. Und ich weiß bis heute nicht, ob ich jemals wirklich etwas entscheiden werde oder nur so tue.“

Sie schaute auf.

„Verstehen Sie mich nicht falsch. Ich bin meinem Vater dankbar.“

Das war der erste Satz, bei dem sie zögerte.

Ich schrieb ein Wort auf.

Beweisen

⁂

Thomas wollte sich nicht setzen.

„Kann ich Ihnen was zeigen?“

Wir gingen durch die Halle. Er blieb an einer Maschine stehen, größer als ein Kleinwagen.

„Die haben wir vor zwei Jahren entwickelt. Komplett neu.“ Er strich über eine Verkleidung. „Das war meine.“

Zum ersten Mal wurde seine Stimme lauter.

Er erklärte mir die Steuerung. Die Toleranzen. Warum der Kunde drei Jahre gewartet hatte, bis er unterschrieb.

Ich verstand die Hälfte. Das machte nichts.

„Und die Nachfolge?“, fragte ich irgendwann.

Er wischte etwas von der Verkleidung, das nicht da war.

„Läuft.“

„Seit anderthalb Jahren.“

„Ja.“

Er sah die Maschine an, nicht mich.

„Es ist nicht schlimm. Papa macht das schon.“

Ich wartete.

Er wartete auch.

Dann, leiser: „Sophie sieht das anders.“

Mehr sagte er nicht.

Ich notierte ein Wort.

Nicht anecken

⁂

Marianne saß in der Buchhaltung.

Zwei Bildschirme. Auf dem Schreibtisch ein Stapel Karten. Daneben eine Liste mit Namen und Daten.

Ich schaute darauf.

„Geburtstage“, sagte sie. „Und Jubiläen. Wir haben nächste Woche einen mit fünfundzwanzig Jahren.“

„Machen Sie das schon lange?“

„Seit ich hier bin.“ Sie sortierte die Karten weiter. „Vorher hat es meine Mutter gemacht.“

Sie sagte es, wie man sagt, dass der Winter kalt ist.

„Und die Anteile? Siebzig Prozent, richtig?“

„Ja.“ Sie hielt kurz inne. „Aber das ist ja nur auf dem Papier.“

Ich schrieb nichts.

Ich schaute sie an.

„Wie meinen Sie das?“

Sie legte die Karten hin.

„Volker führt die Firma. Meine Mutter hat den Nießbrauch. Und die Kinder wollen ran.“ Sie lächelte, aber es kam nicht bei den Augen an. „Ich mache die Zahlen und die Geburtstage.“

Stille.

„Wissen Sie, was das Merkwürdige ist?“ Sie schaute zum Fenster. „Alle fragen mich, was die anderen wollen. Keiner fragt, was ich will.“

Sie zuckte mit den Schultern.

„Ist auch egal.“

Wieder ein Wort.

Dazwischen

⁂

Volker hatte für unser Gespräch keine Zeit eingeplant.

Das merkte ich daran, dass sein Telefon dreimal klingelte und er dreimal ranging.

Beim vierten Mal legte er die Hand darauf und ließ es klingeln.

„Entschuldigung.“

„Kein Problem.“

Sein Büro war aufgeräumt. An der Wand ein Foto der Halle. Kein Bild von der Familie.

„Was wollen Sie wissen?“

„Wie geht es Ihnen mit der Übergabe?“

„Gut.“ Er sagte es sofort. „Es ist alles vorbereitet. Eggers hat gute Arbeit gemacht.“

„Das habe ich nicht gefragt.“

Er sah mich an.

Zum ersten Mal.

„Ich habe gefragt, wie es Ihnen damit geht.“

Er lehnte sich zurück. Verschränkte die Arme. Dann löste er sie wieder.

„Ich will das“, sagte er. „Das müssen Sie mir glauben. Mein Schwiegervater hat bis fünfundsiebzig gewartet. Fünfundsiebzig.“ Er schüttelte den Kopf. „Ich fange mit neunundfünfzig an. Meine Kinder sollen es besser haben.“

„Und trotzdem ist der Vertrag nicht unterschrieben.“

Stille.

Er drehte einen Stift.

„Die Konstruktion ist noch nicht ganz rund.“

„Eggers sagt, sie ist rund.“

Er legte den Stift hin.

Schaute aus dem Fenster.

Draußen fuhr ein Gabelstapler vorbei.

„Ich weiß es nicht“, sagte er schließlich.

Es war der erste Satz an diesem Tag, bei dem Volker nichts mehr dazusetzte.

Auch hier ein Wort.

Will und kann nicht

⁂

Greta empfing mich zu Hause.

Kaffee stand schon da. Kuchen auch. Sie hatte gebacken.

Achtundachtzig Jahre alt, und sie räumte den Tisch selbst ab, bevor ich Nein sagen konnte.

An der Wand hingen Fotos. Wilhelm als junger Mann vor einer Werkstatt. Wilhelm mit einem Auto. Wilhelm mit Marianne auf dem Arm.

„Er hat die Firma zweiundvierzig Jahre lang nicht aus der Hand gegeben“, sagte sie, als sie meinen Blick bemerkte.

„Und Sie?“

Sie stellte die Kanne ab.

„Ich?“

„Was haben Sie in dieser Zeit gemacht?“

Sie lachte. „Ich war zu Hause.“

Ich sagte nichts.

Sie setzte sich.

„Na gut. Ich habe die Bücher gemacht, bis Marianne kam. Ich habe die Geschenke besorgt. Ich habe gekocht, wenn Kunden kamen. Ich habe ge-

wusst, wer krank war und wer ein Kind bekam.“ Sie strich den Rock glatt. „Aber geführt hat er.“

Ich fragte nicht nach dem Nießbrauch.

Ich fragte: „Wann war es zuletzt richtig gut?“

Sie schaute lange auf ihre Hände.

„Als die Halle eingeweiht wurde“, sagte sie. „Da standen wir alle draußen. Wilhelm hat eine Rede gehalten, viel zu lang.“ Sie lächelte. „Und dann hat es angefangen zu regnen, und keiner ist gegangen.“

„Und danach?“

Das Lächeln blieb, aber es wurde dünn.

„Danach kam vieles.“

Sie stand auf und brachte die Kanne in die Küche, obwohl sie noch halb voll war.

Ich schrieb ein Wort auf.

Nicht genug

⁂

Am Abend saß ich in meinem Auto auf dem Firmenparkplatz und schaute auf fünf Wörter.

Beweisen. Nicht anecken. Dazwischen. Will und kann nicht. Nicht genug.

Fünf Menschen hatten mir dieselbe Geschichte erzählt.

Eine Firma. Eine Nachfolge. Anderthalb Jahre Stillstand.

Und keine zwei Versionen deckten sich.

Sophie erzählte von einem Zeitplan. Thomas von einer Maschine. Marianne von Geburtstagskarten und siebzig Prozent, die nur auf dem Papier standen. Volker von einem Schwiegervater, der bis fünfundsiebzig gewartet hatte. Greta von einer Halleneinweihung und einem Regen, in dem niemand ging.

Niemand hatte über den Nießbrauch gesprochen.

Obwohl alle sagten, dass es am Nießbrauch liege.

Das ist der Punkt, an dem viele Berater ungeduldig werden. Sie hören fünf verschiedene Darstellungen und suchen die richtige. Wer hat recht? Wer verzerrt? Wer will was?

Ich suche nicht die richtige Version.

Gelogen wird in solchen Gesprächen durchaus, und wo es um Geld und um Geschwister geht, öfter als anderswo. Nur ist das selten das, was ich vor mir habe. Was ich fast immer vor mir habe, ist etwas anderes: Fünf Menschen haben fünf Wahrheiten, und jede davon stimmt. Für den, der sie erzählt.

Und genau da wird es interessant.

Wenn fünf Menschen dieselbe Geschichte erzählen und keine zwei sich decken, dann liegt das nicht an der Geschichte. Es liegt daran, dass jeder von ihnen an einer anderen Stelle steht. Und von jeder Stelle aus sieht man etwas anderes.

Das ist die erste Erkenntnis, um die es in diesem Buch geht.

Nicht: Wer hat recht.

Sondern: Warum sieht jeder etwas anderes, und was sagt mir das über die Stelle, an der er steht?

Was mich an diesem Abend beschäftigte, war nicht, was die fünf gesagt hatten.

Es war, was keiner gesagt hatte.

Ich suchte nicht die richtige Geschichte. Ich suchte die Stelle, an der alle fünf einmal dieselbe erzählt hatten.

Kapitel 3: Was unter den Verträgen liegt

Beim zweiten Treffen saßen sie anders.

Beim ersten Mal hatten sie gewartet, was ich sagen würde. Diesmal warteten sie darauf, dass ich endlich etwas sagte.

Der Unterschied ist klein. Er ist alles.

Sophie hatte keine Mappe dabei.

Thomas saß aufrecht.

Marianne neben Volker, wie immer.

Volker hatte sein Telefon umgedreht.

Eggers lehnte an der Wand, weil er sich nicht sicher war, ob er dazugehörte.

Ich fragte nichts.

Ich wartete.

Dann sagte Sophie: „Und? Was sehen Sie?“

Genau darauf hatte ich gewartet.

Nicht aus Taktik. Sondern weil es einen Unterschied macht, ob jemand eine Antwort bekommt oder ob er sie holt.

„Darf ich eine Frage stellen, bevor ich antworte?“

Sophie nickte.

„Hat einer von Ihnen in den letzten anderthalb Jahren absichtlich einem anderen hier am Tisch geschadet?“

Stille.

Thomas schaute auf.

„Nein“, sagte Marianne. „Natürlich nicht.“

„Sicher?“

„Ganz sicher“, sagte Sophie.

Volker sagte nichts. Aber er schüttelte langsam den Kopf.

„Gut“, sagte ich. „Dann haben wir ein Problem.“

Eggers löste sich von der Wand.

„Wieso ein Problem?“

„Weil es hier seit anderthalb Jahren nicht vorangeht. Und niemand will das. Fünf Menschen, die alle dasselbe wollen, und es passiert nichts.“ Ich schaute in die Runde. „Wenn keiner schuld ist und trotzdem nichts geht, dann liegt es nicht an den Menschen. Dann liegt es an etwas, das keiner von Ihnen sehen kann.“

Sophie beugte sich vor.

„Und was ist das?“

Ich stand auf und ging zum Flipchart.

Auf dem obersten Blatt stand noch Eggers' Skizze. Kästchen, Pfeile, Prozentzahlen.

Ich blätterte sie um.

Niemand sagte etwas dazu.

⁂

Ich zeichnete ein Haus.

Kein schönes. Ein Dach, zwei Stockwerke, ein Fundament.

„Wenn Menschen miteinander zu tun haben, geschieht das auf drei Ebenen. Immer. Ob im Unternehmen, in der Familie oder am Küchentisch.“

Ich zeigte auf das Dach.

„Hier oben ist die Sachebene. Verträge, Zahlen, Strukturen. Wer bekommt welche Anteile, wie wird bewertet, was steht im Vertrag.“ Ich sah Eggers an. „Ihr Zuhause.“

Eggers lächelte knapp.

„Hier reden Sie seit anderthalb Jahren.“

Ich zeigte auf das mittlere Stockwerk.

„Darunter liegt die Beziehungsebene. Wie gehen wir miteinander um. Reden wir noch. Vertrauen wir uns. Hier merkt man schon, dass etwas nicht stimmt. Man sagt dann: Die verstehen sich nicht.“

Ich setzte den Stift auf das Fundament und ließ ihn dort.

„Und hier unten liegt die dritte Ebene. Die sieht niemand. Über die redet niemand. Und sie entscheidet alles.“

„Was ist da unten?“, fragte Thomas.

Es war die erste Frage, die er stellte, seit ich in dieser Firma war.

„Ein paar Dinge, die jeder Mensch braucht. In jeder Familie, in jedem Betrieb, auf der ganzen Welt gleich.“ Ich machte eine Pause. „Dazuzugehören zum Beispiel. Gesehen zu werden. Dass es einen Ausgleich gibt zwischen dem, was man gibt, und dem, was man bekommt.“

Niemand sagte etwas.

„Das klingt banal. Ist es auch. Bis es fehlt.“

⁂

„Und jetzt kommt der Teil, der schwer auszuhalten ist“, sagte ich.

Ich zeichnete einen Pfeil. Von unten nach oben.

„Ist unten etwas verletzt, wirkt es sich nach oben aus. Immer. Zuerst auf die Beziehung. Dann auf die Sache.“

Ich zeichnete keinen Pfeil nach unten.

„Umgekehrt geht es nicht. Sie können oben so viele Verträge schreiben, wie Sie wollen. Wenn unten etwas fehlt, hält keiner davon.“

Sophie schaute auf das Flipchart.

„Sie meinen, wir reden die ganze Zeit über das Falsche.“

„Ich meine, Sie reden über das, was man sehen kann.“

Marianne schob den Vertragsentwurf ein Stück von sich weg. Vielleicht ohne es zu merken.

„Und jetzt der Punkt, um den es mir eigentlich geht“, sagte ich. „Sie haben mir eben alle gesagt, dass keiner von Ihnen jemandem schaden wollte. Ich glaube Ihnen. Ich habe das in fast dreißig Jahren noch nie anders erlebt.“

Ich sah in die Runde.

„Menschen handeln immer aus einer guten Absicht heraus. Für sich, oder für den anderen. Jeder tut in jedem Moment das Beste, was ihm gerade möglich ist.“

„Klingt versöhnlich“, sagte Sophie.

„Ist es nicht.“

Sie schaute auf.

„Denn eine gute Absicht schützt vor gar nichts. Ich kann etwas tun, das für mich vollkommen richtig ist, und es kommt bei Ihnen an wie ein Schlag. Ich merke es nicht einmal. Sie sagen nichts. Und unten, im Fundament, entsteht ein Riss.“

Ich tippte auf die Zeichnung.

„Das ist der gefährlichste Satz, den ich kenne: Ich hab's doch nur gut gemeint.“

Volker rührte sich.

Zum ersten Mal an diesem Tag.

Er sagte nichts. Aber er sah nicht mehr aus dem Fenster.

⁂

Was ich der Familie an diesem Tag nicht sagte, weil sie es noch nicht hätte hören können, ist dies.

Auf der Sachebene wird gestritten. Auf der Beziehungsebene wird es spürbar. Aber verursacht wird fast nichts von beidem, dort, wo es sichtbar ist.

Ich habe das in fast dreißig Jahren so oft gesehen, dass ich es inzwischen zuerst dort suche: Die Ursache liegt fast immer im Fundament. Selten in den Zahlen. Selten in den Verträgen. Nicht einmal in der Kommunikation. Eine

Zahl dazu nenne ich nicht. Ich habe keine erhoben, und was ich hier aufschreibe, ist eine Erfahrung und keine Erhebung.

Das erklärt, warum so viele Nachfolgen scheitern, obwohl alle Beteiligten es gut meinen. Es liegt nicht am Wollen. Es liegt daran, dass unten etwas passiert ist, das niemand ausgesprochen hat, und dass oben weitergearbeitet wird, als sei nichts.

Und es erklärt, warum ein guter Berater manchmal nicht weiterkommt, obwohl er alles richtig macht. Eggers hatte alles richtig gemacht. Bewertung, Steuer, Struktur, alles sauber. Er hatte nur ein Stockwerk zu hoch gearbeitet.

Dass jeder in guter Absicht handelt, ist deshalb keine tröstliche Randnotiz. Es ist der Kern des Problems. Wäre da ein Bösewicht, man könnte ihn zur Rede stellen. Aber es gibt keinen. Es gibt nur Menschen, die etwas taten, was ihnen richtig erschien, und eine Wirkung, die keiner beabsichtigt hat.

Nicht die Entscheidung entscheidet. Sondern ihre Wirkung.

Das ist der Satz, um den sich in diesem Buch alles dreht.

Am Ende des Treffens blieb Volker sitzen, als die anderen aufstanden.

Er schaute auf die Zeichnung.

Ich griff nach dem Blatt, um es abzureißen.

„Lassen Sie es hängen."

Es waren die ersten Worte, die er seit einer halben Stunde sagte.

Ich ließ es hängen.

Der Besprechungsraum liegt bei Vosskamp direkt neben dem Büro des Geschäftsführers. Volker ging jeden Morgen daran vorbei.

Das Haus mit dem Fundament stand dort noch Wochen später.

Niemand hat es je erwähnt.

Wir hatten an diesem Tag über keinen einzigen Paragraphen gesprochen.

Es war das erste Treffen seit anderthalb Jahren, aus dem niemand frustriert herausging.

Mir fiel auf, dass an diesem Tisch jemand gefehlt hatte.

Und dass es niemandem aufgefallen war.

Ich hatte ihnen kein einziges Problem gelöst. Ich hatte ihnen nur gezeigt, wo sie suchen müssen.

Teil II: Die Systemgesetze als Kompass

Zehn Gesetze, die in jedem System gelten, ob man sie kennt oder nicht.

Kapitel 4: Dazugehören

Beim nächsten Treffen stellte ich eine Frage, die niemand erwartet hatte.

„Warum ist Frau Vosskamp eigentlich nie dabei?“

Sie schauten sich an.

„Meine Mutter?“ Marianne runzelte die Stirn. „Die kommt doch nicht mehr in die Firma.“

„Sie hält den Nießbrauch.“

„Ja, aber sie arbeitet ja nicht mehr hier.“

Ich sagte nichts.

Sophie sprach als Erste aus, was im Raum stand.

„Wir reden seit anderthalb Jahren über Omas Nießbrauch.“ Sie hielt inne. „Und sie war noch bei keinem einzigen Termin.“

Eggers rieb sich die Stirn.

„Wir fahren zu ihr“, sagte Marianne. „Ich rede jede Woche mit ihr.“

„Wer ist wir?“

Stille.

„Ich“, sagte Marianne.

Es war niemandem böse Absicht. Genau das ist der Punkt.

Eine Frau hielt den Schlüssel zu dieser Nachfolge in der Hand, und über anderthalb Jahre hatte niemand daran gedacht, sie an den Tisch zu bitten. Man hatte über sie geredet, man hatte ihr etwas erklärt, man hatte ihr gut zugeredet. Alles über eine Mittlerin.

Und dann wunderte man sich, dass sie festhielt.

⁂

Ich habe in meiner Arbeit gelernt, dass eine Verletzung über allen anderen steht. Sie wiegt schwerer als jede andere, sie löst die heftigsten Reaktionen aus, und sie verjährt nicht. Es ist die Verletzung der Zugehörigkeit.

Jeder Mensch braucht das Gefühl, dazuzugehören. Zu seiner Familie, zu seinem Team, zu dem System, in dem er lebt und arbeitet. Wird dieses Gefühl verletzt, wird jemand ausgeschlossen oder fühlt sich ausgeschlossen, dann reagiert der Mensch mit aller Kraft, die ihm zur Verfügung steht. Denn Ausschluss bedeutete für unsere Vorfahren über Jahrtausende den Tod. Wer aus der Gruppe fiel, überlebte nicht. Dieses Wissen sitzt tief in uns, älter als jeder Gedanke.

Bei Familie Brandt war die Zugehörigkeit an zwei Stellen verletzt. Bei Volker und bei Greta. Auf ganz verschiedene Weise.

⁂

Volker zuerst.

Ich habe beschrieben, wie er mir in seinem Büro gegenübersaß, die Hand auf das klingelnde Telefon legte und am Ende sagte, er wisse es nicht. Ich hatte damals ein Wort notiert: *Will und kann nicht.* Was dahinter lag, war eine Verletzung der Zugehörigkeit.

Volker führte die Firma. Er war Geschäftsführer, er traf die Entscheidungen, er trug die Verantwortung. In der täglichen Arbeit war er so drin, wie man nur drin sein kann. Und gleichzeitig gehörte ihm nichts. Im Kreis des Eigentums kam er nicht vor. Seine Frau hielt die Anteile, die Kinder hielten Anteile, die Schwiegermutter hielt den Nießbrauch. Volker hielt nichts.

Das ist eine besondere Form von Ausschluss. Man ist mittendrin und doch draußen. Man gibt alles, und auf dem Papier ist man niemand. Volker hatte sich über zwanzig Jahre eingeredet, dass ihm das nichts ausmache. Aber der Körper rechnet anders als der Kopf. Die Verletzung war da, ob er sie zuließ oder nicht.

Angefangen hatte es mit kleinen Verletzungen auf beiden Seiten und mit der Gehaltszusage, die Wilhelm nie eingelöst hatte. Danach schlossen die beiden einander über Jahre in kleinen Schritten aus, mal der eine, mal der andere, und am Ende hätte keiner von ihnen sagen können, wer zuletzt dran gewesen war. Das fehlende Büro für Wilhelm im Fabrikneubau war Volkers deutlichste Antwort darauf. Wer mich ausschließt, den schließe ich aus. Ein Mensch, der sich in seiner Zugehörigkeit verletzt fühlt, schließt zurück aus, oft ohne es zu merken.

Der formale Ausschluss bei der Beteiligung kam zuletzt, und er hatte einen anderen Urheber. Als 2003 beim Notar unterschrieben wurde, ging Volker leer aus. Dahinter stand die Angst seiner Schwiegermutter, auch wenn das damals niemand so genannt hat. Marianne hat es mir im Rückblick bestätigt.

Das ist eines der drei typischen Muster, mit denen Menschen auf einen Ausschluss reagieren. Kampf, Flucht oder Gegenausschluss. Volker wählte den Gegenausschluss. Wilhelm hatte das Gehalt nie angepasst, also strich Volker ihn aus den Bauplänen. Keiner der beiden hatte es so geplant. Beide handelten aus der verletzten Zugehörigkeit heraus.

Vertiefung: Drei Reaktionen auf einen Ausschluss

Wird ein Mensch ausgeschlossen, reagiert er fast immer auf eine von drei Weisen, meist ohne es zu merken.

Kampf. Er wehrt sich, greift an, eskaliert. Er kämpft um seinen Platz, oft lauter, als die Lage es verlangt.

Flucht. Er zieht sich zurück, innerlich oder äußerlich. Die innere Kündigung, das Schweigen, das Vermeiden. Er gibt den Platz auf, bevor man ihn ihm ganz nimmt.

Gegenausschluss. Er schließt den anderen aus, bevor dieser ihn weiter ausschließen kann. So wie Volker, der Wilhelm aus den Bauplänen strich, nachdem Wilhelm die zugesagte Gehaltsanpassung über Jahre nicht eingelöst hatte.

Alle drei sind keine bösen Absichten. Es sind Überlebensreaktionen auf eine verletzte Zugehörigkeit.

⁂

Greta war der zweite Fall, und ihrer war komplizierter.

Ich fuhr am nächsten Tag zu ihr. Diesmal hatte ich einen Grund.

Wieder Kaffee. Wieder Kuchen, obwohl ich abgesagt hatte.

Ich fragte sie nach dem Nießbrauch.

Zum ersten Mal, seit anderthalb Jahren, fragte jemand sie und nicht über sie.

Sie stellte die Tasse hin.

„Alle sagen, ich soll unterschreiben."

„Ich weiß."

„Der Notar hat mir das dreimal erklärt. Ich bin nicht dumm."

„Das habe ich auch nicht angenommen."

Sie schaute aus dem Fenster. Draußen war ein Garten, sehr ordentlich.

Dann sagte sie einen Satz, so beiläufig, als wäre er nichts.

„Wenn ich den Nießbrauch hergebe, womit soll ich dann leben?"

Ich rechnete ihr nichts vor.

Ich wusste von Eggers, dass sie versorgt war. Mehrfach, auf dem Papier. Ein Nießbrauch an Anteilen bringt allerdings nur dann etwas, wenn das Unternehmen ausschüttet, und darüber entscheiden nach der Übergabe die Gesellschafter, also ihre Enkel. Niemand hatte das mit Greta besprochen. Niemand hatte es ihr zugesichert.

Es hätte an diesem Tag trotzdem nichts geändert. Mehrere hatten es vor mir mit Vorrechnen versucht, und zwar wiederholt.

„Wann hatten Sie dieses Gefühl zum ersten Mal?", fragte ich.

Sie sah mich an, lange.

„Was für ein Gefühl?"

„Dass nicht genug da ist.“

Sie antwortete nicht.

Aber sie hatte mich verstanden. Das sah ich daran, dass sie die Hände in den Schoß legte und still wurde.

⁂

Was viele übersehen: Auch das ist eine Verletzung der Zugehörigkeit.

Wir denken bei Zugehörigkeit an Menschen, an Gruppen, an Dazugehören oder Ausgeschlossensein. Aber der Ausschluss von den Mitteln zum Leben ist genauso eine Bedrohung. Wer nicht weiß, ob er genug zum Leben hat, fühlt sich in seiner Existenz bedroht. Und das ist dieselbe Urangst wie die vor dem Ausschluss aus der Gruppe. Es geht ums Überleben.

Für Greta war der Nießbrauch kein Vermögenswert, über den man verhandeln konnte. Er war ihre Lebensgrundlage, im wörtlichen Sinn. Ihn herzugeben fühlte sich an, als nähme man ihr die Luft.

Kein Versorgungsvertrag konnte daran etwas ändern. Nicht, weil der Vertrag schlecht war. Sondern weil er die falsche Frage beantwortete.

Woher diese Angst kam, ahnte ich an diesem Nachmittag. Ich stellte sie zurück. Es war noch nicht die Zeit dafür.

An diesem Tag genügte mir etwas anderes.

Greta war ausgeschlossen worden, von einem Tisch, an den sie gehört hätte. Und sie hielt das Einzige fest, was ihr niemand nehmen konnte.

Ich habe das oft gesehen. Wer aus einem System herausfällt, hält fest, was er noch hat. Das sieht von außen aus wie Sturheit. Von innen ist es das Gegenteil.

⁂

Zwei Menschen, dieselbe verletzte Zugehörigkeit, zwei verschiedene Gesichter. Volker, der mittendrin war und dem doch nichts gehörte. Greta, die festhielt, weil Loslassen sich wie Lebensgefahr anfühlte.

Solange das nicht gesehen war, konnte die Übergabe nicht gelingen. Man hätte hundert Verträge aufsetzen können. Volker hätte weiter gezögert, Greta hätte weiter festgehalten. Die schwerste aller Verletzungen lässt sich nicht mit einem Vertrag heilen.

Beim nächsten Treffen saß Greta am Tisch.

Kapitel 5: Gesehen werden und der Ausgleich

Greta kam mit dem Taxi.

Sie hatte sich zurechtgemacht. Bluse, Kette, die Haare frisch gelegt. Sie kam nicht in eine Firma. Sie kam zu einem Termin.

Marianne stand auf, als ihre Mutter hereinkam. Sophie auch. Thomas rückte einen Stuhl zurecht.

Volker blieb sitzen.

Er sagte „Guten Tag, Greta." Höflich. Ohne Schärfe.

Er sah sie dabei nicht an.

Greta setzte sich ans andere Ende des Tisches.

So weit von ihm entfernt, wie es in diesem Raum möglich war.

Niemand hatte das arrangiert. Es war einfach passiert.

Ich habe in solchen Momenten gelernt, nichts zu sagen. Ein Raum zeigt oft in dreißig Sekunden, wofür Menschen dreißig Jahre gebraucht haben.

Die Sitzung lief unauffällig. Eggers stellte den Zeitplan vor. Greta hörte zu und nickte an den richtigen Stellen.

Zweimal sagte sie etwas. Beide Male sprach sie zu Marianne.

Volker sprach in einer Stunde vierzehn Sätze. Ich habe sie mitgezählt.

Keiner davon ging an Greta.

⁂

Es gibt zwei Sätze, die ich von Unternehmern immer wieder höre. Der eine lautet: Ich habe doch alles für die Firma getan. Der andere: Es hat nie jemand gesehen.

Diese beiden Sätze gehören zusammen. Sie beschreiben zwei Systemgesetze, die so eng verbunden sind, dass ich sie hier zusammen behandle. Das

zweite Systemgesetz, die Anerkennung. Und das dritte, den Ausgleich von Geben und Nehmen.

Bei Volker liefen beide zusammen wie in einem Brennglas.

⁂

Anerkennung ist mehr als ein Lob. Sie ist das Gefühl, in dem, was man tut und ist, gesehen zu werden. Jeder Mensch braucht das. Ein Kind braucht es von den Eltern, ein Mitarbeiter von seinem Chef, ein Geschäftsführer von den Eigentümern. Es ist an keine Bedingung geknüpft. Anerkennung, die man sich erst verdienen muss, ist keine. Und Anerkennung, die man einfordert, ist wertlos, weil die andere Seite sie dann nur gibt, um Ruhe zu haben.

Volker hatte dreiunddreißig Jahre lang die Firma geführt. Er hatte sie durch zwei Krisen gebracht, hatte Standorte aufgebaut, hatte Aufträge geholt, von denen der alte Vosskamp nicht zu träumen gewagt hätte. Geleistet hatte er mehr als genug.

Anerkannt worden war er nie. Jedenfalls nicht so, dass es bei ihm ankam.

Das klingt zunächst seltsam, denn seine Frau erkannte ihn an, und auch seine Kinder taten es. Sie sagten ihm, was er für die Firma bedeutete. Sie meinten es ehrlich. Und trotzdem kam es bei Volker nicht an, es füllte die Leere nicht.

Bis ich diesen Zusammenhang verstanden hatte, sind in meiner Laufbahn Jahre vergangen. In diesem Fall sah ich ihn vom ersten Gespräch an. Die Anerkennung, die Volker brauchte, musste von Greta kommen. Von der Schwiegermutter, der Witwe des Gründers, der Ältesten in diesem System. Warum gerade ihre Anerkennung so viel schwerer wog als die der anderen, hat mit der Ordnung zu tun, die in jedem System gilt. Hier genügt: Anerkennung von der falschen Stelle kann eine fehlende Anerkennung von der richtigen Stelle nicht ersetzen. So viel die Frau und die Kinder auch gaben, es erreichte den Ort nicht, an dem die Verletzung saß.

Und Greta gab nicht. Im Gegenteil. Sie hielt am Nießbrauch fest, und dieses Festhalten war für Volker mehr als eine Sachfrage. Es war der sichtbare, tägliche Beweis, dass er ausgeschlossen blieb. Solange Greta nicht losließ, war und blieb Volker der Mann, dem nichts gehört. Der Nießbrauch stand zwischen ihnen wie ein stummes Zeichen: Du gehörst nicht dazu, und anerkannt wirst du auch nicht. Erst als ich später mit Greta ihre Ängste auflösen konnte und sie loslassen konnte, veränderte sich das.

Wilhelm hatte ihn gebraucht, das schon. Er hatte ihn gelobt, wenn die Zahlen stimmten. Aber er hatte ihm nie das gegeben, was echte Anerkennung gewesen wäre: einen Anteil an dem, was Volker mit aufgebaut hatte. Eine Teilhabe. Ein Stück Eigentum, das gesagt hätte: Du gehörst dazu, das hier ist auch deins.

Stattdessen kamen Zusagen, die nicht gehalten wurden.

Die erste steht in keiner Akte. Groß war sie trotzdem.

Wilhelm hatte dem jungen Volker gesagt, sein Gehalt werde angepasst, wenn die Firma wachse. Die Firma wuchs. Das Gehalt blieb.

Es gab keinen Streit darüber. Es wurde einfach nicht mehr davon gesprochen.

Warum Wilhelm sein Wort nicht hielt, kam erst 2003 heraus, als die beiden an einem Tisch saßen. Zwischen ihnen war schon vorher einiges vorgefallen, auf beiden Seiten, jedes Mal zu klein, um es anzusprechen. Zusammen reichte es, dass eine Zusage liegen blieb.

Dann, Jahre später, die Beteiligung. Auch sie kam nie.

Und als 2003 beim Notar unterschrieben wurde, erhielt Volker nichts.

Man kann das nachzeichnen wie eine Linie. Erst ein Satz, der nicht eingelöst wird. Dann eine Zusage, die verblasst. Dann eine Unterschrift, bei der er leer ausgeht. Die letzte ging nicht mehr auf Wilhelm zurück, davon war im Kapitel davor die Rede.

Volker hat zu keinem dieser Punkte etwas gesagt. Zusammen ergaben sie ein Leben.

Ein gebrochenes Versprechen ist schwerer, als die meisten denken. Es verletzt nicht nur ein Systemgesetz, sondern gleich mehrere auf einmal. Es verletzt die Zugehörigkeit, denn wer ein Versprechen nicht hält, schließt den anderen aus von dem, was ihm zugesagt war. Es verletzt die Anerkennung, denn ein gebrochenes Versprechen sagt: Du bist mir nicht wichtig genug, dass ich mein Wort halte. Das gilt unabhängig davon, worum es sachlich geht. Und bei Volker kam das dritte Gesetz hinzu, der Ausgleich. Denn versprochen waren Anteile, ein echter Wert, eine Teilhabe am Eigentum. Vorenthalten wurde genau das.

Drei Verletzungen in einem einzigen nicht gehaltenen Versprechen. Kein Wunder, dass es so tief saß.

⁂

Hier ist ein Punkt, den viele Unternehmer unterschätzen. Sie glauben, sie würden anerkennen, indem sie hin und wieder ein gutes Wort sagen. Aber Anerkennung zeigt sich nicht nur in Worten. Sie zeigt sich darin, ob man jemandem gibt, was ihm zusteht.

Wilhelm hätte Volker tausendmal sagen können, wie wertvoll er sei. Solange er ihm die versprochene Teilhabe vorenthielt, kam die Anerkennung nicht an. Im Gegenteil. Jedes Lob ohne die Tat dahinter machte die Sache schlimmer, weil es die Lücke zwischen dem, was gesagt, und dem, was getan wurde, noch deutlicher machte.

⁂

Das Erstaunliche ist, dass Volker als Geschäftsführer genau dasselbe tat.

Wenn ein Mitarbeiter zu ihm kam und um eine Gehaltserhöhung bat, ließ Volker ihn warten. Er prüfte, er verschob, er machte es dem Mitarbeiter nicht leicht. Erst nach einigem Hin und Her gab er nach, wenn überhaupt.

Dabei wusste niemand besser als Volker, wie sich das anfühlte. Er kannte das Gefühl, etwas zu leisten und darum kämpfen zu müssen, gesehen zu werden. Er hatte es jahrzehntelang am eigenen Leib erfahren. Man könnte meinen, gerade er müsste es anders machen.

Er machte es nicht anders. Er machte es genauso.

Das ist kein Widerspruch, sondern ein Muster, das ich immer wieder sehe. Wer eine Verletzung in sich trägt und sie nicht gelöst hat, gibt sie weiter. Nicht trotz der eigenen Betroffenheit, sondern wegen ihr. Volkers ungelöste Verletzung saß so tief, dass sie sein Handeln steuerte, ohne dass er es merkte. Er konnte nicht großzügig geben, weil ihm selbst nie großzügig gegeben worden war. Die Schieflage, in der er steckte, gab er an die Nächsten weiter.

Schon ein Mitarbeiter, der um eine Gehaltserhöhung bitten muss, zeigt, dass vorher etwas schiefgelaufen ist. Denn das Bitten-Müssen ist bereits die Verletzung. Wer kämpfen muss, um anerkannt zu werden, erlebt keine Anerkennung mehr. Sinnvoll wäre der umgekehrte Weg, auch wenn er selten ist: Die Führungskraft geht von sich aus zum Mitarbeiter und gibt, bevor gefragt wird. Das erfüllt drei Gesetze auf einmal. Es sagt: Ich sehe dich, du gehörst dazu. Ich würdige, was du leistest. Und ich sorge dafür, dass Geben und Nehmen stimmen, ohne dass du darum kämpfen musst.

Volker lernte das später. Als seine eigene Verletzung gelöst war und er die Systemgesetze in der Firma umsetzte, begann er, seine Leute anders zu führen. Er ging von sich aus auf sie zu. Aber das war erst möglich, nachdem das Eigene geheilt war. Vorher hätte er es nicht gekonnt, so sehr er es vielleicht gewollt hätte.

⁂

Damit sind wir beim dritten Systemgesetz, dem Ausgleich.

Geben und Nehmen müssen im Gleichgewicht sein. Das ist ein tiefes menschliches Bedürfnis. Wer dauerhaft mehr gibt als er bekommt, gerät in

eine Schieflage, die auf Dauer nicht auszuhalten ist. Und wer dauerhaft mehr nimmt als er gibt, auch.

Volker hatte über dreiunddreißig Jahre gegeben. Seine Arbeit, seine Zeit, seine Gesundheit, seine ganze Kraft. Bekommen hatte er ein Gehalt, das war der sachliche Ausgleich. Aber auf der tieferen Ebene, der des Eigentums und der Teilhabe, hatte er nie bekommen, was seinem Einsatz entsprochen hätte.

Dieses Ungleichgewicht hatte sich über Jahrzehnte aufgebaut. Jedes Jahr ein bisschen mehr. Volker hatte es nie angesprochen. Er hatte weitergemacht, weitergegeben, weiter geleistet. Und innen wuchs die Schieflage.

Als dann die nächste Übergabe anstand und wieder andere die Anteile bekommen sollten, war das der Moment, in dem das angesammelte Ungleichgewicht sich meldete. Nicht als klarer Gedanke. Als Widerstand, als Bremse, als dieses Ziehen im Magen, sobald der Vertrag auf dem Tisch lag.

⁂

Bei Volker lief der Ausschluss über eine nicht gehaltene Zusage. Es gibt einen anderen Weg, auf dem genau dasselbe Gefühl entsteht, und er kommt in Unternehmerfamilien häufig vor: der Ehevertrag. Sachlich vernünftig, er schützt die Firma. Und für den Partner, der nichts einbringt, klingt er trotzdem wie ein Satz: Du gehörst zu mir, aber nicht zu dem, was mir gehört.

Auch eine kluge Regelung kann eine Verletzung auslösen, wenn sie unvorbereitet über jemanden hereinbricht.

⁂

An dieser Stelle machen viele einen Fehler, der gut gemeint ist und doch nicht funktioniert. Sie versuchen, den Ausgleich mit Geld herzustellen.

Man könnte ja, so der Gedanke, Volker eine Abfindung zahlen. Eine Prämie für die langen Jahre. Eine Summe, die das wiedergutmacht.

Das funktioniert nicht. Jedenfalls nicht für die Verletzung, um die es geht.

Geld kann einen sachlichen Ausgleich schaffen. Wenn jemand zu wenig Gehalt bekommen hat, kann man Gehalt nachzahlen. Aber die Verletzung der Anerkennung und der Zugehörigkeit, die sitzt auf einer anderen Ebene. Sie lässt sich mit Geld nicht heilen. Ein Mensch, dem die Teilhabe vorenthalten wurde, fühlt sich durch eine Geldsumme oft noch mehr übergangen. Als wollte man ihn auszahlen, abspeisen, loswerden.

Was Volker brauchte, war nicht Geld. Es war, dass jemand sah und aussprach, was er geleistet hatte und was ihm vorenthalten worden war. Dass die Verletzung anerkannt wurde. Erst danach, und das ist die richtige Reihenfolge, kann ein sachlicher Ausgleich sinnvoll dazukommen. Aber nie als Ersatz. Immer erst, nachdem das Eigentliche gesehen wurde.

⁂

Als ich mit Volker an diesem Punkt war, fragte ich ihn, ob ihm jemals jemand, dessen Wort für ihn wirklich zählte, gesagt hatte, dass die Firma ohne ihn nicht das wäre, was sie ist. Nicht ein Schulterklopfen für gute Zahlen. Nicht das gute Wort der eigenen Kinder, die ohnehin zu ihm hielten. Sondern die Anerkennung von denen, die vor ihm da waren. Von Wilhelm. Von Greta.

Er überlegte lange. Dann sagte er: „Nein. Eigentlich nicht."

Das war kein Vorwurf an irgendjemanden. Es war einfach das erste Mal, dass es ausgesprochen wurde. Und ich sah, dass es ihn berührte. Zum ersten Mal seit Langem ging es nicht um Zahlen, nicht um Verträge, nicht um Anteile. Es ging um ihn.

Das war der zweite Riss in der Mauer.

⁂

Etwas später in unserer Arbeit sagten Volker und Marianne mir etwas, das ich so noch selten gehört habe.

Sie hatten es gewusst.

Nicht später. Nicht im Rückblick. Dort beim Notar, in dem Moment, als die Papiere auf dem Tisch lagen, war beiden klar, dass die zugesagten Anteile nicht kommen würden. Nicht heute, nicht nächstes Jahr, nie.

Sie haben unterschrieben.

Ich habe Volker gefragt, was ihn davon abgehalten hat, den Stift hinzulegen.

Er brauchte lange für die Antwort.

„Und dann?“

Zwei Worte. Mehr nicht.

In diesen zwei Worten steckt alles. Er sah keine Tür. Nein zu sagen war für ihn keine Möglichkeit, die er verworfen hätte. Sie existierte gar nicht.

Menschen nehmen Dinge hin, die sie aus einer Position der Stärke nie hinnehmen würden. Nicht weil sie schwach sind. Sondern weil ihnen das innere Urvertrauen fehlt, von dem aus ein Nein überhaupt denkbar wäre. Urvertrauen ist das tiefe Gefühl, getragen zu sein. Dass es weitergeht, auch wenn man sich wehrt. Wer es nicht hat, sieht keine Alternative, und dann ist auch keine da.

Woher das Urvertrauen kommt und wie es wieder entsteht, ist eine eigene Geschichte.

Volker hatte dreiunddreißig Jahre auf einen Satz gewartet. Die Frau, die ihn hätte sagen können, saß acht Meter von ihm entfernt.

Kapitel 6: Die Ordnung, die niemand sieht

Sophie hielt mich auf dem Parkplatz auf.

„Darf ich Sie was fragen?“

Das Taxi mit ihrer Großmutter war gerade abgefahren.

„Meine Mutter sagt ihm, was er für die Firma bedeutet, solange ich denken kann. Ich sage es ihm. Thomas sagt es ihm.“ Sie schüttelte den Kopf. „Es kommt nicht an. Es prallt ab.“

Sie sah zum Tor, wo das Taxi verschwunden war.

„Und dann sitzt da meine Oma, die kein Wort zu ihm sagt, und irgendwie ist das das Einzige, was zählt.“ Sie sah mich an. „Warum?“

An dieser Frage habe ich dann vier Wochen gearbeitet.

⁂

In jedem System gibt es eine Reihenfolge. Wer war zuerst da. Wer trägt die meiste Verantwortung. Wer hat die größte Kompetenz. Diese Reihenfolge ist meist unsichtbar, und solange sie eingehalten wird, denkt niemand darüber nach. Wird sie verletzt, bricht oft ein Konflikt aus, dessen wahre Ursache keiner benennen kann.

Drei Systemgesetze bilden diese Ordnung. Das vierte: Früher hat Vorrang vor später. Das fünfte: Höhere Verantwortung hat Vorrang. Das sechste: Höhere Kompetenz hat Vorrang.

Von diesen dreien richtet das vierte den meisten Schaden an, wenn man es übersieht. Und es ist genau das, das in einer Nachfolge ständig auf dem Spiel steht.

⁂

Sophies Frage lässt sich damit beantworten.

Greta war die Frühere. Sie war die Witwe des Gründers, die Älteste in diesem System, die Einzige noch Lebende aus der Generation, die alles aufgebaut hatte. In der Ordnung des Systems stand sie ganz oben, nicht weil sie die meiste Macht hatte oder das meiste Wissen, sondern weil sie am längsten dabei war.

Anerkennung von einer früheren Stelle wiegt schwerer als Anerkennung von einer späteren. Das ist keine Frage der Wertschätzung zwischen den Personen. Es ist die Logik des Systems. Volkers Kinder kamen nach ihm. Ihre Anerkennung war ehrlich und liebevoll, aber sie kam von später nach früher, von unten nach oben. Sie konnte das, was fehlte, nicht ersetzen. Was Volker brauchte, war die Anerkennung von oben, von der Frühesten, von Greta. Und solange Greta in ihrer eigenen Angst gefangen war und festhielt, konnte sie diese Anerkennung nicht geben.

Das ist die unsichtbare Ordnung. Sie entscheidet, wessen Wort zählt und wessen nicht. Und sie erklärt, warum so viele Unternehmer Anerkennung bekommen und trotzdem hungrig bleiben. Die Anerkennung kommt von der falschen Stelle in der Reihenfolge.

Ich habe Sophie das an diesem Abend nicht in dieser Ausführlichkeit gesagt. Ich habe ihr eine Frage gestellt.

„Wenn Ihr Vater Sie morgen lobt, wie fühlt sich das an?“

„Schön.“

„Und wenn Ihre Großmutter Sie lobt?“

Sie schwieg einen Moment.

„Das wäre etwas anderes“, sagte sie langsam.

„Warum?“

„Weiß ich nicht.“ Sie lachte kurz. „Es wäre einfach etwas anderes.“

Sie hatte es verstanden, bevor sie es erklären konnte. So geht es den meisten.

⁂

Für Sophie und Thomas wurde dieselbe Ordnung zur größten Herausforderung, nur von der anderen Seite.

Die beiden sollten übernehmen. Sie waren jung, gut ausgebildet, voller Ideen. Sophie hatte klare Vorstellungen, wie das Unternehmen kaufmännisch moderner werden musste. Thomas sah technische Möglichkeiten, die sein Vater nie genutzt hatte. Beide brannten darauf, endlich zu gestalten.

Und genau hier liegt die Falle, in die fast jeder Nachfolger tappt.

Wer übernimmt, kommt später. Er ist der Neue. Egal wie kompetent er ist, egal wie gut seine Ideen sind, in der Ordnung des Systems steht er hinten. Vor ihm stehen die, die schon da waren. Der Vater, der die Firma jahrzehntelang geführt hat. Die langjährigen Mitarbeiter. Die ganze Kultur, die über Jahre gewachsen ist.

Wenn ein Nachfolger kommt und sofort alles verändern will, dann sagt er damit, ohne es zu wollen: Was vorher war, zählt nicht. Und das ist eine Verletzung des vierten Systemgesetzes. Die Früheren fühlen sich übergangen, entwertet, ausgeschlossen. Sie wehren sich, offen oder im Stillen. Aus dem hoffnungsvollen Neuanfang wird ein Grabenkampf.

Sophie verstand das zuerst nicht. „Ich soll die Firma übernehmen, aber nichts verändern dürfen?“, fragte sie. „Das ergibt doch keinen Sinn.“

„Sie dürfen verändern“, sagte ich. „Und zwar früh, wenn Sie wollen. Es kommt nur auf eine Bedingung an. Das Frühere und die Früheren müssen sich vorher anerkannt fühlen. Die Strategie, die Struktur, die Kultur, die über Jahre gewachsen ist. Und die Menschen, die das getragen haben, Ihr Vater, die langjährigen Mitarbeiter. Wenn die spüren, dass Sie würdigen, was sie geschaffen haben, dann können Sie schon bald Neues einbringen, und sie ziehen mit.“

„Und wenn nicht?“

„Dann gibt es nie einen richtigen Zeitpunkt. Sie könnten fünf Jahre warten und höflich sein, es würde nichts ändern. Solange die Anerkennung fehlt oder

nicht ankommt, wird jede Veränderung als Angriff erlebt. Es geht nicht um Zeit. Es geht um Anerkennung.“

Das ist der entscheidende Unterschied. Viele Nachfolger glauben, sie müssten eine Schonfrist abwarten, ein Jahr, zwei Jahre, bevor sie etwas anfassen dürfen. Aber Warten allein bewirkt nichts. Was zählt, ist, ob die Früheren sich gesehen fühlen. Ist das erfüllt, darf das Neue früh kommen. Ist es nicht erfüllt, bleibt jeder Zeitpunkt der falsche.

Und wenn die Veränderung dann kommt, gibt es ein Werkzeug, das dafür sorgt, dass die Früheren weiter einbezogen bleiben. Ich nenne es den System-Check. Er beginnt damit, dass der Nachfolger die Mitarbeiter mit dem Ziel vertraut macht und das nennt, was ohnehin klar ist: welche Nachteile das Jetzige hat und welche Vorteile die Veränderung bringen soll. So weit redet jede normale Veränderungskommunikation.

Der eigentliche Kern kommt danach, mit Fragen, die fast nie gestellt werden und genau umgekehrt liegen. Was ist gut am Jetzigen und soll erhalten bleiben? Und welche Nachteile könnte die Veränderung mit sich bringen, die gelöst werden müssen? Wer so fragt, würdigt das Frühere mitten in der Veränderung und holt sich zugleich das Erfahrungswissen der Mitarbeiter, die das Bestehende am besten kennen. Für Sophie und Thomas war wichtig zu verstehen, dass Verändern und Würdigen kein Widerspruch sind, wenn man es richtig anstellt.

⁂

Um ihr zu zeigen, was ich meinte, erzählte ich Sophie und Thomas von einem anderen Fall. Von meiner allerersten Nachfolgeberatung, vor vielen Jahren.

Eine Apotheke, übergeben von den Eltern an die Tochter. Fünf langjährige Mitarbeiter, die Eltern arbeiteten noch mit. Die Eltern hatten die Apotheke wie eine Familie geführt. Kleine Fehler wurden nicht dramatisiert, es ging menschlich zu, und es lief gut, über Jahrzehnte.

Die Tochter war anders. Bei ihr musste alles perfekt sein. Sie sprach Fehler sofort an, alles hatte nach ihrem Plan zu laufen. An einem Tag legte sie einen Kugelschreiber an eine bestimmte Stelle auf ihrem Schreibtisch. Am nächsten Morgen lag er ein Stück verschoben. Die Mutter hatte dort kurz gearbeitet. Die Tochter regte sich darüber auf.

Eine Kleinigkeit. Ein Kugelschreiber. Und doch steckte alles darin.

Die Tochter konnte das Frühere nicht würdigen. Die Art, wie ihre Eltern geführt hatten, die jahrzehntelange Arbeit, die Beziehungen zu den Mitarbeitern, all das zählte für sie nicht, weil es nicht ihren Maßstäben entsprach. Die Mitarbeiter spürten das. Sie fühlten sich entwertet. Die Eltern fühlten sich entwertet. Und die Tochter verstand nicht, warum sie auf so viel Widerstand stieß, wo sie doch nur das Beste wollte.

Hier zeigt sich etwas, das ich oft sehe. Wer das vierte Systemgesetz verletzt, verletzt nie nur dieses eine. Wenn das Frühere nicht gewürdigt wird, fühlen sich die Menschen gleichzeitig ausgeschlossen, das erste Gesetz, nicht anerkannt, das zweite, und ungerecht behandelt, das dritte. Die Tochter hatte mit einem einzigen Verhalten, ihrer Geringschätzung des Früheren, alle drei tieferen Gesetze gleichzeitig verletzt.

Der Fall ging am Ende gut aus, aber nicht ohne Mühe. Die Tochter musste erst verstehen, dass ihr Perfektionsanspruch die Menschen verletzte, die ihre Eltern über Jahrzehnte an sich gebunden hatten. Als sie begann, die Art ihrer Eltern zu würdigen und die Erfahrung der langjährigen Mitarbeiter ausdrücklich anzuerkennen, drehte sich die Stimmung. Sie durfte danach vieles verändern, und die Mitarbeiter zogen mit. Aber erst, nachdem sie das Frühere gewürdigt hatte. Für Sophie und Thomas war die Lehre wichtig: Das Frühere zu würdigen ist keine Höflichkeit. Es ist die Bedingung dafür, dass das Neue überhaupt eine Chance hat.

⁂

Bleibt das fünfte und sechste Gesetz, Verantwortung und Kompetenz.

Bei Volker führten sie zu einer eigentümlichen Lage. Volker trug die höchste Verantwortung im Unternehmen, er war der Geschäftsführer. Er hatte über Jahrzehnte die größte Kompetenz aufgebaut, niemand kannte die Firma besser. Nach dem fünften und sechsten Gesetz stand er damit weit vorn.

Im Eigentum aber stand er ganz hinten. Dort kam er gar nicht vor.

Diese Spannung, hohe Verantwortung und Kompetenz auf der einen Seite, kein Eigentum auf der anderen, war ein Teil dessen, was ihn innerlich zerrissen hatte. Die Ordnung des Unternehmens stellte ihn nach vorn. Die Ordnung des Eigentums ließ ihn draußen. Zwei Reihenfolgen, die sich widersprachen, in einer Person.

Solche Widersprüche lassen sich aushalten, wenn die tieferen Gesetze erfüllt sind. Wenn Zugehörigkeit, Anerkennung und Ausgleich stimmen, dann kann ein Mensch sehr wohl im Unternehmen führen und im Eigentum zurückstehen. Viele angestellte Geschäftsführer tun das, ohne Schaden zu nehmen. Aber bei Volker waren die tieferen Gesetze verletzt. Und dann wird aus dem Widerspruch der Ordnung eine offene Wunde.

Vertiefung: Verantwortung und Kompetenz genauer betrachtet

Das fünfte und das sechste Systemgesetz sind feiner gebaut, als es auf den ersten Blick scheint. Jedes besteht aus drei einzelnen Ordnungen.

Beim fünften Gesetz: Höhere Verantwortung hat Vorrang vor geringerer Verantwortung. Höherer Einsatz hat Vorrang vor geringerem Einsatz. Und Verantwortung ist wichtiger als Einsatz, denn wer viel Einsatz in die falsche Richtung bringt, nützt dem System weniger als wer Verantwortung trägt. Jede dieser drei Ordnungen will anerkannt werden, das bedeutet dreifache Anerkennung.

Beim sechsten Gesetz gilt dasselbe mit Kompetenz und Wissen: Höhere Kompetenz vor geringerer, höheres Wissen vor geringerem, und Kompe-

tenz ist wichtiger als reines Wissen, weil Wissen ohne die Fähigkeit, es umzusetzen, weniger zum System beiträgt.
Im Alltag muss man diese Feinheiten nicht ständig auseinanderhalten. Aber sie erklären, warum Konflikte um Rang und Anerkennung oft so verwickelt sind. Es geht selten nur um eine einzige Ordnung.

Die Ordnung fragt nicht, wer recht hat. Sie fragt, wer zuerst da war.

Kapitel 7: Wenn das Neue kommen darf

Ich saß mit Sophie in ihrem Büro, als es klopfte.

Ein Mann, Anfang fünfzig, Hemd, Sicherheitsschuhe. Fertigungsleiter, wie ich später erfuhr. Achtzehn Jahre im Haus.

„Entschuldigung. Der Kunde aus Bremen will die Lieferung vorziehen. Um zwei Wochen."

Sophie schaute auf ihren Bildschirm.

„Geht nicht. Dann kippt uns die Reihenfolge in der Montage." Sie tippte etwas. „Sagen Sie ihm, wir bleiben beim Termin. Wenn er will, kann er den Teilversand haben."

Eine klare Entscheidung. Kaufmännisch richtig. Im Vorbeigehen getroffen.

Der Mann nickte.

„Danke."

Er ging.

Sophie arbeitete weiter.

Drei Minuten später sah ich ihn durch die Glaswand. Er stand in der Tür von Volkers Büro.

Ich sah nicht, was er sagte.

Ich sah nur, dass er es sagte.

⁂

Sophie hatte das nicht bemerkt. Ich habe sie auch nicht darauf hingewiesen.

Sie hätte es als Kränkung erlebt, und ich hätte ihr damit nichts gegeben außer einem weiteren Grund, sich zu ärgern.

Was ich sah, war kein Vertrauensproblem. Der Fertigungsleiter mochte Sophie. Er hielt sie für fähig, das hat er mir später selbst gesagt.

Er ging trotzdem zu Volker.

Nicht weil er Sophies Entscheidung anzweifelte.

Sondern weil sie noch niemand zu seiner Chefin gemacht hatte.

⁂

Eine Nachfolge ist im Kern ein einziger Vorgang. Das Alte tritt ab, das Neue übernimmt. Genau das beschreibt das siebte Systemgesetz: Das neue System hat Vorrang vor dem alten.

Das klingt einfach. Es ist der Satz, auf den jede Übergabe hinausläuft. Die nächste Generation soll das Ruder bekommen. Aber dieser Satz hat eine Bedingung, und an dieser Bedingung scheitern die meisten Nachfolgen.

Das Neue hat nur dann Vorrang, wenn die Gesetze davor eingehalten sind. Zugehörigkeit, Anerkennung, Ausgleich, und die Ordnung zwischen Früher, Verantwortung und Kompetenz. Sind die verletzt, dann kann das Neue noch so sehr drängen, es kommt nicht durch. Das Alte hält fest, weil es festhalten muss.

⁂

Bei Familie Brandt war das mit Händen zu greifen.

Sophie und Thomas waren das neue System. Sie sollten übernehmen, sie waren bereit, sie hatten die Fähigkeiten. Nach dem siebten Gesetz war ihr Vorrang die natürliche Ordnung der Dinge. Die Jungen lösen die Alten ab, so läuft das seit jeher.

Aber das Alte ließ sie nicht. Greta hielt den Nießbrauch. Volker zog die Unterschrift hinaus. Das alte System klammerte sich fest, und solange es das tat, konnte das neue nicht wirklich antreten. Sophie und Thomas konnten sich noch so bereit fühlen, sie kamen nicht an, weil vor ihnen zwei Menschen standen, bei denen im Fundament etwas offen war.

Das ist die häufigste Verwechslung in Nachfolgen. Man denkt, das Neue setze sich durch, indem es stark genug auftritt. Indem der Nachfolger Verantwortung übernimmt, Präsenz zeigt, sich durchsetzt. Aber so funktioniert es nicht. Je mehr das Neue drängt, solange das Alte sich verletzt fühlt, desto fester hält das Alte.

⁂

Es gibt einen Punkt an diesem Gesetz, den viele übersehen und der alles entscheidet.

Nur die Früheren dürfen aussprechen, dass das Neue Vorrang hat.

Das ist keine Formalität. Es ist der Kern. Der Nachfolger kann sich den Vorrang nicht nehmen. Er kann ihn nicht erkämpfen, nicht erklären, nicht einfordern. Er kann ihn nur empfangen. Und geben können ihn allein die, die vorher da waren.

Sophie hätte an jenem Vormittag alles tun können. Lauter werden. Eine Ansage machen. Dem Fertigungsleiter erklären, dass sie jetzt entscheidet.

Er wäre trotzdem zu Volker gegangen.

Vielleicht nicht am selben Tag. Aber irgendwann.

Denn nicht der Fertigungsleiter musste etwas begreifen. Er las nur, was im System stand.

Bei Brandt hieß das: Solange Greta, Marianne und Volker nicht von sich aus sagten, jetzt habt ihr den Vorrang, jetzt ist es eure Firma, würden Sophie und Thomas immer die Kinder bleiben, die im Unternehmen mitarbeiten. Geschäftsführer auf dem Papier vielleicht, aber nicht im Innersten des Systems.

Ich habe erlebt, wie befreiend dieser Satz für Nachfolger sein kann, wenn er endlich gesprochen wird, und wie zerstörerisch sein Fehlen ist. Viele Nachfolger kämpfen jahrelang um etwas, das sie sich gar nicht erkämpfen können. Sie strengen sich an, beweisen sich, arbeiten doppelt so hart wie nötig, und

verstehen nicht, warum sie trotzdem nicht ankommen. Der Grund ist einfach. Niemand hat ihnen den Platz gegeben. Und nehmen kann man ihn sich nicht.

⁂

Genau deshalb war die Reihenfolge bei Familie Brandt so wichtig.

Bevor Sophie und Thomas wirklich übernehmen konnten, mussten die Verletzungen der Früheren gelöst werden. Gretas Angst um ihre Existenz. Volkers Gefühl, nie dazugehört zu haben. Erst wenn diese beiden wieder ganz im System standen, anerkannt, abgesichert, nicht mehr verletzt, erst dann konnten sie den Vorrang weitergeben. Vorgeschrieben habe ich das keinem. Ein Mensch, dessen tiefere Systemgesetze erfüllt sind, lässt von selbst los.

Ein verletzter Mensch hält fest. Ein anerkannter Mensch gibt weiter. Das ist der ganze Unterschied.

Deshalb arbeitet man in einer Nachfolge zuerst mit den Übergebern. Wichtiger sind sie damit nicht. Sie haben nur den Schlüssel. Sie müssen zuerst wieder ganz dastehen, bevor sie übergeben können. Klar, kraftvoll, anerkannt, verletzungsfrei.

⁂

Bleibt das achte Systemgesetz, das ich hier nur kurz berühre, weil es selten im Vordergrund steht und doch immer mitwirkt. Das Gesamtsystem hat Vorrang vor der Einzelperson.

In einer Familie, in einem Unternehmen, gibt es Momente, in denen das Ganze wichtiger ist als der Einzelne. Wenn ein Einzelner das Gesamtsystem dauerhaft gefährdet, muss das System sich schützen, notfalls bis zur Trennung.

Bei Brandt war das keine akute Frage, aber es schwang mit. Greta hielt mit ihrem Nießbrauch das Wohl der ganzen Firma auf. Hätte sich ihre Angst nicht

lösen lassen, hätte irgendwann die Frage gestanden, ob das Festhalten einer Einzelnen das Überleben des Ganzen gefährden darf. So weit kam es nicht, weil wir die Ursache lösen konnten. Aber es ist gut, dieses Gesetz zu kennen, denn es markiert die Grenze. Das System trägt viel, aber nicht alles, und nicht für immer.

Der Fertigungsleiter wusste genau, wer sein Chef war. Er hatte es nur nicht von Volker gehört.

Kapitel 8: Aussprechen und ausgleichen

Nach der Sitzung blieb Thomas im Raum.

Er räumte Tassen zusammen, obwohl das sonst niemand tat.

Ich packte meine Sachen.

„Ist Ihnen was aufgefallen?“, fragte er.

Ich schaute auf.

Thomas hatte in diesen Wochen vielleicht dreißig Sätze zu mir gesagt.

„Das Blatt da.“ Er zeigte mit dem Kinn zum Flipchart. „Das hängt jetzt seit sechs Wochen.“

„Ja.“

„Mein Vater kommt jeden Morgen hier rein.“ Er stellte eine Tasse ab. „Er macht das Licht an, auch wenn keiner drin ist.“

Er sagte es ohne jede Betonung.

„Und dann geht er wieder raus.“

Ich sagte nichts.

Thomas nahm die letzten Tassen.

„Er hat es keinem erzählt.“ Er ging zur Tür. „Ich glaub, er weiß nicht, dass ich das sehe.“

Dann war er weg.

Fünf Sätze. Mehr hat Thomas mir in diesen Wochen nicht über seinen Vater gesagt.

Sie waren genauer als alles, was ich in den Sitzungen gehört hatte.

⁂

Acht Systemgesetze beschreiben, was in einem System sein soll. Zugehörigkeit, Anerkennung, Ausgleich, die Ordnung, der Vorrang des Neuen, der Vorrang des Ganzen. Die letzten beiden Gesetze beschreiben etwas anderes. Sie

sagen nicht, was sein soll. Sie sagen, wie eine Verletzung wieder heilt, und wie man verhindert, dass überhaupt eine entsteht.

Das neunte Gesetz: Aussprechen und anerkennen, was ist. Das zehnte: Ausgleich schaffen.

Diese beiden sind zugleich Gesetz und Handlungsanweisung. Sie sind die Brücke von der Diagnose zur Lösung. Und sie sind das Werkzeug, mit dem eine Übergabe gelingt, ohne dass neue Verletzungen entstehen.

Denn eine Nachfolge dreht die Ordnung. Die Jüngeren, die später kamen, sollen den Vorrang bekommen vor den Älteren, die früher da waren. Das Gesetz vier wird zugunsten des Gesetzes sieben verschoben. Auch innerhalb der Ordnung verschiebt sich etwas, wenn ein kompetenter Nachfolger Verantwortung von jemandem übernimmt, der länger da war. Solche Verschiebungen erzeugen fast zwangsläufig Verletzungen, es sei denn, sie werden ausgesprochen und ausgeglichen. Wenn die Früheren laut anerkannt bekommen, dass sie eigentlich den Vorrang hätten, und wenn sie selbst zustimmen, dass das Neue nun vorgeht, dann darf sich die Ordnung drehen, ohne dass jemand verletzt wird. Genau das leisten das neunte und das zehnte Gesetz.

⁂

Beginnen wir mit dem Aussprechen.

Eine Verletzung, die nicht ausgesprochen wird, löst sich nicht. Das klingt banal, ist es aber nicht. Denn die meisten Menschen tun genau das Gegenteil. Sie schweigen. Sie machen es mit sich aus. Sie reden sich ein, es sei nicht so wichtig.

Volker hatte über zwanzig Jahre geschwiegen. Er hatte nie ausgesprochen, was es mit ihm machte, dass ihm die Firma nie gehörte. Er hatte funktioniert, geleistet, weitergemacht. Und genau deshalb saß die Verletzung noch genauso tief wie am ersten Tag. Was nicht ausgesprochen wird, bleibt.

Aber es war ja nicht so, dass nichts geschah.

Ein Mann, der jeden Morgen in einen leeren Raum geht, das Licht anmacht und ein Blatt Papier ansieht, sagt etwas. Er sagt es nur nicht mit Worten.

So ist das mit dem Schweigen. Es ist nie still. Es sucht sich einen anderen Weg, und irgendjemand im System liest ihn immer.

Bei Brandt war es der Jüngste, von dem alle dachten, er habe zu allem keine Meinung.

Aber Aussprechen allein ist es nicht. Es kommt darauf an, wer ausspricht und wie. Die verletzte Person muss aussprechen, was sie erlebt hat. Und die andere Person muss anerkennen, was sie ausgelöst hat. Beides gehört zusammen. Ein Aussprechen, das ins Leere läuft, weil die andere Seite nichts anerkennt, heilt nichts. Und eine Anerkennung, die kommt, bevor die Verletzung ausgesprochen wurde, kommt zu früh.

Hier liegt ein häufiger Fehler. Viele wollen die Sache schnell aus der Welt schaffen. Es tut mir leid, sagen sie, lass uns nach vorn schauen. Aber wenn die Verletzung nicht wirklich ausgesprochen und gehört wurde, ist dieses Es-tut-mir-leid nur ein Deckel. Darunter brodelt es weiter.

⁂

Das zehnte Gesetz, der Ausgleich, wird am häufigsten missverstanden.

Ausgleich klingt nach Bezahlung. Nach einer Summe, die das Unrecht wettmacht. Und manchmal gehört ein materieller Ausgleich tatsächlich dazu. Wenn jemandem etwas vorenthalten wurde, kann es richtig sein, es ihm nachträglich zu geben.

Aber der eigentliche Ausgleich liegt woanders. Er liegt darin, dass der Verursacher Verantwortung übernimmt. Nicht Schuld. Verantwortung. Dass er sieht und anerkennt, was er ausgelöst hat, und dass er einen Teil der Last, die er erzeugt hat, wieder auf sich nimmt.

Bei Wilhelm und Volker, damals 2003, war ein Teil dieses Ausgleichs, dass Wilhelm anerkannte, was seine nicht gehaltenen Versprechen bei Volker ange-

richtet hatten. Das war der wirksame Teil. Hätte Wilhelm Volker nur eine Geldsumme angeboten, ohne diese Anerkennung, es wäre verpufft. Volker hätte sich abgespeist gefühlt.

Geld kann einen sachlichen Ausgleich schaffen. Die Verletzung auf der tieferen Ebene heilt es nicht. Die heilt nur, wenn der Verantwortliche die Verantwortung übernimmt und die verletzte Person sich wirklich gesehen fühlt.

⁂

An diesem Punkt fragte mich Sophie etwas.

„Das klingt alles richtig“, sagte sie. „Aber wie macht man das? Mein Vater hat zwanzig Jahre geschwiegen. Wie soll er jetzt plötzlich aussprechen, was ihn verletzt hat? Und wie soll Oma anerkennen, was sie ausgelöst hat, wenn sie selbst voller Angst steckt?“

Das war die entscheidende Frage. Die Systemgesetze sagen, was verletzt ist und was geschehen müsste. Aber zwischen dem Wissen und dem Tun liegt eine Kluft. Man kann jemandem nicht einfach sagen, sprich jetzt aus, was dich verletzt hat. Wer es könnte, hätte es längst getan. Volker hatte zwanzig Jahre geschwiegen, nicht aus Sturheit, sondern weil ihm die Kraft und der Weg dazu fehlten.

Genau dafür gibt es ein Verfahren. Einen klaren, erprobten Weg, der Menschen dahin führt, wo sie allein nicht hinkommen. Aussprechen, was war. Anerkennen, was ausgelöst wurde. Ausgleichen, was fehlt. Nicht als Appell, sondern als Prozess, Schritt für Schritt.

Dieses Verfahren nenne ich den PowerCode. Der Name kommt von einem Bild, das mir viele Unternehmer bestätigt haben. Sie hatten so lange erfolglos an ihren Konflikten gearbeitet, dass die Verletzung ihnen vorkam wie ein Tresor, den niemand öffnen kann. Probiert hatten es viele, ohne Erfolg. Der PowerCode ist die richtige Zahlenkombination, die den Tresor öffnet und wieder Power, Energie und Urvertrauen ins System bringt. Wie er funktio-

niert, und wie er bei Familie Brandt das löste, was zwanzig Jahre festsaß, kommt an seiner Stelle.

Zuvor aber lohnt sich ein Blick auf die Gesichter, die das Scheitern in der Nachfolge annimmt. Denn die zehn Systemgesetze, die wir nun kennen, zeigen sich in der Praxis in immer wiederkehrenden Mustern. Der Senior, der nicht loslässt. Der Nachfolger, der nicht ankommt. Das Paar, das sich uneins ist. Die Familiengeschichte, die nachwirkt. Diese Muster kommen jetzt.

Am nächsten Morgen kam ich früher als vereinbart. Im Besprechungsraum brannte Licht, und es war niemand darin.

Teil III: Die Gesichter des Scheiterns

Immer wieder dieselben Muster, in immer anderen Familien.

Kapitel 9: Der Senior, der nicht loslassen kann

Er stand vor dem Flipchart, als ich hereinkam.

Kaffeebecher in der Hand. Jackett noch an.

Es war zehn vor sieben.

„Guten Morgen."

Er drehte sich nicht sofort um. „Sie sind früh."

„Sie auch."

„Ich bin immer früh."

Er trank einen Schluck. Draußen fuhr der erste Stapler an.

Ich stellte meine Tasche ab und sagte nichts.

Nach einer Weile: „Ich weiß, wie das aussieht."

„Wie sieht es denn aus?"

„Als ob ich hier rumsteh und auf was warte." Er stellte den Becher auf den Tisch. „Ich hab das Ding aufgehängt. Also kann ich es auch angucken."

Es war das erste Mal, dass Volker einen Witz machte.

Ich setzte mich auf die Tischkante.

„Darf ich Ihnen eine Frage stellen, die nichts mit der Firma zu tun hat?"

„Bitte."

„Nächstes Jahr um diese Zeit ist unterschrieben. Sophie und Thomas führen den Laden." Ich sah ihn an. „Es ist Montag, zehn vor sieben. Was machen Sie?"

Er öffnete den Mund.

Dann schloss er ihn wieder.

Der Stapler draußen fuhr rückwärts, das Warnsignal ging an.

Volker schaute aus dem Fenster, bis es aufhörte.

„Weiß ich nicht", sagte er.

Er nahm seinen Becher und ging in sein Büro.

Ich blieb noch einen Moment im leeren Raum stehen. Das Licht brannte.

Wir hatten die ganze Zeit über den Tag der Unterschrift geredet. Die Frage war der Montag danach.

⁂

Der Senior, der nicht loslassen kann, ist die häufigste Figur in der Geschichte gescheiterter Nachfolgen. Und fast immer wird sein Verhalten missverstanden. Man hält ihn für stur, für machtbewusst, für jemanden, der nicht teilen will. Dabei steckt fast nie das dahinter.

Bei Familie Brandt gab es nicht einen, der nicht loslassen konnte, sondern zwei. Volker und Greta. Aus ganz verschiedenen Gründen. Und beide zeigen, dass Loslassen keine Frage des Wollens ist.

⁂

Volker zuerst.

Bei ihm sieht man das besonders klar, weil er das Gegenteil eines Klammerers war.

Niemand hatte ihn zu dieser Nachfolge gedrängt. Er hatte sie selbst angestoßen, mit Ende fünfzig, weil er es besser machen wollte als Wilhelm, der bis fünfundsiebzig gewartet hatte. Er wollte übergeben. Er sagte es in jeder Sitzung, und er meinte es ernst.

Ein Mann will etwas, arbeitet seit anderthalb Jahren darauf hin, und tut es nicht.

Wenn Wollen genügen würde, wäre die Firma längst übergeben.

Ich habe in den ersten Kapiteln beschrieben, was bei ihm im Fundament offen war. Das nie eingelöste Wort, das Gefühl, nie dazugehört zu haben. Aber es kam etwas hinzu, das jeden Senior betrifft, der übergeben soll. Die Frage, die niemand laut stellt.

Wer bin ich, wenn ich das nicht mehr bin?

Volker war seit dreiunddreißig Jahren der Chef. Morgens fuhr er in die Firma, und dort war er wer. Er traf Entscheidungen, Menschen fragten ihn um Rat, sein Tag hatte einen Sinn und eine Form. Wenn er übergab, fiel das alles weg. Nicht das Geld, das war geregelt. Sondern die Rolle. Die Bedeutung. Das Gefühl, gebraucht zu werden.

Solange diese Frage nicht beantwortet ist, kann kein Mensch wirklich loslassen. Er kann unterschreiben, er kann formal abtreten, aber innerlich klammert er sich fest, weil das Loslassen sich anfühlt wie ein Sprung ins Leere. Was kommt danach? Wenn darauf keine Antwort da ist, bleibt die Hand am Steuer, auch wenn der Kopf längst gehen will.

⁂

Bei den meisten Senioren, mit denen ich arbeite, ist genau das der blinde Fleck. Sie planen die Übergabe bis ins Detail. Den Kaufpreis, die Steuer, die Verträge. Nur eines planen sie nicht. Ihr eigenes Leben danach.

Die Frage nach dem Montagmorgen stelle ich fast jedem. Ich bekomme fast nie eine Antwort. Manchmal ein Schulterzucken. Manchmal einen Satz über Reisen, den der Mensch selbst nicht glaubt. Und manchmal das, was Volker tat: den Mund öffnen und wieder schließen.

Diese leere Agenda ist gefährlich. Denn ein Mensch, der nicht weiß, wohin er geht, geht nicht. Er bleibt. Und dann sitzt der Senior nach der Übergabe weiter im Büro, mischt sich ein, trifft Entscheidungen, die nicht mehr seine sind, und alle wundern sich, warum er nicht loslässt. Dabei ist die Antwort einfach. Er hat kein Wohin.

Man kann einem Menschen nicht die Firma nehmen und ihm nichts dafür geben. Das ist keine Frage der Fairness. Es ist eine Frage der Physik. Wo nichts ist, wird nichts hingehen.

Mit Volker und seiner Frau arbeitete ich auch an dieser Frage. Ich habe es mit dem Ehepaar erarbeitet, denn das Wohin betrifft beide. Was sie erfüllen

würde, wenn die tägliche Verantwortung wegfiele. Bei Volker zeigte sich, dass er gern sein Wissen weitergeben würde. Jahrzehnte Erfahrung im Maschinenbau, in der Führung, im Aufbau. Wir sprachen über einen Beirat, über eine beratende Rolle, über ein Engagement in der Handwerkskammer. Nicht als Beschäftigungstherapie, sondern als echte Aufgabe, die ihm Bedeutung gab, ohne dass er den Kindern im Weg stand.

Marianne fand ihr Wohin näher zu Hause. Sophie hatte zwei kleine Kinder, und sie wollte weiter im Unternehmen arbeiten. Marianne konnte sich zeitweise um die Enkel kümmern, damit ihre Tochter den Rücken frei hatte. Für Marianne war das keine Notlösung, sondern etwas, das ihr wirklich am Herzen lag. Sie wurde dort gebraucht, wo sie gebraucht werden wollte, und gab der nächsten Generation Raum, ohne sich überflüssig zu fühlen.

Erst als dieses Wohin Gestalt annahm, wurde das Loslassen für Volker überhaupt vorstellbar.

⁂

Greta war der andere Fall, und ihrer lag noch tiefer.

Greta hielt den Nießbrauch, und damit hielt sie die ganze Nachfolge auf. Ihr Loslassen scheiterte nicht an einer fehlenden Aufgabe für danach. Es scheiterte an Angst. An der Angst, nicht genug zum Leben zu haben, von der ich in einem früheren Kapitel erzählt habe. Diese Angst saß so tief, dass kein Versorgungsvertrag sie beruhigen konnte.

Für Greta bedeutete Loslassen nicht den Verlust einer Rolle, sondern den Verlust der Sicherheit. Den Nießbrauch herzugeben fühlte sich an, als gäbe sie das Letzte aus der Hand, das sie noch schützte. Auch das ist eine Form des Nicht-loslassen-Könnens, und sie hat mit Sturheit nichts zu tun. Sie hat mit Überleben zu tun.

Woher diese Angst kam und wie wir sie lösten, gehört zur Arbeit mit der Familiengeschichte. Hier ist nur wichtig zu sehen: Auch Gretas Festhalten

war kein böser Wille. Es war eine Bremse, die sie selbst nicht lösen konnte, weil ihre Ursache weit vor ihrem eigenen Leben lag.

⁂

Zwei Menschen, die aus verschiedenen Gründen nicht loslassen konnten. Bei Volker war es das nie eingelöste Wort und das Gefühl, nie dazugehört zu haben, und dazu kam das fehlende Wohin. Greta fehlte die Sicherheit. Beide wurden von außen als Blockierer gesehen, als Menschen, die der nächsten Generation im Weg standen. Beide waren in Wahrheit gefangen, jeder in seiner eigenen ungelösten Frage.

Das ist die wichtigste Einsicht über den Senior, der nicht loslassen kann. Sein Festhalten ist nie das eigentliche Problem. Es ist das Symptom. Darunter liegt eine alte Verletzung, eine Frage, die niemand gestellt hat, oder eine Angst, die niemand gesehen hat. Wer den Senior drängt, macht es schlimmer, weil Drängen an keinem dieser drei Punkte etwas ändert. Wer ihm hilft, seine Verletzung aufzulösen, sein Wohin zu finden und seine Sicherheit wiederzugewinnen, der erlebt, dass dasselbe Festhalten sich von selbst löst.

Ein Mensch, dessen Verletzung gelöst ist, der weiß, wohin er geht, und der sich sicher fühlt, kann loslassen. Er muss nicht einmal dazu überredet werden.

⁂

Eines muss an dieser Stelle stehen, damit dieses Buch nicht mehr verspricht, als es hat.

Volker ist der einfachste Fall, den es gibt. Ein Mann, der übergeben will, der selbst angefangen hat und es trotzdem nicht hinbekommt, ist ein Mann, mit dem man arbeiten kann. Er sitzt am Tisch. Er hat den Termin gemacht.

Es gibt eine zweite Sorte, und die ist weiter verbreitet. Von ihr erfahre ich fast immer über Dritte, über Ehefrauen, Kinder und Steuerberater. Das Bild, das dabei entsteht, sieht so aus.

Er ist achtundsechzig. Er hat ein Kind, und das Kind wohnt fünfhundert Kilometer weg und hat dort eine Stelle, die es mag. Gefragt worden ist es einmal, vor Jahren, auf einem Familienfest, und es hat weder ja noch nein gesagt. Seitdem gilt in dieser Familie, dass es sich schon klären wird.

Der Vater sagt noch nicht. Er sagt es seit Jahren, und er muss es keinem begründen, weil ihn keiner fragt. Seine Frau fragt irgendwann nicht mehr, weil sie weiß, wie das Gespräch ausgeht. Das Kind fragt nicht, weil es fürchtet, dem Vater damit etwas zu nehmen, und weil fünfhundert Kilometer eine bequeme Entfernung sind. Der Steuerberater fragt einmal im Jahr beim Abschluss und bekommt einen Satz über die Marktlage.

Von den Senioren, die mir beschrieben werden, sind die meisten von dieser Sorte. Einer von ihnen bekommt in diesem Buch ein eigenes Kapitel, weiter hinten. Dass er nicht die Hauptgeschichte ist, hat einen Grund. Wer mich anruft, hat angefangen. Diese Familien rufen seltener an, und wenn, dann spät.

Ich habe dafür kein Verfahren. Ich habe eine Beobachtung. In diesen Familien fehlt selten die Lösung. Es fehlt die Frage. Niemand hat je ausgesprochen, was alle vermuten, dass das Kind vielleicht nicht kommen will. Solange das nicht ausgesprochen ist, richten sich beide auf etwas ein, das keiner von ihnen für wahrscheinlich hält. Aussprechen und anerkennen, was ist. Das neunte Gesetz. Davor fängt nichts an.

Wer sich hier wiedererkennt, braucht als Erstes nicht den Steuerberater. Er braucht einen freien Vormittag und einen Satz. Die Frage dazu steht im Anhang dieses Buches, unter denen, die der Übergeber dem Nachfolger stellen muss, und sie ist drei Wörter lang.

⁂

Volker hatte anderthalb Jahre lang über den Vertrag nachgedacht. Über den Montag danach hatte er noch keine Minute nachgedacht.

Kapitel 10: Der Nachfolger, der nicht ankommen kann

Ich hatte die beiden gebeten, gemeinsam zu kommen.

Sophie brachte einen Notizblock mit. Thomas brachte nichts mit.

„Eine Frage an Sie beide“, sagte ich. „Morgen früh gehört Ihnen die Firma. Alles unterschrieben. Was ändern Sie zuerst?“

Sophie hatte den Block schon aufgeschlagen.

„Die Angebotskalkulation. Wir rechnen mit Zuschlagssätzen von 2011. Dann das Mahnwesen, wir haben Außenstände über sechzig Tage, die keiner verfolgt. Dann die Produktionsplanung, wir planen mit Excel, obwohl wir die Software seit zwei Jahren im Haus haben.“

Sie hatte nicht einmal auf den Block geschaut.

„Und die Führungsstruktur“, sagte sie noch. „Aber das dauert länger.“

Ich schrieb nichts auf.

„Herr Brandt?“

Thomas saß da, die Hände zwischen den Knien.

„Ich weiß nicht.“

„Du hast doch Ideen.“ Sophie sagte es freundlich. „Neulich hast du noch gesagt, dass die Fertigungssteuerung...“

„Ja.“ Er sah auf den Tisch. „Aber morgen früh würde ich erstmal gar nichts ändern.“

„Warum nicht?“

Er brauchte lange.

„Weil die Leute dann denken, es war vorher alles falsch.“

Sophie schaute ihn an.

Ich glaube, es war das erste Mal, dass sie den Satz hörte.

⁂

Zwei Geschwister. Dieselbe Firma, dieselbe Lage, dieselbe Frage.

Die eine hat eine Liste. Der andere sagt, er ändert nichts.

Wer die beiden so erlebt, sieht zwei Charaktere. Die Forsche und den Vorsichtigen. Die, die zu weit geht, und den, der zu wenig sagt.

Ich sehe etwas anderes.

Ich sehe zwei Menschen, die auf dasselbe reagieren. Nur in entgegengesetzte Richtungen.

⁂

Sophie sagte mir später einen Satz, der mir lange nachging.

„Ich bin zweiunddreißig. Ich leite den kaufmännischen Bereich, ich habe studiert, ich habe in zwei anderen Firmen gearbeitet, bevor ich hierherkam. Und trotzdem fühle ich mich hier manchmal wie eine Praktikantin, die jederzeit gefragt werden kann, ob sie auch weiß, was sie tut."

Bei Thomas sah es anders aus, aber es war dasselbe Gefühl. Er hielt sich zurück, brachte seine technischen Ideen vorsichtig vor, wartete oft, bis sein Vater eine Richtung vorgab.

Beide, die fordernde Tochter und der zurückhaltende Sohn, kamen nicht an.

Und beide wollten. Es lag nicht daran, dass sie sich drückten oder die Verantwortung scheuten. Sie brannten darauf, endlich wirklich zu übernehmen.

⁂

Der Nachfolger, der nicht ankommt, ist das Gegenstück zum Senior, der nicht loslässt. Die beiden bedingen einander. Solange der eine festhält, kann der andere nicht ankommen, und solange der andere nicht ankommt, fällt dem einen das Loslassen noch schwerer.

Bei Sophie und Thomas lag die Mauer nicht in ihnen selbst. Sie wollten beide, sie waren beide fähig. Die Mauer war Volker. Sein nicht gelöstes Festhalten, von dem ich erzählt habe, sorgte dafür, dass die beiden nie wirklich das Ruder bekamen. Sie durften mitarbeiten, mitverwalten, vorbereiten. Aber die letzte Entscheidung lag immer noch bei ihm, und alle im Unternehmen wussten das.

Hier zeigt sich etwas, das viele Nachfolger zermürbt. Man gibt ihnen einen Titel, aber nicht den Platz. Sophie war kaufmännische Leiterin, bald sollte sie geschäftsführende Gesellschafterin sein. Auf dem Papier hatte sie Verantwortung. In der Wirklichkeit schaute das Team weiter zu Volker, wenn es ernst wurde. Und Sophie spürte das jeden Tag.

⁂

Es gibt ein Gefühl, das fast alle Nachfolger kennen und kaum einer ausspricht. Das Gefühl, nie ganz zu genügen.

Egal wie gut sie sind, sie messen sich an jemandem, der vor ihnen da war und der das Unternehmen geprägt hat. Der Senior hat die Firma aufgebaut oder über Jahrzehnte geführt. Er ist die Referenz, an der alles gemessen wird, oft, ohne dass es jemand ausspricht. Der Nachfolger startet damit gefühlt immer im Rückstand. Was er auch tut, im Raum steht die stille Frage, ob er es so gut kann wie der, der vorher da war.

Das führt zu einem Verhalten, das ich bei Nachfolgern oft sehe. Sie rechtfertigen sich permanent. Sie erklären Entscheidungen, die sie gar nicht erklären müssten. Sie holen sich Bestätigung, wo sie längst entscheiden dürften.

Sophie tat es, indem sie zu schnell zu viel wollte. Ihre Liste war nicht falsch. Jeder einzelne Punkt darauf stimmte. Aber wer so auftritt, sagt ungewollt: Hier war bisher vieles nicht gut.

Thomas tat es, indem er gar nichts wollte. Auch das war nicht falsch. Sein Satz über die Leute, die dann denken, es sei vorher alles falsch gewesen, war

methodisch klüger als alles, was ich Sophie hätte erklären können. Er hatte begriffen, was es kostet, das Frühere zu übergehen.

Nur zog er daraus den Schluss, lieber gar nichts zu tun.

Zwei entgegengesetzte Verhaltensweisen, dieselbe Wurzel. Beide hatten nie das klare Signal bekommen: Das hier ist jetzt deins. Die eine kompensierte mit Tempo. Der andere mit Stillstand.

⁂

An dieser Stelle lohnt ein Blick auf zwei Sonderfälle, die bei Familie Brandt nicht vorlagen, die aber in vielen Nachfolgen die eigentliche Last sind.

Der eine ist der Kronprinz. Es gibt Kinder, die schon ihr Leben lang wissen, dass sie einmal übernehmen werden. Es stand nie zur Debatte, es wurde nie gefragt, es war einfach immer klar. Der Sohn des Unternehmers wird Unternehmer, so wie es der Vater war und der Großvater. Was nach außen wie ein Privileg aussieht, ist von innen oft eine Bürde. Diese Menschen haben sich nie entschieden, sie wurden bestimmt. Und ein Weg, den man nie selbst gewählt hat, fühlt sich auch dann fremd an, wenn man ihn äußerlich gut geht.

Der andere ist der unfreiwillige Nachfolger. Er übernimmt nicht, weil er will, sondern weil er sich verpflichtet fühlt. Der Vater wird krank, niemand sonst ist da, die Familie erwartet es, das Lebenswerk darf nicht untergehen. Aus dieser inneren Verpflichtung heraus sagt jemand Ja, obwohl in ihm ein Nein steckt. Das trägt eine Weile. Auf Dauer trägt es nicht, weil ein Unternehmen aus einem inneren Nein heraus nicht mit voller Kraft geführt werden kann.

Beide Fälle haben dasselbe Problem. Es fehlt das echte, freie Ja. Und ohne dieses Ja bleibt die Nachfolge ein Pflichtprogramm, das Energie kostet, statt welche zu geben. Wer mit Nachfolgern arbeitet, muss als Erstes herausfinden, ob ein echtes Ja da ist. Ist es nicht da, hilft keine noch so gute Übergaberegelung.

Bei Sophie und Thomas war dieses Ja vorhanden. Beide wollten wirklich. Das war ihr großes Glück, denn es bedeutete, dass die Mauer nicht in ihnen lag, sondern zwischen ihnen und dem Vater. Und eine Mauer zwischen Menschen lässt sich lösen.

⁂

Was Sophie und Thomas brauchten, war nichts, was sie sich selbst nehmen konnten. Ich habe es im Kapitel über das siebte Systemgesetz beschrieben. Den Vorrang kann sich ein Nachfolger nicht erkämpfen, er kann ihn nur empfangen, und geben kann ihn nur der, der vorher da war.

Solange Volker nicht innerlich gelöst war, konnte er diesen Vorrang nicht geben. Nicht weil er den Kindern den Erfolg missgönnte. Sondern weil ein Mensch, der selbst nicht ganz dazugehört hat, der nie seinen Platz und seine Anerkennung bekommen hat, nicht großzügig weitergeben kann, was ihm selbst gefehlt hat.

Das ist die bittere Logik vieler Nachfolgen. Der Nachfolger kommt nicht an, weil der Übergeber nicht loslässt. Und der Übergeber lässt nicht los, weil seine eigenen Verletzungen ungelöst sind. Die Lösung beginnt nicht beim Nachfolger, der noch mehr leistet oder noch lauter fordert. Sie beginnt bei dem, der vorher da war.

Deshalb ist es kein Zeichen von Schwäche, wenn ein Nachfolger erst einmal das Frühere anerkennt, statt sofort zu gestalten. Es ist Klugheit. Wer vom letzten Platz aus beginnt, das Frühere würdigt und sich den Vorrang geben lässt, statt ihn an sich zu reißen, der kommt am Ende wirklich an. Wer ihn an sich reißt, bleibt ein Leben lang der, der sich rechtfertigen muss.

Sophie und Thomas warteten beide auf denselben Satz. Sprechen konnte ihn nur der Mann, der morgens um zehn vor sieben allein im Besprechungsraum stand.

Kapitel 11: Wenn Geschwister das Unternehmen spalten

Ich sitze selten in Küchen.

An diesem Abend saß ich in einer. Halb acht, die Kinder oben, auf dem Tisch stand noch das Geschirr vom Abendessen.

Sophies Mann hatte mir aufgemacht. Freundlich, aufmerksam, er hatte extra Wasser hingestellt.

„Ich weiß gar nicht, ob ich hier richtig bin“, sagte er und lachte. „Ich hab mit der Firma ja nichts zu tun.“

Sophie kam dazu, setzte sich neben ihn.

Wir sprachen eine halbe Stunde. Über die Übergabe, über den Zeitplan, über die Kinder.

Er sagte alles Richtige. Dass er hinter ihr stehe. Dass sie das machen solle. Dass es ihre Familie sei und ihre Entscheidung.

Dann sagte er den Satz, um den es ging.

„Ich halt mich da raus.“

Sophie schaute in ihr Glas.

Es war ein guter Satz. Ein rücksichtsvoller Satz. Ein Mann, der seiner Frau den Raum lässt.

Ich fragte: „Und wenn Sophie um halb neun abends noch am Laptop sitzt, was denken Sie dann?“

Er zuckte mit den Schultern.

„Dass das dazugehört.“

„Und Sie?“, fragte ich Sophie.

Sie stellte das Glas ab.

„Dass ich Zeit mit meinen Kindern verpasse.“ Sie sah ihren Mann nicht an. „Und dass es keinem auffällt.“

Stille am Küchentisch.

Der Kühlschrank sprang an.

„Das ist doch normal“, sagte er.

Und da war es.

⁂

Man plant die Übergabe mit denen, die im Betrieb sind. Mit den Geschwistern, den Eltern, den Beratern. Aber abends gehen diese Menschen nach Hause, und dort sitzt ein Partner, der mitbekommt, was die Nachfolge mit der Familie macht. Der die durchwachten Nächte miterlebt, die Sorgen, die Belastung. Und der eine eigene Haltung dazu entwickelt.

Er sitzt nicht am Verhandlungstisch. Er sitzt am Küchentisch.

Und was am Küchentisch gesprochen wird, wirkt oft stärker als alles, was im Besprechungsraum entschieden wird.

Das ist der Punkt dieses Kapitels, und er gilt weit über die Partner hinaus. Eine Nachfolge wird nicht nur von denen entschieden, die am Tisch sitzen. Sie wird genauso von denen entschieden, die nicht dabei sind.

Bei Greta hatten wir das schon gesehen. Bei den Partnern sah es nur freundlicher aus.

⁂

Sophie und Thomas sollten gemeinsam übernehmen. Je fünfzig Prozent, beide geschäftsführende Gesellschafter, sie im Kaufmännischen, er in der Technik. Auf dem Papier eine klare, faire Lösung.

In der Praxis ist die gemeinsame Nachfolge durch Geschwister einer der heikelsten Wege überhaupt. Denn Geschwister bringen eine Geschichte mit, die älter ist als jedes Unternehmen. Wer wurde von den Eltern bevorzugt. Wer musste zurückstecken. Wer galt als der Tüchtige, wer als das Sorgenkind. Diese alten Muster aus der Kindheit verschwinden nicht, wenn die Geschwis-

ter erwachsen werden. Sie ziehen mit ins Unternehmen ein und melden sich dort wieder, oft in Gestalt eines Streits, der vordergründig um etwas ganz anderes geht.

Bei Sophie und Thomas war das Verhältnis nicht schlecht. Aber es gab die alten Rollen. Sophie, die Ältere, die immer vorangegangen war, die Verantwortung übernahm, die laut sagte, was sie dachte. Thomas, der Jüngere, der ihr oft den Vortritt gelassen hatte, der lieber im Hintergrund arbeitete. Diese Rollen hatten in der Kindheit funktioniert. Im gemeinsamen Geschäftsführen konnten sie zum Problem werden, wenn Sophie aus Gewohnheit bestimmte und Thomas aus Gewohnheit zurückwich, bis es in ihm arbeitete.

Doch das eigentliche Thema in dieser Familie lag nicht zwischen den Geschwistern. Es lag an zwei Küchentischen. An beiden habe ich gesessen. Bei Thomas gab es nichts zu klären. Seine Frau wollte zu Hause bleiben, sobald Kinder da wären, und sie trug die Nachfolge mit. Bei Sophie war es anders.

⁂

„Das ist doch normal“, hatte Sophies Mann gesagt.

Für ihn war es das.

Er war selbst Sohn eines Familienunternehmers. Er hat einen eigenen Job, und daneben hilft er bis heute im Betrieb seines Vaters aus, so eingebunden wie früher. Dort hatte er etwas gelernt, ohne es zu merken. Dass die Firma vorgeht. Dass die Arbeit das Wichtigste ist. Dass die Familie wartet, wenn das Geschäft ruft.

Ein Mann, der halb neun am Laptop für normal hält, hat das nicht gelesen. Er hat es gesehen. Jeden Abend, zwanzig Jahre lang.

Dieses Muster brachte er in seine Ehe mit Sophie mit. Er sagte, er stehe hinter der Nachfolge, und er meinte es ehrlich. Aber faktisch hing er selbst noch fest, in seinem eigenen Herkunftsmuster, in der stillen Überzeugung, dass Arbeit vor Familie kommt. Und das verletzte Sophie.

Denn wenn das Unternehmen oder die Arbeit wichtiger wird als die Partnerin und die Familie, ist das eine Verletzung. Es gibt eine Ausnahme. Früher, als die Arbeit unmittelbar das Überleben der Familie sicherte, war der Vorrang der Arbeit überlebensnotwendig und damit berechtigt. Heute ist das praktisch nie mehr der Fall. Wer heute die Arbeit über die Familie stellt, sichert kein Überleben, sondern folgt einem alten Muster, das seinen Sinn verloren hat.

Hier schloss sich für mich ein Kreis. Genau dieses Muster hatte ich schon bei Volker gesehen. Auch Volker hatte die Firma immer über die Familie gestellt, auch bei ihm war die Arbeit das Wichtigste gewesen. Und jetzt saß bei Sophie ein Mann am Küchentisch, der dasselbe Muster aus seiner eigenen Herkunft mitbrachte. Sophie hatte es bei ihrem Vater erlebt und sich einen Mann gewählt, der es ihr ein zweites Mal spiegelte. So wandern diese Muster, von einer Generation zur nächsten, von einer Familie in die andere, bis jemand sie löst.

Ich nenne solche Muster Signale.

Das Wort ist mir wichtig, weil es die Blickrichtung ändert. Ein Signal ist kein Charakterfehler und keine Macke. Es ist ein Hinweis. Es zeigt an, dass irgendwo etwas offen ist und aufgelöst werden will.

Wenn dieselbe Sache zweimal auftaucht, in zwei Generationen, in zwei Familien, bei zwei Männern, die sich nie begegnet sind, dann ist das kein Zufall und kein Zusammentreffen unglücklicher Charaktere. Dann meldet sich etwas.

Ein Signal kann vieles sein. Ein wiederkehrender Streit um immer dieselbe Kleinigkeit. Ein Satz, den jemand von seinem Vater übernommen hat, ohne es zu merken. Auch der Körper sendet Signale, wenn sonst niemand hinhört.

Wer ein Signal als Fehler behandelt, versucht es abzustellen. Wer es als Signal behandelt, fragt, worauf es zeigt.

Ich habe dieses Thema mit Sophies Mann bearbeitet. Als er erkannte, woher sein Festhalten kam, und als sich die Verletzungen zwischen ihm und So-

phie lösen ließen, veränderte sich etwas Konkretes. Er trat beim Vater kürzer und hatte wieder mehr Zeit für die Familie. Er stand nun nicht nur in Worten hinter der Nachfolge, sondern wirklich. Erst da stand die Nachfolge auf einem Fundament, das auch zu Hause trug.

⁂

Wie wichtig das ist, habe ich in einem anderen Fall erlebt, der anders ausging.

Dort sollten zwei Brüder die Frage klären, wer das Unternehmen führt. Der ältere wollte nicht Geschäftsführer werden, das war ihm zu viel, er sagte es offen. Der jüngere übernahm die Führung. Beide Brüder waren einverstanden, es gab keinen Streit zwischen ihnen.

Nur die Frau des älteren Bruders konnte damit nicht leben. In ihren Augen war ihr Mann übergangen worden, der Jüngere hatte sich vorgedrängt, ihre Familie stand hintan. Dass ihr Mann selbst die Führung gar nicht gewollt hatte, änderte für sie nichts. Sie begann, gegen die Lösung zu arbeiten. Nicht offen, aber stetig, von zu Hause aus.

Ich habe versucht, mit ihr die Ursachen zu lösen. Es gelang nicht. Manche Verletzungen sitzen so, dass sie sich im gegebenen Rahmen nicht auflösen lassen, jedenfalls nicht, solange die Person das nicht wirklich will. Am Ende blieb nur eine Lösung. Der ältere Bruder verließ das Familienunternehmen. Für ihn und seine Frau war das der Weg, der ihren Frieden möglich machte. Für das Unternehmen war es die Trennung, die das Ganze schützte.

Das ist die härteste Form der Lösung, und manchmal die einzige. Wenn das Wohl des Gesamtsystems anders nicht zu sichern ist, muss sich jemand trennen. Nicht als Strafe, sondern als Schutz für alle. Diesen Fall führe ich an, weil er zeigt, dass nicht jede Geschichte sich auflösen lässt und dass auch eine Trennung ein guter Ausgang sein kann, wenn sie den Beteiligten Frieden bringt.

⁂

Zurück zu Familie Brandt, wo noch eine andere Geschwisterfrage im Raum stand.

Sophie und Thomas hatten einen älteren Bruder, Andreas. Er war nie im Unternehmen tätig gewesen. Als 2003 die Anteile verteilt wurden, waren die drei noch Kinder, und für Andreas legte man Immobilien zurück, während die Firmenanteile an die beiden anderen gingen. Übernommen hat er sie, als er volljährig war. Andreas lebte sein eigenes Leben, außerhalb des Betriebs.

Auf den ersten Blick war das geregelt. Er hatte seinen Anteil bekommen, in anderer Form. Aber bei Geschwistern, die ausbezahlt werden, lohnt immer ein zweiter Blick. Fühlt sich der Ausbezahlte wirklich fair behandelt, oder fühlt er sich aus dem Eigentlichen herausgekauft? Geld kann hier dasselbe Problem schaffen, das wir schon kennen. Es regelt die Sache und heilt doch die Zugehörigkeit nicht, wenn jemand das Gefühl hat, gegen Geld aus der Familie herausgelöst worden zu sein.

In der Generation davor gab es einen ähnlichen Fall, und der wirkte bis in die Gegenwart. Mariannes Schwester.

Sie hatte nie im Unternehmen gearbeitet. 2003 hatte sie Immobilien bekommen und dazu zehn Prozent der Anteile. Sachlich sauber, notariell beurkundet, von allen unterschrieben.

Zehn Prozent bedeuten Gewinnausschüttung. Jahr für Jahr.

Erwirtschaftet hat diesen Gewinn Volker.

Er führte die Firma, er trug die Verantwortung. Als er anfing, hatte Vosskamp vierzig Mitarbeiter. Heute sind es hundertfünfzig. Sein eigener Anteil daran: Null. Und einmal im Jahr floss ein Teil dessen, was seine Arbeit möglich gemacht hatte, an eine Frau, die den Betrieb kaum von innen kannte.

Im laufenden Nachfolgeprozess hat Marianne ihr die zehn Prozent abgekauft und sie an Sophie und Thomas weitergegeben, je die Hälfte. Sachlich die richtige Lösung.

Sie kam zwanzig Jahre zu spät.

⁂

Ich halte hier kurz an, weil dieser Punkt weit über Familie Brandt hinausreicht und in fast jeder Nachfolgeplanung übersehen wird.

Die Konstruktion sieht meistens so aus: Ein Kind geht in die Firma, wird Geschäftsführer und bekommt die Mehrheit, sagen wir einundfünfzig oder fünfundsiebzig Prozent. Das andere Kind arbeitet nicht mit, bekommt die restlichen Anteile und dazu einen Ausgleich, eine Immobilie vielleicht, oder Geld. Auf dem Papier ist das ausgewogen. Jeder bekommt etwas, niemand wird übergangen, der Steuerberater nickt.

Dann vergehen zwanzig Jahre.

Das Kind in der Firma hat gearbeitet. Krisen durchgestanden, Kunden gehalten, investiert, Personal aufgebaut. Das Unternehmen ist heute das Zehnfache wert.

Und das Kind, das nie da war, bekommt weiter seine Gewinnanteile. Aus einem Wert, den es nicht geschaffen hat.

Der Geschäftsführer kann daran wenig ändern. Er kann sein Gehalt nicht beliebig anpassen, das lässt weder die Gesellschafterversammlung noch das Finanzamt zu. Er gibt also dauerhaft mehr, als er bekommt, und das lässt sich nicht wegverhandeln.

Ich sage ausdrücklich: Es geht dabei nicht ums Geld.

Wer diesen Satz nicht glaubt, wird den Konflikt nie verstehen. Der Geschäftsführer eines gut laufenden Unternehmens hat genug. Was ihm fehlt, ist etwas anderes. Geben und Nehmen fallen dauerhaft auseinander, und ein Mensch hält das nicht endlos aus. Irgendwann meldet es sich. Nicht als Rechnung, sondern als Groll, den er sich selbst nicht erklären kann und für den er sich vielleicht sogar schämt, weil er ja das Kind ist, das alles bekommen hat.

Bei Volker war es die schlimmste denkbare Lage. Er machte die Arbeit, hielt null Prozent, und sah zu, wie ein Teil des Gewinns an jemanden ging, der nie da war.

Er hat darüber nie ein Wort verloren.

Bei Andreas habe ich darauf gedrungen, dass er nicht der Vergessene wird. Dass auch er gesehen und gewürdigt wurde, obwohl, oder gerade weil, er nicht zur Firma gehörte. Ein ausbezahltes Geschwister bleibt ein Geschwister. Es aus der Familie herauszurechnen, weil es aus dem Unternehmen herausgekauft wurde, wäre genau der Fehler, der später Konflikte erzeugt.

Über diese Nachfolge wurde in einem Besprechungsraum verhandelt. Entschieden wurde sie an zwei Küchentischen, zu denen niemand eingeladen hatte.

Kapitel 12: Wenn Loyalität in zwei Richtungen zieht

Ich fand ihn an der Werkbank, an der er vor achtzehn Jahren angefangen hatte.

Der Fertigungsleiter. Der Mann, der Sophies Entscheidung entgegengenommen und drei Minuten später bei Volker gestanden hatte.

„Haben Sie zehn Minuten?“

Er wischte sich die Hände ab. „Für Sie schon.“

Wir gingen in die Kantine. Halb drei, außer uns niemand da.

Ich fragte ihn nach Sophie.

„Die macht das gut.“ Keine Sekunde Zögern. „Die ist schneller als ich, ehrlich. Die sieht Sachen, da brauch ich zwei Tage für.“

„Und Thomas?“

„Der Junge ist ein Techniker. Ein richtiger.“ Er lachte. „Der ist besser als sein Vater. Sagen Sie ihm das nicht.“

Er meinte es so. Ich hörte keinen Vorbehalt.

Dann fragte ich: „Und wenn die beiden nächstes Jahr die Firma führen?“

Er stellte die Tasse ab.

Sagte eine ganze Weile nichts.

„Wissen Sie, wie ich hier angefangen hab?“

„Nein.“

„Ich war dreiunddreißig. Ich hatte drei Jahre nichts Ordentliches gehabt, meine Frau war schwanger, und ich hab hier gesessen und dem Chef erzählt, dass ich ein Jahr Lücke im Lebenslauf hab.“ Er drehte die Tasse. „Er hat nicht mal nachgefragt. Er hat gesagt, fangen Sie Montag an.“

Er schaute auf den Tisch.

„Das vergisst du nicht.“

Ich wartete.

„Und jetzt soll ich...“ Er kam nicht weiter.

Er hat den Satz nicht zu Ende gebracht.

Er musste es auch nicht.

⁂

Ich habe in diesem Gespräch nichts gesagt, was ihm geholfen hätte, und das war Absicht.

Denn der Mann hatte kein Problem, das er lösen konnte.

Er war nicht gegen Sophie. Er hielt sie für schneller als sich selbst. Er war nicht gegen Thomas, den er für den besseren Techniker hielt als dessen Vater.

Er war für Volker.

Und niemand hatte ihm erlaubt, beides zu sein.

⁂

Loyalität ist etwas Gutes. Sie hält Familien zusammen und Unternehmen am Laufen. Schwierig wird sie erst, wenn ein Mensch zwei Bindungen hat, die in verschiedene Richtungen ziehen. Wenn er nur einer treu sein kann, indem er die andere verrät. Dann steht er zwischen den Fronten, und egal, wie er sich entscheidet, er wird jemanden enttäuschen, dem er sich verbunden fühlt.

Bei Familie Brandt gab es zwei solche Konflikte. Einen im Unternehmen und einen mitten in der Familie. Beide hingen zusammen, und beide blockierten auf ihre Weise die Übergabe.

⁂

Der erste lag bei den langjährigen Mitarbeitern.

In einer Firma, die seit Jahrzehnten besteht, gibt es Menschen, die fast genauso lange dabei sind wie der Chef. Sie haben mit Volker die Krisen durchgestanden, sie kennen jede Maschine, sie sind dem Unternehmen treu, aber

vor allem sind sie ihm treu, Volker. Er hat sie eingestellt, gefördert, durch schwere Zeiten geführt. Diese Bindung ist echt und sie ist wertvoll.

Als nun Sophie und Thomas übernehmen sollten, gerieten genau diese Mitarbeiter in einen Konflikt, den sie selbst nicht benennen konnten. Sollten sie jetzt den Kindern folgen? Den Jungen, die sie noch als Halbwüchsige durch die Halle hatten laufen sehen? Das fühlte sich an wie ein Verrat an Volker, dem sie ihre Treue geschworen hatten, wenn auch nie mit Worten.

Also taten sie, was Menschen in solchen Konflikten tun. Sie blockierten. Nicht offen, nicht böswillig. Sie gingen weiter zu Volker, wenn eine wichtige Entscheidung anstand, statt zu Sophie. Sie sagten Sätze wie, das haben wir immer so gemacht, oder, da fragen wir besser noch den Chef. Jeder einzelne Satz war harmlos. Zusammen hielten sie das alte System am Leben und das neue auf Abstand.

Das wird oft als Sturheit gedeutet oder als Widerstand gegen Veränderung. In Wahrheit ist es Loyalität, die in die falsche Richtung wirkt. Diese Mitarbeiter waren nicht gegen Sophie und Thomas. Sie waren für Volker. Und solange niemand ihnen erlaubte, ihre Treue zu Volker zu behalten und gleichzeitig den Nachfolgern zu folgen, blieben sie in der Zwickmühle.

⁂

Hier liegt der Schlüssel, und er führt zurück zum siebten Systemgesetz.

Die Mitarbeiter konnten den Wechsel nicht selbst vollziehen. Sie brauchten die Erlaubnis von dem, dem sie treu waren. Nur Volker selbst konnte ihnen den Konflikt nehmen, indem er klar und sichtbar sagte: Ab jetzt folgt ihr Sophie und Thomas. Sie haben das Sagen. Ich stehe dahinter.

Solange Volker das nicht tat, und er tat es lange nicht, weil er ja selbst nicht losließ, blieben die Mitarbeiter in ihrer alten Treue gefangen. Sie warteten auf ein Signal, das nicht kam. Erst als Volker innerlich gelöst war und den Vorrang der Kinder wirklich aussprechen konnte, fiel den Mitarbeitern die

Entscheidung leichter. Sie durften ihre Treue zu Volker behalten, denn Volker selbst hatte sie gebeten, den Nachfolgern zu folgen. Aus dem Verrat wurde Gehorsam gegenüber dem, dem sie ohnehin treu waren.

Der Satz, den der Fertigungsleiter in der Kantine nicht zu Ende bringen konnte, war nicht seiner. Er war Volkers.

So löst sich ein Loyalitätskonflikt im Unternehmen. Nicht dadurch, dass man die Loyalität bekämpft, sondern dadurch, dass der, dem die Treue gilt, sie selbst weiterreicht.

⁂

Der zweite Loyalitätskonflikt saß tiefer, denn er saß in einem einzigen Menschen. In Marianne.

Marianne stand zwischen allen. Sie war die Tochter von Greta, der Mutter, die nicht loslassen konnte. Sie war die Frau von Volker, dem Mann, der sich nie zugehörig gefühlt hatte. Und sie war die Mutter von Sophie und Thomas, die endlich übernehmen wollten. Zu jeder dieser Personen hatte sie eine tiefe Bindung. Und jede zog in eine andere Richtung.

Hielt sie zu ihrer Mutter, ließ sie ihren Mann und ihre Kinder im Stich, die endlich vorankommen wollten. Hielt sie zu ihrem Mann, stellte sie sich gegen ihre Mutter und musste die Blockade mittragen. Hielt sie zu den Kindern, drängte sie die eigene Mutter und den eigenen Mann zu etwas, wozu beide noch nicht bereit waren.

Marianne konnte es niemandem recht machen. Was immer sie tat, sie verriet jemanden, den sie liebte. Deshalb tat sie am Ende, was viele in dieser Lage tun. Sie tat möglichst wenig. Sie vermittelte, sie beschwichtigte, sie hielt still, in der Hoffnung, dass sich die Sache von selbst löste. Und so wurde sie, ohne es zu wollen, zu einem weiteren Grund, warum nichts vorankam.

Das ist die Tragik des Loyalitätskonflikts in der Familie. Er trifft oft den Menschen, der am wenigsten dafür kann, den in der Mitte, der zu allen hält.

Und gerade weil dieser Mensch zu allen hält, kann er sich am schwersten bewegen.

⁂

Mariannes Konflikt ließ sich nicht dadurch lösen, dass sie sich für eine Seite entschied. Eine solche Entscheidung hätte immer eine Verletzung bedeutet. Ich habe dafür einen Spruch, den ich oft verwende. Jede Entscheidung ist eine Fehlentscheidung, denn ich scheide, ich trenne, ich entscheide mich für das eine und gegen das andere, und für das, wogegen ich mich entscheide, bezahle ich einen Preis. Erst wenn die Sache wirklich gelöst ist und sich stimmig anfühlt, fühlt es sich nicht mehr wie eine Ent-Scheidung an, nicht mehr wie ein Für und Gegen. Es fühlt sich einfach richtig an. Das Für und das Gegen heben sich auf.

Genau das geschah bei Marianne. Ihr Konflikt löste sich erst, als die anderen Konflikte sich lösten. Als Gretas Angst kleiner wurde und Volkers Verletzung sich klärte, musste Marianne nicht mehr zwischen ihnen vermitteln. Sie musste sich nicht für eine Seite entscheiden und gegen die andere. Die Fronten, zwischen denen sie gestanden hatte, lösten sich auf, und damit löste sich auch ihre unmögliche Lage.

Das ist eine wichtige Einsicht. Wer in der Mitte eines Loyalitätskonflikts steht, kann sich selten selbst befreien. Solange die anderen im Streit liegen, bleibt der in der Mitte gefangen. Die Lösung kommt nicht dadurch, dass der in der Mitte sich stärker anstrengt oder klüger vermittelt. Sie kommt dadurch, dass die Verletzungen an den Rändern geheilt werden. Dann braucht es keine Vermittlung mehr.

Vor achtzehn Jahren hatte Volker den Mann an der Werkbank eingestellt. „Fangen Sie Montag an“, hatte er gesagt. Vier Worte, und sie hielten jetzt eine Nachfolge auf.

Kapitel 13: Das Unternehmerpaar

Ich hatte um einen Termin zu zweit gebeten.

Ohne Kinder. Ohne Eggers. Nur Volker und Marianne.

Sie schlugen ihr Wohnzimmer vor. Ein großer Raum, sehr aufgeräumt, Bücherregal, zwei Sessel, ein Sofa.

Sie setzten sich beide aufs Sofa.

Nebeneinander, wie immer.

Zwischen ihnen hätte noch jemand sitzen können.

Kein Lächeln. Keine Berührung. Marianne strich sich den Rock glatt, Volker legte den Arm auf die Lehne, aber nicht hinter sie.

Zwei Menschen, die seit vierzig Jahren verheiratet sind, setzen sich nicht zufällig so hin.

„Worum geht es denn?“, fragte Volker.

„Um Sie beide.“

„Wir sind nicht das Problem.“ Er sagte es freundlich. „Das Problem ist der Nießbrauch.“

Marianne schaute geradeaus.

Ich ließ es stehen.

Dann fragte ich: „Wann war es zwischen Ihnen beiden zuletzt richtig gut?“

Volker öffnete den Mund, um etwas Höfliches zu sagen.

Marianne war schneller.

„Bevor du Geschäftsführer geworden bist.“

Sie sagte es ohne Bitterkeit. Ohne Schärfe. Wie jemand, der eine Zahl nennt, die er lange kennt.

Volker drehte den Kopf.

Er sah seine Frau an, als hätte jemand anders gesprochen.

„Das ist dreiunddreißig Jahre her.“

„Ja“, sagte Marianne.

Dann sagte niemand mehr etwas.

Ich habe diese Stille stehen lassen. Das mache ich, wenn ich sonst versucht wäre zu reden.

Volker schaute auf den Couchtisch.

Marianne saß neben ihm, die Hände im Schoß, und wartete.

Sie hatte dreiunddreißig Jahre gewartet. Sie konnte noch eine Minute warten.

⁂

Eine Nachfolge beginnt nicht beim Notar. Sie beginnt bei dem Paar, das übergibt. Und wenn dieses Paar nicht an einem Strang zieht, stockt alles, oft ohne dass jemand sagen kann, warum.

Das wird leicht übersehen, weil das Paar selten am Verhandlungstisch streitet. Der Streit, wenn es einen gibt, findet zu Hause statt, oder er findet gar nicht statt, sondern zeigt sich nur als zähes, unerklärliches Nichtvorankommen. Bei Volker und Marianne war es das Zweite. Sie stritten nicht. Sie zogen nur nicht wirklich gemeinsam.

Ein Satz wie der von Marianne fällt nicht in einer Verhandlung. Er fällt auf einem Sofa, wenn ihn jemand hören will.

⁂

Um zu verstehen, woran das lag, muss ich auf etwas zurückkommen, das sich durch Volkers ganzes Leben zog. Die Firma war ihm immer wichtiger als die Familie.

Das hatte einen Grund, der weit zurückreichte, bis in seine Kindheit. Volker hatte sich von seinen Eltern nie wirklich gesehen und angenommen gefühlt. Aus dieser frühen Verletzung war ein Antrieb entstanden, der sein ganzes Leben bestimmte. Er wollte es beweisen. Zeigen, dass er es kann. Über

Leistung und Erfolg doch noch die Anerkennung bekommen, die ihm als Kind gefehlt hatte. Hier geht es um die Wirkung auf die Ehe.

Wer über Leistung Anerkennung sucht, stellt die Arbeit nach vorn. Über Jahrzehnte war Volker der Mann, der früh ging und spät kam. Der am Wochenende in die Firma fuhr, wenn ein Auftrag drängte. Der bei den Abendessen mit den Gedanken in der Produktion war. Marianne hatte das hingenommen, jahrzehntelang. Sie hatte die Familie zusammengehalten, während Volker das Unternehmen zusammenhielt.

Dass die Arbeit so vorging, war keine Kleinigkeit. Es war eine Verletzung. Wenn ein Mensch dem anderen über Jahre signalisiert, dass die Firma wichtiger ist als er, dann verletzt das die Zugehörigkeit und die Anerkennung. Es gibt einen Fall, in dem der Vorrang der Arbeit berechtigt ist, nämlich wenn es ums nackte Überleben der Familie geht. Das war bei Volker und Marianne nie der Fall. Die Firma lief glänzend. Der Vorrang der Arbeit war kein Überlebensgebot, sondern ein Muster, das aus Volkers alter Verletzung stammte.

⁂

Die Verletzungen zwischen Volker und Marianne waren das größte Thema in dieser ganzen Familie. An keiner anderen Stelle habe ich so viel Zeit investiert. Denn was sich zwischen den beiden über vierzig Jahre angesammelt hatte, war nicht ein einzelner Konflikt, sondern ein Geflecht aus mehreren Schichten, die ineinandergriffen.

Die erste Schicht war Volkers Rückzug. Weil er sich nie ganz angenommen fühlte, hielt er auch Marianne auf Abstand. Sie war eine Vosskamp. Sie gehörte zu der Familie, die ihm nie wirklich einen Platz gegeben hatte. Ohne es zu wollen, ließ Volker sie das spüren. Er machte die Verletzung, die ihm von ihrer Familie zugefügt worden war, zwischen sich und seiner Frau wieder auf. Marianne spürte die Distanz, ohne ihren Grund zu kennen.

Die zweite Schicht war Mariannes Loyalität zu ihrem Vater. In Konflikten zwischen Volker und Wilhelm hielt sie oft zu Wilhelm. Es war ihr Vater, sie liebte ihn, und sie konnte ihm schwer widersprechen. Für Volker aber war das ein wiederkehrender kleiner Verrat. Seine eigene Frau stellte ihre Herkunftsfamilie über ihn, über das Paar, das sie miteinander bildeten. Auf der Ebene des Paares verletzt das ein Systemgesetz, das wir kennen. Das neue System, die eigene Ehe, sollte Vorrang haben vor dem alten, der Herkunftsfamilie. Bei Marianne war es oft umgekehrt.

Die dritte Schicht war Mariannes eigene Verletzung. Sie hatte sich über Jahrzehnte allein gelassen gefühlt. Mit den Kindern, mit der Verantwortung zu Hause, während Volker in der Firma war. Und sie trug eine stille Not in sich, denn sie konnte nie offen für ihren Mann Partei ergreifen, ohne ihren Vater zu verletzen. Egal, wie sie sich wandte, sie enttäuschte einen von beiden. So stand sie schon in ihrer Ehe in genau der Mitte, in der sie später bei der Nachfolge wieder stehen sollte.

Ihr Satz auf dem Sofa war nicht der Beginn von etwas. Er war das Ende einer sehr langen Rechnung.

Sie hatte diese Zahl nicht in dem Moment gefunden. Sie hatte sie mitgebracht. Wahrscheinlich seit Jahren.

Und Volker hatte sie in dreiunddreißig Jahren nicht ein einziges Mal gefragt.

Diese drei Schichten waren über vierzig Jahre miteinander verwachsen. Volkers alte Verletzung, Wilhelms Erbe und die Dynamik des Paares hatten sich zu einem Knoten verbunden, den man nicht mit einem einzigen Gespräch löst. Es brauchte Zeit, mehrere Anläufe und die Bereitschaft beider, hinzuschauen. Das ist der Grund, warum die Arbeit mit Volker und Marianne der zeitaufwendigste Teil des ganzen Prozesses war. Und es war zugleich der wichtigste. Denn solange dieser Knoten bestand, konnte das übergebende Paar nicht gemeinsam vorangehen, und ohne ein Paar, das an einem Strang zieht, kann keine Nachfolge gelingen.

⁂

Hier kommt ein Thema ins Spiel, das bei Volker und Marianne nicht zum Konflikt wurde, das aber in vielen Unternehmerpaaren eine zentrale Rolle spielt. Der Ehevertrag.

Viele Paare schließen einen Ehevertrag, damit das Unternehmen im Fall einer Scheidung bei dem bleibt, der es eingebracht hat. Sachlich ist das vernünftig. Es schützt den Betrieb, es schützt Arbeitsplätze, es verhindert, dass ein Lebenswerk zerschlagen wird. Kein guter Berater würde davon abraten.

Und doch richtet ein solcher Vertrag oft Schaden an, wenn er unvorbereitet kommt. Für den Partner, der nichts einbringt und durch den Vertrag vom Eigentum ferngehalten wird, fühlt es sich an wie ein Ausschluss. Die Botschaft, die ankommt, lautet: Du gehörst zu mir, aber nicht zu dem, was mir gehört. Auch wenn es nie so gemeint war.

Die Folge wiegt schwer, und sie betrifft den Kern dessen, was ein Unternehmerpaar ausmacht. Wer sich vom Eigentum ausgeschlossen fühlt, kann sich oft nicht mehr voll für das Unternehmen verantwortlich fühlen. Und Verantwortung in einem Unternehmerpaar lässt sich nicht aufteilen in einen Bereich, für den ich zuständig bin, und einen, der mich nichts angeht. Ein Paar, das gemeinsam ein Unternehmen trägt, trägt dreierlei zugleich und untrennbar. Die Verantwortung für das Unternehmen, die Verantwortung für sich als Paar und die Verantwortung für die Kinder. Wird einer beim Eigentum ausgeschlossen, bröckelt das gemeinsame Tragen an allen drei Stellen.

An dieser Stelle lohnt es, einen Begriff zu klären, der oft missverstanden wird. Verantwortung. Verantwortung ist nicht dasselbe wie Schuld, und sie ist nicht dasselbe wie Last. Verantwortung ist das Gefühl, die Konsequenzen zu kennen. Wer Verantwortung trägt, weiß, was seine Entscheidungen bewirken, für das Unternehmen, für das Paar, für die Kinder. Und genau dieses Wissen um die Konsequenzen kann ein Partner nur dann voll entwickeln, wenn er wirklich dazugehört. Wer ausgeschlossen wird, verliert nicht nur ein Stück Ei-

gentum. Er verliert die Grundlage, die Konsequenzen des Ganzen überhaupt zu überschauen und mitzutragen.

Ein Ehevertrag muss deshalb nicht schaden. Es kommt darauf an, wie er zustande kommt. Wird er gemeinsam vorbereitet, wird offen besprochen, warum er die Firma schützt, und wird der Beitrag des Partners, der nichts einbringt, ausdrücklich anerkannt, dann kann ein Paar einen solchen Vertrag schließen, ohne dass eine Verletzung entsteht. Der Vertrag regelt dann nur den Sachverhalt, und die Zugehörigkeit bleibt unberührt. Die Verletzung entsteht nicht durch den Vertrag, sondern durch die fehlende Vorbereitung und die fehlende Anerkennung.

⁂

Wie verschieden Paarkonflikte in der Nachfolge aussehen können, zeigen drei Konstellationen, die mir immer wieder begegnen.

Im ersten Fall stritt ein Seniorpaar über die Aufteilung der Anteile unter den Kindern. Der Vater wollte einem Kind die Mehrheit geben, damit die Firma führbar blieb. Die Mutter bestand auf Gleichbehandlung aller Kinder. Sie verhandelten über Prozente, über Stimmrechte, über Modelle. Keines davon brachte eine Lösung, denn der Streit über die Anteile war in Wirklichkeit ein anderer. Dahinter lag ein jahrzehntelanges Ungleichgewicht zwischen den beiden, ein altes Gefühl der Frau, in der Ehe und im Unternehmen immer zurückgestanden zu haben. Erst als diese alte Verletzung zwischen den Eheleuten geklärt war, wurde die Frage der Anteilsaufteilung plötzlich einfach. Sie hatten nie wirklich über Prozente gestritten.

Im zweiten Fall ging es nicht um das übergebende, sondern um das übernehmende Paar. Die Partnerin des Nachfolgers blockierte den Prozess. Nicht offen, aber spürbar. Sie fürchtete, dass ihre eigene Familie ins Hintertreffen geriet, dass ihr Mann sich für die Firma seiner Eltern aufopferte und sie selbst dabei außen vor blieb. Ihre Angst war Ausschluss. Hier half es, sie einzube-

ziehen, ihr zu zeigen, was die Nachfolge für die Familie bedeutete, und ihr einen Platz in der Überlegung zu geben. Als sie sah, dass auch ihre Interessen und die ihrer Kinder bedacht wurden, ließ der Widerstand nach.

Im dritten Fall war das Seniorpaar geschieden. Das macht eine Nachfolge besonders heikel, denn die alten Verletzungen aus der Trennung mischen sich in die Übergabe. Hier war es entscheidend, zwei Dinge auseinanderzuhalten. Die beiden waren als Liebespaar gescheitert. Als Elternpaar aber blieben sie ein Leben lang verbunden, denn sie hatten gemeinsame Kinder und ein gemeinsames Unternehmen. Erst als beide verstanden, dass sie nicht mehr als Liebespaar zusammenfinden mussten, wohl aber als Elternpaar zusammenarbeiten konnten, wurde die Nachfolge möglich.

Diese drei Fälle haben eines gemeinsam. Der sichtbare Streit, über Anteile, über Beteiligung, über die Übergabe, war nie das eigentliche Thema. Darunter lag immer eine Verletzung zwischen den Partnern. Und erst als die geklärt war, ließ sich die Sachfrage lösen.

⁂

Bei Volker und Marianne war es am Ende dasselbe, nur vielschichtiger. Solange der alte Knoten zwischen ihnen bestand, Volkers Rückzug, Mariannes Loyalität zu ihrem Vater, ihre nie gesehene Not in der Mitte, hielt er das Paar voneinander entfernt. Erst als diese Schichten eine nach der anderen ihren Platz bekamen, als Volker sah, was sein Rückzug und sein Vorrang der Arbeit bei Marianne angerichtet hatten, und als Marianne sah, was ihre Loyalität zum Vater für Volker bedeutet hatte, fanden die beiden wieder zueinander. Und ein übergebendes Paar, das an einem Strang zieht, ist die Voraussetzung dafür, dass eine Nachfolge überhaupt gelingen kann.

Zwei Menschen saßen dreiunddreißig Jahre nebeneinander. Den leeren Platz zwischen ihnen hat keiner von beiden je erwähnt.

Kapitel 14: Wenn Angst die Nachfolge blockiert

Sophie stellte mir die Frage, die sich alle stellten.

„Wir haben es ihr doch erklärt. Der Notar war da. Eggers war da. Ich habe ihr vorgerechnet, dass sie versorgt ist, bis sie hundert wird.“ Sie hob die Hände. „Warum versteht sie das nicht?“

„Sie versteht es.“

Sophie schaute mich an.

„Verstehen hilft nur nicht.“

⁂

In der Nachfolge ist Angst selten das, was man erwartet. Sie sieht nicht aus wie Angst. Sie tarnt sich. Als Sturheit. Als Zögern. Als Getriebensein. Als ein endloses Noch-nicht.

Bei Familie Brandt trugen zwei Menschen eine solche Angst. Greta und Volker. Bei beiden sah sie völlig verschieden aus. Und beide Male stammte sie nicht aus der Gegenwart.

⁂

Es gibt einen Unterschied, der alles entscheidet. In Sitzungen erkläre ich ihn immer auf dieselbe Weise.

Stellen Sie sich vor, jemand sagt Ihnen etwas, das Sie trifft. Dann läuft in Ihnen etwas ab, immer in derselben Reihenfolge.

Zuerst ist da ein Gefühl. Sofort. Bauchweh, ein Druck im Magen, Herzklopfen, ein Kloß im Hals, weiche Knie. Sie haben noch keinen Gedanken gefasst, und Ihr Körper hat schon reagiert. Darunter liegen Leid, Schmerz, Trauer oder Angst. Ich nenne es das erste Basisgefühl.

Millisekunden später kommt das zweite. Die Muskeln spannen sich an. Ärger steigt hoch, Wut, Sie sind sauer. Das ist ebenfalls ein Basisgefühl, aber es ist die Antwort auf das erste. Zuerst tut es weh. Dann wehrt sich etwas.

Das ist die Reihenfolge, die kaum jemand kennt, und sie erklärt eine Menge. Die meisten Menschen bemerken nur das zweite. Sie merken, dass sie wütend sind. Dass darunter ein Schmerz liegt, der einen Wimpernschlag früher da war, entgeht ihnen. Deshalb streiten Menschen über die Wut und kommen nie zu dem, worum es geht.

Erst danach beginnt das Denken. Sie ordnen ein, was passiert ist, ziehen Schlüsse. War das ein Angriff? Hat er das so gemeint? Was heißt das über mich?

Und aus diesem Denken entsteht ein weiteres Gefühl. Ich nenne es Denkgefühl.

Die Reihenfolge ist also: erst der Schmerz, dann die Wut, dann das Denken, dann das Denkgefühl. Alles in Sekunden. Im Rückblick erscheint es uns als ein einziges Gefühl. Es sind mehrere, und sie sind grundverschieden.

Der Unterschied klingt akademisch. Er ist der Grund, warum in Nachfolgen so viel geredet und so wenig gelöst wird.

Denn ein Denkgefühl können Sie verändern, indem Sie anders denken. Sie erfahren, dass der andere es nicht so gemeint hat, und das Gefühl legt sich. Deshalb funktionieren Argumente, Erklärungen, gute Gespräche. Bei Denkgefühlen.

Die Basisgefühle erreichen Sie so nicht. Sie waren schon da, bevor der erste Gedanke kam. Was vor dem Denken liegt, erreicht das Denken nicht. Sie können ihnen alle Fakten der Welt vorlegen, sie bleiben.

Deshalb war Sophies Frage falsch gestellt.

Greta hatte alles verstanden. Sie konnte die Zahlen nachvollziehen, sie war eine kluge Frau. Gedanklich war sie überzeugt. Nur saß ihre Angst nicht im Denken.

Was Sophie und Eggers und der Notar taten, war das Richtige, an der falschen Stelle. Sie arbeiteten am Denken einer Frau, deren Problem unter dem Denken lag.

Man kann einen Menschen nicht aus einem Basisgefühl herausargumentieren. Man kann ihm nur zeigen, wo es herkommt.

⁂

Eine rationale Sorge lässt sich mit Fakten beruhigen. Wenn ein Unternehmer fürchtet, der Kaufpreis sei zu niedrig, kann man rechnen, vergleichen, prüfen, und die Sorge legt sich. Das ist ein Denkgefühl, und es gehört auf den Tisch von Eggers.

Gretas Angst war keine Sorge. Sie war ein Basisgefühl.

Basisgefühle entstehen immer dann, wenn ein Systemgesetz verletzt wird, auch in der Gegenwart, im Hier und Jetzt. Wenn aber die gegenwärtige Lage die Heftigkeit der Angst nicht erklärt, wenn rational kein Grund besteht und die Angst trotzdem übermächtig ist, dann stammt die Verletzung nicht aus dem Jetzt. Sie liegt früher. Manchmal so weit zurück, dass sie außerhalb des eigenen Lebens liegt, bei den Vorfahren.

Greta war dafür ein Beispiel.

⁂

Ich habe Gretas Festhalten am Nießbrauch schon beschrieben. Ihre Angst, nicht genug zum Leben zu haben. An einem Punkt hatte sie recht, und das hat ihr nie jemand gesagt: Was sie bekam, hing daran, dass ausgeschüttet wurde, und das entschied sie nicht. Nur war das nicht die Größe ihrer Angst. Wer um eine Ausschüttung fürchtet, rechnet nach. Greta rechnete nicht, sie hielt fest. Das war ein Basisgefühl, und seine Wurzel lag im Leben ihrer Eltern.

Greta war zehn, als der Krieg zu Ende war. Gehungert hat sie nach allem, was sie erzählt, nie. Ihre Eltern hatten echte Existenznot erlebt, und sie haben sie an Greta weitergegeben, ohne ein Wort darüber zu verlieren, als ein tiefes Gefühl, dass nichts sicher ist und dass man festhalten muss, was man hat.

Das ist eine der Ursachen, die ich für solche Ängste kenne. Eine Prägung, die jemand von seinen Vorfahren übernommen hat, ohne sie selbst erlebt zu haben. Wie das weitergegeben wird, kann ich nicht erklären, und ich kenne auch niemanden, der es gesichert erklären könnte. Ich sehe es, ich arbeite damit, und mehr behaupte ich nicht.

Greta hatte als erwachsene Frau nie echten Mangel erlebt. Und trotzdem reagierte sie, als ginge es ums Überleben. Weil in ihr die Angst ihrer Eltern weiterlebte. Den Nießbrauch herzugeben fühlte sich für sie an wie das Loslassen des letzten Stücks Sicherheit in einer Welt, die nie sicher gewesen war.

⁂

Bei Volker zeigte sich die Angst ganz anders, aber sie kam aus derselben Tiefe.

Volker hielt nichts fest. Im Gegenteil, er war getrieben. Er arbeitete mehr als jeder andere, er musste erfolgreich sein, er konnte nicht ruhen. Was wie das Gegenteil von Angst aussieht, war in Wahrheit auch eine. Nur trug sie ein anderes Gesicht.

Volkers Antrieb kam aus einer frühen Verletzung. Seine Eltern hatten ihn nie wirklich gesehen und angenommen. Ein Kind, das das erlebt, zieht oft einen Schluss, den es nie in Worte fasst. Wenn ich nicht so geliebt werde, wie ich bin, dann muss ich es mir verdienen. Dann muss ich beweisen, dass ich es wert bin. Aus diesem Schluss wird ein Lebensmotor. Leisten, beweisen, erfolgreich sein, immer weiter, in der Hoffnung, doch noch die Anerkennung zu bekommen, die am Anfang fehlte.

Das ist eine weitere der Ursachen. Sich als Kind nicht gewollt oder nicht angenommen zu fühlen. Das löst als Basisgefühl tiefe Angst aus, im Kern eine Todesangst, denn für ein Kind bedeutet nicht angenommen zu sein, nicht zu überleben. Diese Angst wird oft über Perfektionismus kompensiert. Über das perfekte Funktionieren. Über den Erfolg, der beweisen soll, dass man es wert ist, dazuzugehören.

Bei Volker hatte dieser Antrieb das ganze Leben bestimmt. Er hatte die Firma groß gemacht, aber er hatte nie ankommen können, weil kein Erfolg je groß genug war, um die alte Lücke zu füllen. Und derselbe Antrieb, der ihn zum erfolgreichen Geschäftsführer gemacht hatte, machte ihn jetzt unfähig loszulassen. Denn wer sich über die Arbeit beweist, für den ist das Loslassen der Arbeit ein Verlust seiner selbst.

⁂

Es gibt noch eine dritte Wurzel, die bei Familie Brandt nicht im Vordergrund stand, die ich aber oft sehe. Ein einzelnes prägendes Erlebnis im eigenen Leben, aus dem ein Mensch einen Schluss zieht, der ihn nie wieder verlässt.

Vertiefung: Drei Wurzeln von Existenzangst und Perfektionismus

Die Ängste, die eine Nachfolge blockieren, stammen fast immer aus einer von drei Wurzeln, oft aus mehreren zugleich.

Ein prägendes Erlebnis im eigenen Leben: Ein Kind, das für einen Fehler hart bestraft oder beschämt wurde, entwickelt die Angst, dass jeder Fehler gefährlich ist.

Eine übernommene Prägung von den Vorfahren. Eine Last aus früheren Generationen, die jemand trägt, ohne sie selbst erlebt zu haben.

Das frühe Gefühl, nicht gewollt oder nicht angenommen zu sein. Für ein Kind bedeutet das im Kern eine Todesangst, denn nicht angenommen zu

sein heißt, nicht zu überleben. Diese Angst wird oft über Perfektionismus kompensiert.

Perfektionismus ist darum kein Charakterzug. Er ist eine alte Angst in Verkleidung.

Für alle drei Wurzeln gilt dasselbe. Man kann gegen diese Ängste nicht anargumentieren. Man kann sie nicht wegplanen, nicht durch Fakten beruhigen, nicht durch guten Willen überwinden. Denn sie sind keine Gedanken. Sie sind Basisgefühle, und die sitzen unter dem Denken.

⁂

Wie löst man diese Ängste?

Nicht, indem man gegen die Angst kämpft. Sondern, indem man zu ihrer Wurzel zurückgeht und die Verletzung dort auflöst, wo sie entstanden ist. Bei Greta hieß das, zu der Angst ihrer Eltern zurückzugehen und sie dort zu lösen, damit sie bei Greta keine Wirkung mehr hatte. Bei Volker hieß es, zu der frühen Verletzung durch seine eigenen Eltern zurückzugehen.

Hier will ich nur zeigen, in welche Richtung der Weg führt. Nicht nach vorn, in bessere Pläne und stärkere Argumente. Sondern zurück, zur Quelle. Das klingt zunächst ungewöhnlich, denn wir sind es gewohnt, Probleme nach vorn zu lösen. Bei Basisgefühlen aber liegt die Lösung in der Vergangenheit, an dem Punkt, an dem die Verletzung entstand.

Bei Greta und Volker hat dieser Weg gewirkt. Gretas Angst verlor ihre Macht, als die Last ihrer Eltern gelöst war. Sie konnte den Nießbrauch loslassen. Überzeugt hatte sie niemand. Die Angst, die sie festhalten ließ, war weg. Und Volker konnte zum ersten Mal in seinem Leben ruhen, als er nicht mehr beweisen musste, dass er es wert war.

Greta brauchte dafür keine Zahlen. Sie brauchte jemanden, der sie fragt, seit wann.

Kapitel 15: Was Kriegsgenerationen mit eurer Nachfolge zu tun haben

Beim dritten Besuch fragte ich Greta nach ihrer Mutter.

Sie stellte die Kanne ab.

„Was wollen Sie denn über die wissen?“

„Hatte sie genug?“

Greta lachte auf. Ein kurzer, harter Laut.

„Genug.“ Sie schüttelte den Kopf. „Meine Mutter hat mit vier Kindern in zwei Zimmern gelebt. Mein Vater kam sechsundvierzig zurück, und da war nichts mehr da. Gar nichts.“

„Und Ihre Mutter?“

„Die hat gesorgt.“ Greta strich die Tischdecke glatt. „Die hat immer gesorgt.“

Sie stand auf, um Wasser aufzusetzen, obwohl die Kanne voll war.

Ich fragte: „Wie hat sie das gemacht?“

Greta blieb an der Anrichte stehen, mit dem Rücken zu mir.

„Sie hat nie den letzten Rest gegessen. Immer war noch was für morgen da.“ Eine Pause. „Sie hat gesagt, man weiß ja nie.“

Sie kam zurück und setzte sich.

„Sie ist zweiundneunzig geworden. Bis zuletzt hatte sie ihre Kammer voll.“

„Ihre Kammer?“

„Vorräte. Mehl, Zucker, Konserven.“ Greta winkte ab. „Wir haben immer gesagt, Mutti, das brauchst du doch nicht mehr. Wir haben doch alles.“

Sie schaute an mir vorbei.

„Sie hat es trotzdem gemacht.“

⁂

Ich habe an diesem Nachmittag nichts weiter dazu gesagt.

Beim Hinausgehen kam ich am Vorratsraum vorbei. Die Tür stand offen.

Regale bis zur Decke. Mehl, Zucker, Konserven. Vorräte für eine Frau, die allein lebte und deren Kinder längst aus dem Haus waren.

Man weiß ja nie.

Greta hätte nicht sagen können, warum sie das tat. Sie hätte auch nicht gesehen, dass es dasselbe war.

Manche Dinge kann man einem Menschen nicht erklären. Man kann nur warten, bis er sie selbst sieht.

⁂

Manche Blockaden in der Nachfolge haben ihre Wurzel nicht im Unternehmen und nicht in der aktuellen Beziehung. Sie haben ihre Wurzel in den Verletzungen von Menschen, die längst gestorben sind. In den Eltern, den Großeltern, den Urgroßeltern. In dem, was diese Menschen erlebt und nie verarbeitet haben, und was sie weitergegeben haben, ohne es zu wollen.

Das ist keine Behauptung, die man glauben muss. Es ist eine Logik, die sich Schritt für Schritt zeigt, und ich habe sie in der Praxis hundertfach gesehen. Wenn Unternehmer den Zusammenhang einmal verstehen, kommt die nächste Frage von ihnen selbst. Wie löst man das?

⁂

Gretas Mutter hatte einen Grund für ihre Kammer. Sie hatte gehungert.

Greta hatte keinen Grund. Sie hatte nie gehungert. Ihr Mann hatte einen Betrieb aufgebaut, der die Familie über Jahrzehnte gut ernährte.

Die Kammer gab es trotzdem.

Das ist das Muster der Kriegsgenerationen, und es betrifft heute drei Schichten. Die Kriegskinder, die den Krieg als Kinder erlebten. Die Kriegsen-

kel, deren Eltern Kriegskinder waren. Und inzwischen die Kriegsurenkel. Die Not wird weitergereicht, von Generation zu Generation, oft ohne ein einziges Wort. Ein Kind spürt die Angst der Eltern, lange bevor es sie benennen kann, und macht sie zu seiner eigenen.

Bei Unternehmern zeigt sich dieses Erbe in bestimmten Mustern. Eine diffuse Existenzangst, die durch keinen Kontostand zu beruhigen ist. Eine Schwierigkeit, loszulassen, weil Loslassen sich gefährlich anfühlt. Innere Regeln, die niemand je ausgesprochen hat und die trotzdem das Leben bestimmen. Wer schwach ist, gefährdet alle. Sicherheit gibt es nur durch Leistung. Man darf nichts verschwenden, nichts hergeben, nichts riskieren.

Solche Menschen sind nach außen oft erfolgreich und finden innerlich keine Ruhe. Ihre Konflikte eskalieren schneller, als die Lage es hergibt. Und ihre Nachfolge ist auf dem Papier geregelt, bleibt aber emotional blockiert.

Ein Nießbrauch ist auch eine Kammer. Man weiß ja nie.

⁂

Wie weit solche Muster reichen können, habe ich in einem anderen Fall erlebt, der mich lange beschäftigt hat.

Ein Sohn arbeitete in der Holding seines Vaters. Nach außen tat er seine Arbeit. In Wahrheit aber traf er, über Jahre hinweg, eine Reihe von Entscheidungen, die dem Unternehmen schadeten. Nicht offen, nicht in einem großen Akt. In vielen kleinen Schritten, die zusammen das Werk des Vaters untergruben. Es war, als wollte ein Teil von ihm die Firma des Vaters zerstören, und er selbst verstand nicht, warum.

Als wir der Sache auf den Grund gingen, zeigte sich die Geschichte dahinter. Der Vater hatte den Sohn früh ausgeschlossen. Die Eltern hatten sich getrennt, der Sohn war beim Vater nie wirklich vorgekommen, seine Leistung war nie anerkannt worden. In dem Sohn saß eine tiefe, ungelöste Verletzung. Und diese Verletzung suchte sich einen Weg. Wer nicht gesehen und nicht ge-

würdigt wird, in dem wächst manchmal der unbewusste Drang, das zu zerstören, woran er nicht teilhaben durfte.

Die Lösung war in diesem Fall ungewöhnlich. Es zeigte sich, dass der Sohn sich nicht aus der Firma des Vaters heraus heilen konnte, solange er in ihr gefangen war. Der Weg führte über die Trennung. Die Hauptfirma des Vaters wurde verkauft, der Sohn baute eigene Strukturen auf, etwas Eigenes, das ihm gehörte und in dem er endlich vorkam. Erst außerhalb des alten Systems fand er seinen Platz.

⁂

In diesem Fall steckte ein Phänomen, das ich in Nachfolgen immer wieder sehe und das einen eigenen Namen verdient. Das Hochrutschen.

Wenn ein Mensch in einer Familie ausgeschlossen oder nicht gewürdigt wird, bleibt sein Platz gewissermaßen leer. Und ein anderer, oft ein Kind oder Enkel, rutscht unbewusst in diesen leeren Platz hoch. Es übernimmt eine Rolle, eine Verantwortung, ein Gewicht, das nicht zu seiner Generation gehört. Ein Kind stellt sich innerlich über die Eltern, ein Enkel trägt das Gewicht des Großvaters, ohne zu wissen, dass er es tut.

Ein Platz wird aber nicht nur durch Ausschluss leer. Er wird auch leer, wenn zwei, die ein Paar sein sollten, kein Paar sind. Wenn die Eltern sich entfremdet haben, oder wenn ein Geschäftsführer-Paar im Unternehmen nicht wirklich zusammensteht, dann entsteht eine Lücke zwischen ihnen. Und in diese Lücke rutscht jemand hinein, ein Kind, manchmal ein Mitarbeiter, aus einem tiefen Überlebenstrieb heraus. Es übernimmt eine Verantwortung, die ihm nicht zusteht, um die Lücke zu füllen, die die beiden gelassen haben.

Dasselbe geschieht, wenn ein Elternteil fehlt. Durch den Krieg, durch frühen Tod, oder schlicht durch ständige Abwesenheit, weil die Arbeit immer vorging. Auch dann bleibt ein Platz leer, und ein Kind rutscht hinein. Es wird

zu früh erwachsen, übernimmt die Rolle des fehlenden Vaters oder der fehlenden Mutter, trägt ein Gewicht, das es überfordert, und merkt es selbst nicht.

In der Nachfolge zeigt sich das auf eine bestimmte Weise. Der Nachfolger verhält sich dem Senior gegenüber wie eine übergeordnete Instanz, noch bevor er überhaupt übernommen hat. Er weiß alles besser, er korrigiert, er belehrt, er stellt sich über den, der vor ihm da war. Nicht aus Arroganz, sondern weil er in einen Platz hochgerutscht ist, der ihm nach der natürlichen Ordnung nicht zusteht. Der Senior spürt das und reagiert mit Festhalten und Kontrolle. Beide leiden, und keiner versteht, warum.

Um solche Muster sichtbar zu machen, arbeite ich mit einer Art Landkarte der Familie. Wer gehörte dazu? Wer wurde ausgeschlossen oder vergessen? Wo ist jemand in einen Platz hochgerutscht, der ihm nicht gehört? Sobald man das sieht, wird verständlich, was vorher rätselhaft war. Und es zeigt sich, wo die Verletzung sitzt, die gelöst werden muss.

⁂

Hier stoßen die üblichen Methoden an ihre Grenze.

Man kann einem Menschen, der die Angst seiner Großeltern in sich trägt, nicht mit positiven Gedanken helfen. Affirmationen, Achtsamkeit, gutes Zureden, all das arbeitet auf der Ebene des Denkens. Es kann Denkgefühle verändern. Aber ein Basisgefühl, das von den Vorfahren übernommen wurde, bleibt davon unberührt. Es sitzt tiefer, als jeder Gedanke reicht.

Deshalb braucht es einen anderen Weg. Einen, der zur Wurzel zurückgeht, auch wenn die Menschen, bei denen die Verletzung entstand, längst gestorben sind. Dieser Weg ist die Genea-Methode.

Ich will an dieser Stelle nur andeuten, worum es dabei geht, denn es ist mehr als das Lösen von Lasten. Die Vorfahren geben nicht nur Schweres weiter. Sie geben auch Kraft. Wenn die Verletzungen gelöst sind, fließt etwas zurück, das vorher verschüttet war. Eine innere Ruhe. Ein Urvertrauen. Und et-

was, das ich mir als zwei Seiten einer Kraft vorstelle. Eine warme Seite, die für Mitgefühl und Verbundenheit steht. Und eine klare Seite, die für Entschiedenheit und Grenzen steht. Viele Unternehmer haben eine dieser Seiten verloren. Sie sind hart, aber nicht mehr warm, oder warm, aber nicht mehr klar. Wenn die Kraft der Ahnen wieder fließt, kommen beide Seiten ins Gleichgewicht. Wie das geschieht, gehört zur Genea-Methode.

Gretas Mutter ist seit dreißig Jahren tot. Sie füllte immer noch die Kammer.

Teil IV: Der Weg zur gelungenen Nachfolge

Wie sich eine Verletzung auflöst, und was danach möglich wird.

Kapitel 16: Verletzungen auflösen, nicht wegdrücken

Fast alle, die zu mir kommen, haben vorher schon vieles versucht.

Gespräche, Mediationen, Coachings, gut gemeinte Ratschläge von Leuten, die es besser wussten. Sie kommen selten als Erstes. Sie kommen, wenn das andere nicht gereicht hat. Und dann sitzen sie da und sagen, in Varianten, immer dasselbe. Wir haben schon alles probiert. Und es ist immer noch da.

Einer hat mir dafür ein Bild gegeben, das ich behalten habe.

„Das ist wie ein Tresor“, sagte er. „Da haben schon viele dran rumprobiert.“

Er hatte elf Jahre an dieser einen Sache getragen.

Das Bild stimmt genauer, als er wusste.

Denn ein Tresor lässt sich nicht mit Gewalt öffnen und nicht mit Reden. Er öffnet sich nur mit der richtigen Zahlenkombination. Mit dem richtigen Code. Und wenn dieser Code stimmt, geht die schwere Tür plötzlich leicht auf, und drinnen liegt, was lange verschlossen war. Bei einem Menschen ist das die Power, die Energie, das Urvertrauen, die hinter der Verletzung eingeschlossen waren.

Deshalb nenne ich das Verfahren den PowerCode.

Das Erstaunlichste daran ist für die meisten, wie schnell es gehen kann. Menschen, die jahrzehntelang an etwas getragen haben, können sich vorher nicht vorstellen, dass sich das in überschaubarer Zeit lösen lässt. Und dann erleben sie es doch. Nicht, weil ich etwas Magisches tue. Sondern weil der Code an der richtigen Stelle ansetzt.

⁂

Bevor ich zeige, wie das bei Volker und Marianne aussah, ein Wort dazu, warum Gespräche allein den Tresor nicht öffnen.

Ein normales Gespräch arbeitet mit Argumenten. Man erklärt, man begründet, man versucht zu überzeugen. Das wirkt auf der Ebene des Denkens. Aber eine Verletzung, ein Basisgefühl, sitzt unter dem Denken. Es lässt sich nicht wegerklären. Im Gegenteil, je mehr man darüber redet, desto mehr verfestigt es sich. Weil beide durch ihre Brille schauen und jedes Wort des anderen durch diese Brille gefiltert wird.

Der PowerCode geht einen anderen Weg. Er diskutiert nicht das schlechte Gefühl in der Gegenwart. Er führt die Beteiligten zurück. Zu dem Zeitpunkt, als es zwischen ihnen noch gut war. Das ist der entscheidende Schritt, und er klingt einfacher, als er ist.

⁂

Bevor ich zu Volker und Marianne komme, ein einfaches Beispiel, an dem die Methode leicht zu sehen ist.

Ein neuer Mitarbeiter kommt in ein Team. Schon am ersten Tag sagt er, wie man dies und jenes besser machen könnte. Er meint es gut, er will sich einbringen, er will zeigen, was er kann. Ein dienstälterer Kollege, der seit fünfzehn Jahren dabei ist, hört das und fühlt einen Stich. Am nächsten Morgen grüßt er den Neuen nicht.

Hier sind schon zwei Verletzungen geschehen. Der Neue hat das Frühere übergangen, ohne es zu merken. Und der Dienstältere hat mit Nichtgrüßen geantwortet, einem kleinen Ausschluss. So beginnen Konflikte, die sich über Monate festsetzen können, wenn niemand sie auflöst.

Jetzt der PowerCode, vereinfacht. Der Dienstältere spricht aus, was war. „Du hast am ersten Tag gesagt, wie man es besser machen könnte. Das hat mir ein schlechtes Gefühl im Bauch gemacht.“ Keine Anklage, nur das, was war, und das Basisgefühl dazu. Der Neue erschrickt. Er hatte das nicht gewollt und nicht gesehen. „Das tut mir leid“, sagt er. „Das wusste ich nicht. Ich hätte zuerst fragen sollen, was ihr alles macht und schon probiert habt.“ Er er-

kennt das Leid, und er zeigt ein neues Verhalten, wie er es heute machen würde. Dann nimmt er den Teil der Wut an, für den er verantwortlich ist. Daraufhin kann der Dienstältere ihn am nächsten Morgen wieder grüßen.

Und jetzt kommt die andere Richtung, denn der Dienstältere hat ja auch zurück verletzt. Er sieht nun, dass sein Nichtgrüßen beim Neuen ein schlechtes Gefühl ausgelöst hat, und nimmt dafür seinerseits den Teil der Wut an, der ihm zusteht. Der Neue wiederum nimmt einen Teil seiner Wut zurück, weil er erkennt, dass er ja den Anfang gemacht hat. So lösen sich beide Verletzungen, in beide Richtungen.

Doch damit ist die Geschichte nicht zu Ende, denn der Neue war gar nicht der alleinige Verursacher. Wer hat ihm gesagt, dass er sich am Anfang erst einmal hinten anstellt und das Frühere würdigt, bevor er Vorschläge macht? Niemand. Seine Führungskraft hätte ihm das mitgeben müssen. Sie hat es versäumt und ist damit Mitverursacher. Und wenn die Personalabteilung beim Einstellen gesagt hat, wir brauchen endlich frische Ideen, bring deine Sicht ein, dann hat sie den Neuen geradezu in die Verletzung hineingeschickt. Auch sie trägt Verantwortung.

Im PowerCode geht es darum, die Verantwortung dorthin zu geben, wo sie hingehört. In diesem Fall übernimmt die Führungskraft ihren Teil, indem sie anerkennt, dass sie den Neuen nicht eingewiesen hat. Sie sorgt künftig dafür, dass neue Mitarbeiter wissen, wie sie ankommen, ohne das Frühere zu übergehen. Damit löst sich nicht nur der einzelne Konflikt, sondern die Ursache, die sonst beim nächsten Neuen wieder zugeschlagen hätte. Das ist kein Schuld-Verteilen. Es ist das Gegenteil. Es nimmt dem Neuen die alleinige Last und legt die Verantwortung dorthin, wo sie wirklich liegt.

Damit der PowerCode wirken kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein. Ich nenne sie die Voraussetzungen.

Die verursachende Person muss bekannt sein. Man muss wissen, von wem die Verletzung ausging.

Es muss einmal gut gewesen sein zwischen den Beteiligten, oder zumindest neutral.

Hier kommt fast immer der Einwand. Bei uns war es nie gut. Von Anfang an nicht.

Diesen Satz höre ich oft, und sehr oft stimmt er. Dann suchen wir, woher das kommt.

Denn wenn zwei Menschen sich begegnen und es vom ersten Moment an schwierig ist, dann hat das einen Grund. Und dieser Grund liegt fast nie zwischen ihnen. Er war vorher schon da.

Vielleicht erinnert der eine den anderen an jemanden. Unbewusst, an einer Stimme, einer Geste, einer Art zu stehen. Dann redet man nicht mit dem Menschen, der vor einem sitzt, sondern mit einer Erinnerung.

Vielleicht hat einer über den anderen schon etwas gehört. Dann sitzt man da mit einer Brille, die einem jemand anders aufgesetzt hat.

Vielleicht zeigt der andere etwas, das man sich selbst streng verbietet. Wer sich nie erlauben durfte, laut zu werden, erträgt keinen, der laut wird. Was uns an anderen am meisten stört, ist oft das, was wir uns selbst nicht gestatten.

Vielleicht war einer von beiden nicht ausgeglichen kraftvoll genug. Wer sich unsicher fühlt, wirkt manchmal arrogant, ohne es zu wollen. Der andere reagiert darauf, und schon steht es schief, bevor irgendwer etwas getan hat.

Und in Unternehmen kommt ein Grund hinzu, den ich besonders oft sehe. Der vergiftete Platz.

Wird jemand aus einer Position ohne Anerkennung entfernt, dann bleibt sein Platz vergiftet. Wer als Nächster darauf kommt, hat kaum eine Chance. Die Mitarbeiter halten dem Alten die Treue, gerade wenn er unehrenhaft gegangen ist, und dem Neuen schlägt eine Ablehnung entgegen, die gar nicht ihm gilt. Er sitzt auf einem Stuhl, unter dem etwas Ungelöstes liegt.

Für die Nachfolge ist das eine ernste Sache. Wenn ein Senior im Groll geht, ohne dass ihm jemand für sein Werk gedankt hat, dann erbt der Nachfolger nicht nur die Firma. Er erbt einen vergifteten Platz.

Zuerst finden wir heraus, welcher dieser Punkte bei den beiden vorliegt, und lösen ihn auf. Erst danach stelle ich in all diesen Fällen dieselbe Frage.

Wenn das nicht gewesen wäre, wie wäre Ihr erstes Kennenlernen dann verlaufen? Was hätte sich verändert? Könnte es dann gut gewesen sein?

Fast immer sagen die Menschen ja.

Und damit ist der Punkt da, zu dem wir zurückgehen können. Er lag nur unter etwas begraben.

Die Beteiligten müssen ausgeglichen kraftvoll genug sein. Wer selbst zu schwach ist, zu erschöpft, zu verletzt, kann den Prozess nicht tragen. Hier kommt manchmal zuerst die Arbeit mit den Vorfahren ins Spiel.

Es muss sprachlich richtig geschehen. Nicht in Vorwürfen, nicht in Interpretationen, sondern in der präzisen Benennung dessen, was war und was es ausgelöst hat.

Und am Ende muss eine neue Brille entstehen können, ein neues Bild der Beziehung. Diese neue Brille entsteht nicht von allein. Sie entsteht erst dadurch, dass der verursachende Mensch zeigt, wie er im Alten anders gehandelt hätte. Erst wenn die verletzte Person ein neues Verhalten vor sich sieht, kann sich ihr Bild verändern.

Sind diese Voraussetzungen da, kann der Tresor sich öffnen.

⁂

Bei Volker und Marianne waren sie nach einiger Vorarbeit gegeben. Ich hatte mit jedem einzeln gearbeitet, beide waren kraftvoll genug. Und ich wusste seit dem Abend auf ihrem Sofa, wohin wir zurückgehen mussten.

Marianne hatte es selbst gesagt. Bevor du Geschäftsführer geworden bist.

⁂

Wir saßen wieder im Wohnzimmer.

„Frau Brandt, gehen wir dorthin zurück. Wie haben Sie sich kennengelernt?“

„Das ist ewig her.“

„Ich weiß.“

Sie schaute zu Volker. Dann fing sie an.

Ein Betriebsfest. Sie war zweiundzwanzig, er saß am falschen Tisch, bei den Monteuren, obwohl er zum Vertrieb gehörte.

„Er hat den ganzen Abend mit denen geredet und nicht mit den Wichtigen.“ Sie lächelte. „Das ist mir aufgefallen.“

Volker sagte nichts.

Aber er hörte auf, den Ehering zu drehen.

„Und dann?“, fragte ich.

„Er hatte Pläne.“ Marianne sah auf ihre Hände. „Der hat geredet und geredet. Was man alles machen könnte. Ich hab gedacht, der spinnt.“ Sie hielt inne. „Und dann hat er es gemacht.“

Sie schwieg einen Moment.

„Der Mann konnte lachen. Das weiß heute keiner mehr.“

Ich schaute zu Volker.

Er saß da und schaute seine Frau an, als hätte er sie lange nicht gesehen.

Etwas in seinem Gesicht war weg. Die Anspannung, die er seit Wochen im Raum mit sich herumtrug, die Vorsicht.

Ich habe in diesem Moment nichts gefragt.

Das ist die wertschätzende Haltung, die der PowerCode braucht. Sie lässt sich nicht herstellen, indem man sie fordert. Man kann niemandem sagen, jetzt schätzen Sie Ihre Frau mal wieder. Sie entsteht von selbst, wenn man zurückgeht zu dem Punkt, als sie noch da war.

Vierzig Jahre Härte lösen sich nicht auf. Aber sie treten für einen Moment beiseite.

Dieser Moment ist das Fenster. Alles, was danach kommt, geht nur durch dieses Fenster.

⁂

Von dort aus arbeiteten wir nach vorn. Und es zeigte sich schnell, dass die große Verletzung, das Gefühl, die Firma sei immer wichtiger gewesen als sie, nicht am Anfang stand. Davor lagen kleinere Verletzungen, die sich über die Jahre angesammelt hatten. Wir lösten sie eine nach der anderen auf.

Eine der frühesten lag ganz am Beginn ihrer Beziehung. Sie waren frisch verliebt, und Volker sagte ihr eines Abends, er gehe wie immer mit seinen Freunden aus. Marianne hatte das damals verstanden. Die Freunde waren vor ihr da gewesen, es war richtig, dass er sie nicht fallen ließ, kognitiv war ihr das völlig klar. Und doch gab es ihr einen Stich. Ein kleines, verletztes Basisgefühl, das sie nie ernst genommen hatte, weil ihr Verstand ihr sagte, dass sie kein Recht darauf habe. Als wir dorthin zurückgingen, konnte Volker diesen Stich zum ersten Mal sehen. Und er erkannte, dass er, hätte er ihn damals bemerkt, anders mit ihr gesprochen hätte.

Es gab auch eine Verletzung in die andere Richtung. Als Volker und Wilhelm sich kennenlernten, hatte Wilhelm seinen künftigen Schwiegersohn nicht respektvoll behandelt. Marianne hatte in diesem Moment nicht auf Volkers Seite gestanden, sondern geschwiegen. Für Volker war das eine alte, nie benannte Verletzung. Seine eigene Frau hatte ihn nicht verteidigt, als ihr Vater ihn herabsetzte. Auch das lösten wir auf.

So arbeiteten wir uns Schicht für Schicht vor, bis wir bei dem großen Thema ankamen. Ich bat Marianne, nun das auszusprechen, was über all die Jahre zwischen ihnen gestanden hatte. Nicht als Vorwurf. Als Beschreibung dessen, was war, und was es mit ihr gemacht hatte.

„Über all die Jahre“, sagte sie, „warst du nie wirklich da. Die Firma kam zuerst, immer. Und ich habe mich allein gefühlt mit allem.“ Sie hielt inne. „Wenn ich daran denke, wird mir eng in der Brust. Es tut weh.“

Das ist der entscheidende Unterschied zu einem normalen Streit. Marianne sagte nicht, du hast mich vernachlässigt, du warst ein schlechter Ehemann. Das wären Vorwürfe gewesen, Interpretationen, an denen Volker sich hätte reiben können. Sie beschrieb, was war, und sie benannte ihr Basisgefühl. Die Enge in der Brust. Den Schmerz. Etwas, dem man nicht widersprechen kann, weil es einfach da ist.

⁂

Jetzt kam Volkers Teil. Und hier zeigt sich, was den PowerCode wirksam macht.

Volker musste nicht erklären, warum er so gewesen war. Er musste sich nicht rechtfertigen. Eine Rechtfertigung hätte alles wieder zunichtegemacht, denn sie hätte gesagt, mein Verhalten war richtig, du verstehst es nur nicht. Stattdessen ging es um etwas anderes. Volker sollte anerkennen, was sein Verhalten bei Marianne ausgelöst hatte.

Ich half ihm dabei, denn es fiel ihm schwer. „Ich sehe“, sagte er langsam, „dass du dich allein gefühlt hast. Über all die Jahre. Und dass ich das verursacht habe, weil die Firma mir immer wichtiger war.“ Er sah sie an. „Es war nicht meine Absicht, dich allein zu lassen. Aber ich habe es getan. Es tut mir leid.“

Das war der erste der drei Schritte auf seiner Seite. Die Anerkennung des Leides. Nicht das Leugnen, nicht das Erklären, sondern das Sehen dessen, was war.

Hier wich ich von der Reihenfolge ab, die ich sonst verwende. Im PowerCode folgt der Ablauf normalerweise der Reihenfolge, in der die Verletzung entstanden ist, und das anteilige Annehmen der Wut käme als Nächs-

tes. Bei Volker und Marianne aber spürte ich, dass zuerst etwas anderes dran war. Marianne musste erst sehen, dass sich wirklich etwas ändern würde, bevor sie ihre Wut loslassen konnte.

Vertiefung: Die Schritte auf der Seite des Verursachers

Wenn der Verursacher an der Reihe ist, folgen im Kern drei Schritte. Erstens das Anerkennen des Leides, das er ausgelöst hat, ohne Rechtfertigung. Zweitens das anteilige Annehmen der Wut, für die er verantwortlich ist. Drittens die neue Aussicht, also zu zeigen, wie er anders gehandelt hätte, woraus die neue Brille erst entsteht.

Die Grundreihenfolge dieser Schritte folgt der Reihenfolge, in der die Verletzung entstanden ist. Sie ist aber kein starres Schema. Ein erfahrener Begleiter spürt, was zuerst dran ist, und passt die Reihenfolge an. Bei Volker und Marianne wurden der zweite und der dritte Schritt getauscht, weil Marianne die neue Aussicht brauchte, bevor sie ihre Wut loslassen konnte.

Also kam zuerst die neue Aussicht. Volker sagte, was er, hätte er damals gewusst, was er heute weiß, anders gemacht hätte. Wie er gehandelt hätte, wenn er die Wirkung auf Marianne hätte sehen können.

Dass er das nicht als leere Absichtserklärung sagte, sondern als etwas, das wirklich möglich war, hatte zwei Gründe. Der eine waren die vielen kleinen Verletzungen zwischen den beiden, die wir bis dahin schon aufgelöst hatten. Der andere lag tiefer. Ich hatte mit Volker und mit Marianne zuvor schon mit den Vorfahren gearbeitet. Bei Volker hatten wir die alte Verletzung durch seine Eltern gelöst, sodass er sich von ihnen angenommen fühlte. Damit war der Antreiber weg, der ihn ein Leben lang zur Firma getrieben hatte. Er musste sich nicht mehr über die Arbeit beweisen. Deshalb hätte er, mit dem, was er nun in sich trug, tatsächlich anders gehandelt. Bei Marianne hatten wir auf dieselbe Weise ihre eigenen Themen gelöst.

Beide kannten inzwischen auch die Ursachenbilder des anderen. Marianne wusste, woher Volkers Getriebensein kam, bei welchen Vorfahren die Verletzung lag. Volker wusste dasselbe über Marianne. Und weil sie das wussten, konnten sie einander glauben, dass ein neues Verhalten möglich war. Sie sahen nicht nur die Absicht, sie verstanden, warum die alte Not nicht mehr wirkte.

In diesem Moment entstand etwas Neues. Eine andere Geschichte über diese vierzig Jahre. Nicht die Geschichte vom Mann, der seine Frau im Stich ließ, sondern die von einem Menschen, der getrieben war von einer alten Verletzung und dabei einen anderen verletzte, ohne es zu wollen.

Erst als dieses neue Verhalten bei Marianne angekommen war, kam der nächste Schritt. Ich bat Volker, den Teil von Mariannes Wut auf sich zu nehmen, für den er verantwortlich war. „Du hast ein Recht, wütend auf mich zu sein“, sagte er. „Für das, was ich getan habe, nehme ich diese Wut an.“ Für Marianne war das der Moment, in dem etwas von der Last, die sie jahrzehntelang allein getragen hatte, sich löste. Sie war mit ihrer Wut nicht mehr allein, und sie konnte sie jetzt loslassen, weil sie wusste, dass sich etwas ändern würde.

⁂

Was an diesem Tag geschah, lässt sich schwer in Worte fassen. Marianne weinte, aber es waren andere Tränen als die der Jahre zuvor. Volker, der Mann, der nie weich wurde, saß da und ließ es zu. Zwischen den beiden löste sich etwas, das vierzig Jahre festgesessen hatte.

Das ist es, was ich mit dem geöffneten Tresor meine. Es war nicht so, dass jetzt alle Probleme gelöst gewesen wären. Aber die Verletzung, die zwischen ihnen stand, die das Paar daran hinderte, an einem Strang zu ziehen, diese Verletzung war aufgelöst. Und mit ihr kam etwas zurück, das lange verschüt-

tet war. Die beiden konnten einander wieder ansehen, ohne dass das Alte zwischen ihnen stand.

Ein Wort noch zu einer wichtigen Eigenschaft dieses Vorgehens. Es ist lösungsorientiert, nicht aufdeckend. Ich habe Marianne nicht gebeten, noch einmal durch all die einsamen Jahre zu gehen und das Leid noch einmal zu durchleben. Wir sind zu dem Punkt zurückgegangen, als es gut war, und haben von dort aus gearbeitet. Einmal erlebtes Leid muss nicht ein zweites Mal erlebt werden, um aufgelöst zu werden. Das unterscheidet diese Arbeit von manchen Formen der Therapie, die immer wieder in die Wunde gehen.

Bei Volker und Marianne war nun der größte Knoten gelöst. Im Lauf dieser Arbeit wurde auch klar, was Volkers Verhalten verursacht hatte. Dass die Firma ihm immer wichtiger gewesen war als Marianne, war zum Teil aus den gegenseitigen Verletzungen heraus entstanden, die sich über die Jahre aufgeschichtet hatten. Und zum Teil hatte es eine noch tiefere Wurzel. Die Verletzung durch seine eigenen Eltern, die ihn ein Leben lang getrieben hatte, immer zu leisten, immer zu beweisen, dass er es wert war.

Diese tiefere Verletzung ließ sich nicht zwischen Volker und einem anderen lebenden Menschen lösen, denn die Verursacher waren längst tot. Dasselbe galt für Marianne, die aus ihrer eigenen Herkunft etwas mitbrachte, das in die Ehe hineinwirkte. Für solche Themen, deren Wurzel bei den Vorfahren liegt, braucht es einen anderen Weg. Die Arbeit mit den Vorfahren. Bei Volker und Marianne griffen die beiden Wege ineinander. Ein Teil der Vorfahrenarbeit lag vor dem PowerCode zwischen den beiden und machte sie überhaupt erst kraftvoll genug. Ein anderer Teil kam danach und verankerte, was sie erreicht hatten, sodass es dauerhaft stabil blieb. Eine feste Reihenfolge gibt es dabei nicht.

Marianne hatte gesagt, früher habe Volker lachen können, und heute wisse das keiner mehr. Um dieses Lachen wiederzufinden, mussten wir nur vierzig Jahre zurückgehen, zu dem Mann, der er einmal gewesen war.

Kapitel 17: Wenn die Vergangenheit blockiert

Greta saß in ihrem Sessel, die Hände im Schoß, und schaute mich an.

„Und wie soll das gehen? Meine Eltern sind seit dreißig Jahren tot.“

„Denken Sie manchmal an Ihre Mutter?“

„Jeden Tag.“

„Fragen Sie sie auch mal um Rat? Innerlich?“

Greta zögerte. „Manchmal rede ich mit ihr. Wenn ich nicht weiterweiß.“ Sie sah mich an, fast entschuldigend. „Ist das schlimm?“

„Im Gegenteil. Genau das machen wir jetzt. Nur ein Stück bewusster.“

„Aber sie ist doch tot.“

„Für Ihr Herz ist sie es nicht. Sonst würden Sie nicht mit ihr reden.“

Greta wurde still.

„Wer einen Menschen, der gestorben ist, für endgültig weg erklärt und den Kontakt abbricht, der schließt ihn aus. Und wen wir ausschließen, von dem trennen wir uns auch selbst. Das schwächt.“ Ich sah sie an. „Sie haben Ihre Mutter nie ausgeschlossen. Sie tragen sie in sich. Das ist eine Kraft, keine Last.“

Sie schloss die Augen.

„Schauen Sie sie an. Und sagen Sie ihr, was Sie ihr sagen wollen. Sie wird antworten.“

Es dauerte lange.

Dann liefen ihr Tränen über das Gesicht, und sie merkte es nicht.

Es gibt Verletzungen, die sich nicht zwischen den Beteiligten lösen lassen, weil die eigentlichen Beteiligten nicht mehr am Tisch sitzen. Sie sind vor Jahrzehnten gestorben. Und trotzdem wirken sie weiter, bis in die Gegenwart, bis in die Nachfolge, bis in Entscheidungen, die niemand sich erklären kann.

Für solche Fälle gibt es die Genea-Methode. Sie ist im Kern nichts anderes als der PowerCode, nur angewendet auf die Vorfahren.

⁂

Zuerst zu der Frage, wann man sie überhaupt braucht.

Beim PowerCode gibt es eine Voraussetzung, die ich im letzten Kapitel genannt habe. Die Beteiligten müssen ausgeglichen kraftvoll genug sein. Manche Menschen sind das nicht. Nicht weil sie schwach wären, sondern weil ihnen Kraft fehlt, die eigentlich aus ihrer Familienlinie kommen sollte, dort aber blockiert ist.

Man erkennt es an bestimmten Zeichen. Jemand weiß, was zu tun wäre, und kommt trotzdem nicht ins Handeln, als gäbe es eine innere Bremse. Jemand reagiert immer wieder zu hart oder zu weich, obwohl er es anders will. Jemand trägt eine Angst, eine Schuld, einen Druck mit sich, den die äußere Lage nicht erklärt. In solchen Fällen liegt die Ursache oft nicht im eigenen Leben, sondern weiter zurück, bei den Eltern, Großeltern, Urgroßeltern.

Dann geht man zuerst dorthin. Man löst die Verletzung bei den Vorfahren, damit die Kraft wieder fließen kann. Und erst danach, mit dieser wiedergewonnenen Kraft, lässt sich das eigene Leben klären.

⁂

Bei Greta war das der Kern der ganzen Sache.

Ihre Angst, nicht genug zum Leben zu haben, war nicht ihre eigene. Sie stammte aus der Zeit ihrer Eltern. Aber auch die Genea-Methode braucht die fünf Voraussetzungen, die ich beim PowerCode beschrieben habe. Eine davon lautet, dass es einmal gut gewesen sein muss. Also suchten wir zuerst den Punkt, an dem es gut genug war.

„Ihre Eltern“, sagte ich. „Wann hatten die zum ersten Mal diese Angst?“

„Im Krieg. Als mein Vater weg war und nichts mehr da war.“

„Und davor?“

Greta überlegte.

„Davor war es besser. Sie hatten einen kleinen Hof. Es reichte."

„Dann gehen wir dorthin. Zu den beiden, als es noch reichte."

In der Genea-Arbeit schaue ich nie auf einen Elternteil allein. Immer auf das Paar. Das hat einen Grund, der zugleich zwei der fünf Voraussetzungen erfüllt. Steht ein Paar eng beieinander, auf Augenhöhe, dann ist es gut genug zwischen ihnen, und dann sind beide auch als Einzelne kraftvoll genug. Das eine zeigt das andere. Ein Paar, das zusammensteht, trägt die Arbeit. Ein Elternteil allein reicht nicht.

Ich ließ Greta ihre Eltern sehen. Als junges, verliebtes Paar, Mutter und Vater, vor dem Krieg, als noch nichts fehlte.

„Sehen Sie die beiden?"

„Ja." Gretas Stimme war leiser geworden. „Sie sind jung. Sie stehen zusammen. Meine Mutter lacht."

„Stehen sie eng beieinander? Auf Augenhöhe?"

„Ja."

„Gut. Dann sind sie stark genug. Jetzt darf der Krieg kommen."

Manchmal muss man weiter zurück, als man denkt. Wäre schon dieses Paar nicht gut genug beieinander gewesen, hätte die Not also schon vor dem Krieg begonnen, dann hätten wir eine Generation weiter gehen müssen, vielleicht bis zum Ersten Weltkrieg, denn auch eine solche Angst kann von dort geerbt sein. Bei Greta reichte es. Ihre Eltern standen vor dem Zweiten Weltkrieg gut genug zusammen.

⁂

Was dann geschah, ist der Teil, den die meisten zuerst nicht verstehen.

Eine Verletzung löst sich nur, wenn es einen Verursacher gibt, der stark genug ist, das Leid zu sehen und seinen Teil der Verantwortung zu tragen. Gretas Eltern konnten das nicht. Sie waren Opfer. Wer nur Opfer ist, kann die Wut nicht loswerden, weil sie keine Richtung hat.

Also suchten wir die, die es zu verantworten hatten.

„Wer hat diesen Krieg gemacht?“, fragte ich.

Greta schaute mich an, als hätte ich etwas Verbotenes gesagt.

„Ihre Eltern haben nicht gehungert, weil sie etwas falsch gemacht haben“, sagte ich. „Sie haben gehungert, weil Mächtige einen Krieg geführt haben. Die tragen das. Nicht Ihre Eltern. Und nicht Sie.“

Ich nannte ein paar Namen. Die Männer jener Zeit, die über Krieg und Frieden entschieden, auf allen Seiten. Hitler. Stalin. Die Mächtigen, die Regierungen, die Generäle. Es geht nicht um die genaue Liste. Es geht um die Richtung. Die Verantwortung gehört nach oben, zu denen, die den Krieg gemacht haben. Nicht nach unten, zu den Kindern, die ihn ausbaden mussten.

„Ihre Eltern dürfen jetzt wütend sein“, sagte ich. „Auf die, die das verursacht haben. Nicht auf das Leben. Auf die Verantwortlichen.“

Greta wurde ganz still.

Dann, nach langer Zeit, nickte sie kaum merklich.

In der inneren Arbeit konnten die Mächtigen jener Zeit die Verantwortung für das Leid tragen. Und dadurch konnten Gretas Eltern zum ersten Mal ihre Angst und ihre Wut dorthin richten, wo sie hingehörten. Weg von sich. Weg von ihren Kindern.

⁂

„Was machen Ihre Eltern jetzt?“, fragte ich.

Greta hatte die Augen geschlossen.

„Sie sehen mich an.“ Ihre Lippen zitterten. „Beide. Meine Mutter sagt... das war unsere Angst. Nicht deine.“

„Hören Sie weiter zu.“

„Sie sagt, du hättest die nie tragen sollen.“ Die Tränen kamen jetzt frei. „Wir nehmen sie zurück.“

„Und Ihr Vater?“

„Er nickt. Er legt den Arm um sie.“ Greta atmete zitternd ein. „Die beiden stehen da und halten das zusammen.“

„Und, nehmen sie Ihnen die Angst ab?“

„Ja.“

Ich sagte lange nichts.

Greta saß in ihrem Sessel, eine achtundachtzigjährige Frau, und etwas fiel sichtbar von ihr ab. Ihre Schultern sanken. Ihr Atem wurde tiefer. Das Gesicht wurde weich.

„Es ist weg“, sagte sie erstaunt. „Es ist einfach weg.“

Eine Last, die sie ihr ganzes Leben getragen hatte, war nicht mehr da. Weil sie nie ihre gewesen war.

⁂

Der letzte Schritt hat einen eigenen Namen. Empowering. Es genügt nicht, die Last abzulegen. Das Neue muss durch das ganze Leben getragen werden, überall dorthin, wo das Alte gewirkt hat.

„Gehen Sie mit diesem neuen Gefühl durch Ihr Leben“, sagte ich. „Ganz langsam. Und schauen Sie, was anders wird.“

Greta ging.

„Meine Eltern sind ruhig“, sagte sie zuerst. „Beide. Das hab ich als Kind nie gesehen.“

Dann lächelte sie im Sitzen.

„Und meine Mutter, die hat gar keine volle Kammer mehr. Sie isst den Rest einfach auf. Sie sagt den Satz nicht mehr.“

„Welchen Satz?“

„Man weiß ja nie.“ Sie schüttelte den Kopf. „Sie braucht ihn nicht mehr.“

Greta wurde still. Etwas anderes war ihr eingefallen.

„Mein Vater“, sagte sie. „Der hat auch gehungert. Im Krieg und danach, in der Gefangenschaft. Als er zurückkam, war er nicht mehr derselbe.“

„Was hat er gemacht?“

„Gegessen. Getrunken.“ Sie sah auf ihre Hände. „Er war schwer, viel zu schwer, und abends hat er getrunken. Wir wussten alle, warum. Es hat nur keiner gesagt.“

„Und jetzt, wo die Angst dort ist, wo sie hingehört?“

Greta schaute lange in sich hinein.

„Er isst normal.“ Ihre Stimme war belegt. „Er braucht das nicht mehr. Er muss nichts mehr zudecken.“ Sie hielt inne. „Ich sehe ihn zum ersten Mal ohne dieses Schwere im Gesicht.“

Was Greta da beschrieb, ist die andere Seite desselben Musters. Ihre Mutter hatte die Angst nach außen getragen, in die volle Kammer. Ihr Vater hatte sie nach innen gedrückt, unter Essen und Alkohol, um die Bilder aus Krieg und Gefangenschaft nicht sehen zu müssen. Beide deckelten. Nur auf verschiedene Weise. Und was gedeckelt wird, verschwindet nicht, es sucht sich ein Ventil.

Was aus den beiden geworden wäre, wenn ihnen jemand diese Frage gestellt hätte, weiß ich nicht. Sie sind lange tot.

„Und Sie?“

Greta hielt inne.

„Ich hab meine Kammer auch nicht mehr.“ Sie öffnete die Augen. „Wissen Sie, ich hab mein Leben lang mit dem Gewicht gekämpft. Ich hab gegessen, als ob es gleich nichts mehr gäbe. Immer.“

Sie sah an sich herunter.

„Das war nicht mein Hunger. Das war ihrer.“

Ich schreibe das hin, weil Greta es gesagt hat, und nicht, weil ich wüsste, dass es stimmt. An ihrem Gewicht hat sich in den Monaten danach nichts geändert, und ich habe ihr auch nie etwas anderes in Aussicht gestellt. Verändert hat sich etwas anderes.

⁂

Und dann, ganz leise, kam der Satz, auf den ich seit Wochen gewartet hatte, ohne ihn je zu erzwingen.

„Zweitausenddrei“, sagte Greta. „Wenn ich das damals schon gewusst hätte.“

„Was denn?“

„Dann hätte ich diesen Nießbrauch nicht gebraucht.“ Sie sah aus dem Fenster. „Ich hab mich damals festgekrallt an dem Ding. Als ob mir sonst jemand das Essen wegnimmt.“ Sie lachte, zum ersten Mal ohne Härte. „Dabei war für alle genug da. Es war immer genug da.“

Die Enge, mit der sie am Nießbrauch festgehalten hatte, war weg. Nicht weil man sie überzeugt hatte. Weil die Angst, die sie festhalten ließ, nicht mehr da war.

Wenig später fand sie mit dem Steuerberater eine Lösung. Sie gab den Nießbrauch auf, und es fühlte sich für sie nicht wie ein Verlust an.

Die Kammer war leer, und es machte ihr nichts mehr aus.

⁂

Bei Volker lag die Sache anders, aber die Methode war dieselbe.

Volkers Antrieb, sein lebenslanges Beweisen-Müssen, kam aus der Verletzung durch seine eigenen Eltern. Sie hatten ihn nie wirklich gesehen und angenommen. Diese Verletzung ließ sich nicht mit den realen Eltern klären, denn sie waren nicht mehr da. Hätten sie noch gelebt und mitgemacht, wäre es sehr wohl gegangen, so wie Volker und Marianne später als Eltern für ihre eigenen Kinder mitmachen konnten. Aber Volkers Eltern waren verstorben. Es war dieselbe Ausgangslage wie bei Greta, und darum gingen wir denselben inneren Weg.

Und hier ist wichtig zu verstehen, wie diese innere Arbeit abläuft, denn sie folgt einer bestimmten Ordnung.

Volker blieb dabei immer er selbst. Er stieg nicht in die Rolle seines Vaters oder seiner Mutter, er wurde nicht zu ihnen. Aber er war mit ihnen im Kontakt, so wie man mit lebenden Menschen im Kontakt ist. Er sah sie vor sich, er sprach mit ihnen, und sie antworteten. Für die innere Arbeit sind Vorfahren nicht tote Vergangenheit. Sie sind lebendig, mit ihren Gefühlen und Gedanken, und man begegnet ihnen als denen, die sie waren.

Wir begannen bei der frühesten Verletzung, nicht bei Volker, sondern bei seinem Vater als Kind. Dafür gingen wir zu den Eltern von Volkers Vater, also zu Volkers Großeltern. Bei ihrem Kennenlernen war es gut gewesen zwischen den beiden. Aber sie wollten noch kein Kind. Volkers Vater kam ungeplant und zu früh. Und weil er ihr geplantes Leben durcheinanderbrachte, nahmen seine Eltern ihn nicht an. Ohne es zu wollen und ohne es je auszusprechen, gaben sie dem Baby Schuld und Wut dafür, dass es ihr Leben zerstört habe. Ein Baby kann dafür natürlich nichts. Aber die Verletzung war da.

Bei diesen Großeltern war der Mann der Hauptverursacher, denn er hatte nicht auf die Absprache zur Verhütung geachtet. Und so setzte die Arbeit dort an. In der inneren Arbeit konnte er das Leid bei seiner Frau sehen und einen Teil ihrer Wut auf sich nehmen, den Teil, für den er verantwortlich war. Erst als das zwischen den beiden geklärt war, konnten sie gemeinsam auf ihr Kind schauen. Sie sahen das Leid und die Angst ihres Sohnes, dieses kleinen Jungen, der nichts getan hatte außer da zu sein. Sie hörten auf, ihm ihre Wut zu geben. Stattdessen nahmen sie für sein Leid die Wut auf sich. Und dadurch konnten sie ihren Sohn zum ersten Mal wirklich annehmen.

Volker schaute zu, wie sein Vater als Kind endlich das bekam, was ihm gefehlt hatte.

Erst als das geschehen war, ging es eine Generation weiter. Denn ein Vater, der als Kind nie angenommen wurde, kann seiner Frau und seinen eigenen Kindern schwer geben, was er selbst nie hatte. Nachdem die Verletzung bei Volkers Vater gelöst war, konnte die Ebene zwischen Volkers Vater und Mutter geklärt werden, das, was zwischen den beiden als Paar gestanden hatte.

Und dann, als letzte Stufe, kam Volker selbst. Jetzt erst, nachdem seine Eltern innerlich geheilt waren, standen sie als ein Paar da, das geben konnte. Und aus dieser Kraft heraus konnten sie Volker das geben, was ihm gefehlt hatte. Nicht die realen Eltern von damals, die es nicht konnten, sondern die inneren Eltern, die nun, von ihren eigenen Lasten befreit, zu ihrem Kind stehen konnten.

Das ist der Kern der Genea-Methode. Man löst die Verletzungen in der Reihenfolge, in der sie entstanden sind, von der ältesten Generation nach vorn, bis die Kraft ungehindert bis zum Klienten fließen kann.

Vertiefung: Die Reihenfolge der Generationen

Die Genea-Methode arbeitet sich von der ältesten betroffenen Generation nach vorn. Bei Volker sah das so aus: zuerst die Verletzung seines Vaters als Kind, gelöst bei dessen Eltern. Dann die Ebene zwischen Volkers Vater und Mutter als Paar. Erst dann Volker selbst, der nun von den geheilten inneren Eltern bekommen konnte, was ihm gefehlt hatte.

Zwei Dinge sind dabei wichtig. Der Klient bleibt immer er selbst. Er begegnet seinen Vorfahren als lebendigen Menschen, sieht sie, spricht mit ihnen, aber er schlüpft nicht in ihre Rollen und wird nicht zu ihnen. Und jede Generation muss geklärt sein, bevor die nächste an die Reihe kommt, denn wer als Kind nie angenommen wurde, kann seinen eigenen Kindern schwer geben, was er selbst nie hatte.

Für Volker war der Moment, in dem seine inneren Eltern endlich zu ihm stehen konnten, der tiefste des ganzen Prozesses.

Er saß mir gegenüber, die Augen geschlossen. Ein großer Mann, einundsechzig, der sein Leben lang nicht weich geworden war.

„Was sehen Sie?“, fragte ich leise.

Er brauchte lange.

„Sie schauen mich an.“

„Wie schauen sie Sie an?“

Seine Kehle arbeitete.

„Als ob ich...“ Er kam nicht weiter.

Ich wartete.

„Als ob ich reiche“, sagte er. „So wie ich bin.“

Dann weinte Volker Brandt zum ersten Mal seit Jahrzehnten. Lautlos, ohne sich zu schämen, ohne es wegzuwischen.

Ich kannte diesen Moment. Nicht nur von außen.

Die Angst, nicht zu genügen, wenn man nichts leistet, die Angst, dass man nur geduldet ist, solange man nützt, ist mir nicht fremd. Ich habe lange gebraucht, sie bei mir selbst zu finden, und noch länger, sie dorthin zurückzugeben, wo sie herkam. Bei Volker sah ich sie fallen.

Ich sagte nichts davon. Es war nicht mein Moment. Aber vielleicht sehe ich diese eine Angst bei anderen so schnell, weil ich sie kenne.

Er fühlte sich zum ersten Mal in seinem Leben angenommen. Nicht, weil er etwas geleistet hatte, sondern einfach, weil er da war. Und in diesem Moment fiel der Antreiber weg, der ihn ein Leben lang getrieben hatte. Er musste nicht mehr beweisen, dass er es wert war, dazuzugehören. Er war es einfach.

Wenn dieses Angenommensein, die Liebe, die Kraft und das Urvertrauen der Vorfahren wieder fließen, direkt von den Eltern zum Menschen, dann geschieht etwas Körperliches. Die Menschen werden ruhig. Sie entspannen sich. Ein wohliges Gefühl von Sicherheit stellt sich ein. Ich habe das nicht nur bei anderen gesehen, ich habe es selbst erlebt. Auch ich bin diesen Weg gegangen und habe eigene Themen bei meinen Vorfahren gelöst. Und als die Kraft in mir zum ersten Mal wirklich floss, kam mir ein Satz, der einen bekannten Spruch umkehrt. Man sagt, in der Ruhe liegt die Kraft. Das stimmt, reicht aber nicht. Bei mir war es umgekehrt. In der Kraft liegt die Ruhe. Erst wenn die alte Kraft der Vorfahren wieder da ist, kommt die tiefe Ruhe von selbst.

Das war die tiefere Ursache dafür, dass Volker die Firma immer über die Familie gestellt hatte. Als sie gelöst war, brauchte er das nicht mehr. Und erst

dadurch wurde das, was er mit Marianne im PowerCode erreicht hatte, wirklich dauerhaft.

⁂

Bei Marianne gab es ebenfalls ein Thema aus ihrer Herkunft, das ich hier nur kurz nenne, weil es demselben Muster folgte. Auch sie trug etwas aus ihrer Familienlinie, das in ihre Ehe hineinwirkte, eine alte Loyalität, ein altes Muster des Zurückstehens. Auch bei ihr lösten wir es auf demselben inneren Weg. Damit standen beide Partner nicht nur zueinander geklärt da, sondern auch jeder für sich, gestützt von der eigenen Familienlinie statt belastet von ihr.

⁂

An dieser Stelle ist ein Wort zur Reihenfolge wichtig, damit kein falscher Eindruck entsteht.

Ich habe im letzten Kapitel den PowerCode zwischen Volker und Marianne beschrieben und in diesem die Arbeit mit den Vorfahren. Das klingt, als käme das eine nach dem anderen, in fester Ordnung. So ist es nicht. In der Praxis greifen die beiden ineinander. Bei Volker lag ein Teil der Vorfahrenarbeit sogar vor dem PowerCode mit Marianne, weil er erst dadurch kraftvoll genug wurde und seinen Antreiber verlor, um überhaupt glaubhaft ein neues Verhalten zeigen zu können. Es gibt keine feste Reihenfolge. Mal beginnt man beim aktuellen Konflikt und stößt dabei auf ein Vorfahrenthema. Mal muss man zuerst zu den Vorfahren, um überhaupt die Kraft für die Gegenwart zu gewinnen. Ein erfahrener Begleiter spürt, was zuerst dran ist.

⁂

Bleibt die Frage, was das mit der Kraft der Ahnen auf sich hat, die ich am Ende des Kapitels über die Kriegsgenerationen angedeutet habe.

Die Vorfahren geben nicht nur Lasten weiter. Sie geben auch Kraft. Energie, Zugehörigkeit, Verbundenheit, Urvertrauen. Solange aber alte Verletzungen in der Linie ungelöst sind, ist diese Kraft sinnbildlich eingefroren. Sie kann nicht genügend fließen. Etwas fließt immer, sonst könnten wir gar nicht leben. Aber der volle Strom ist blockiert. Erst wenn die Verletzungen gelöst sind, taut die Kraft auf und steht wieder ganz zur Verfügung.

Ich beschreibe diese Kraft gern als zwei Seiten. Die Herzseite steht für Wärme, Verständnis, Fürsorge, Empathie. Die Schwertseite steht für Verantwortung, Grenzen, Konsequenz und Mut. Ein Mensch, der ausgeglichen kraftvoll ist, hat beide Seiten zur Verfügung. Er kann warm sein und klar zugleich. Vielen Unternehmern fehlt eine der beiden. Die einen sind hart, können Grenzen setzen und entscheiden, aber die Wärme fehlt. Die anderen sind warm und verständnisvoll, können aber nicht Grenzen ziehen und nicht konsequent führen. Das ist kein Charakterzug. Es ist ein Zeichen, dass eine Seite verschüttet ist unter alten Verletzungen.

Bei Volker sah man es deutlich. Er war über Jahrzehnte die Schwertseite gewesen, hart, leistungsstark, konsequent, aber die Wärme hatte gefehlt, in der Firma wie in der Familie. Als die alte Verletzung gelöst war, kam die Herzseite zurück. Er wurde nicht schwächer. Er wurde vollständiger. Er konnte weiter führen und entscheiden, aber jetzt mit Wärme, für die Menschen im Unternehmen und für seine Familie.

Bei Marianne war es genau umgekehrt. Ihr hatte über die Jahre die Schwertseite gefehlt. Sie war warm, verständnisvoll, ausgleichend, aber sie konnte schwer für sich einstehen und sagen, was ihr wichtig war. Sie hatte immer zurückgesteckt. Als ihre alten Themen gelöst waren, bekam sie ihre Schwertseite zurück. Sie konnte jetzt Grenzen ziehen und ihre eigene Position vertreten, ohne ihre Wärme zu verlieren. Auch sie wurde nicht anders, sie wurde vollständiger.

Dass Volker und Marianne sich in dieser Weise ergänzten, der eine zu hart, die andere zu weich, ist kein Zufall. Ich sehe das sehr oft. Menschen, denen eine Seite fehlt, ziehen einen Partner an, bei dem die andere Seite fehlt. Wie zwei Puzzleteile, die zusammenpassen, weil jeder das mitbringt, was dem anderen fehlt. Das gilt für Ehepaare ebenso wie für Geschäftsführer-Gespanne, den harten Macher und den weichen Kümmerer. Eine Weile trägt das, weil sich die beiden ergänzen. Auf Dauer aber reibt es sich, weil keiner den anderen wirklich versteht. Erst wenn jeder beide Seiten in sich zurückgewinnt, wird aus der Ergänzung, die sich aneinander reibt, ein echtes Miteinander.

⁂

Mit der Vorfahrenarbeit war bei Greta, Volker und Marianne die tiefste Ebene geklärt.

Volker hatte dreiunddreißig Jahre auf einen Satz von Greta gewartet. Er wartete nicht mehr darauf. Was er von seinen Eltern bekommen hatte, machte ihn stark genug, Gretas Satz abzuwarten, ohne daran zu zerbrechen.

Kapitel 18: Wenn sich der Knoten löst

Nach der Arbeit mit den Vorfahren stand jeder für sich kraftvoll genug da. Greta, Volker, Marianne. Die alten Lasten wirkten nicht mehr, und damit war möglich, was vorher an ihnen gescheitert war. Die Verletzungen zwischen den Menschen ließen sich klären, eine nach der anderen.

Eine Nachfolge löst sich nicht mit einem einzigen Gespräch. Es sind viele Klärungen, die aufeinander aufbauen, und jede macht die nächste möglich.

Ein Wort vorweg. Keine dieser Klärungen war ein einzelnes Treffen, bei dem ein Satz alles löste. Jede war ein Prozess über mehrere Sitzungen, mit Umwegen, mit Momenten, in denen nichts weiterging, und mit anderen, in denen sich plötzlich etwas löste. Ich beschreibe hier die Wendepunkte. Die Arbeit dazwischen war langsamer, als es auf diesen Seiten wirkt.

⁂

Die erste hatte ich schon beschrieben. Volker und Marianne als Paar. Nachdem zwischen den beiden die alten Schichten aufgelöst waren, zogen sie zum ersten Mal seit Langem wieder an einem Strang. Das war die Grundlage für alles Weitere. Denn ein Paar, das zusammenhält, kann etwas bewegen. Ein Paar, das innerlich getrennt ist, blockiert sich gegenseitig, ohne es zu wollen.

Von dort aus konnten wir zu den anderen Beziehungen gehen.

⁂

Die wichtigste, und für Volker die schwierigste, war die zwischen ihm und Greta.

Volker konnte die Anerkennung, die er brauchte, nicht von seiner Frau und nicht von seinen Kindern annehmen. Sie hatten sie ihm gegeben, ehrlich und

oft. Sie kam nicht an. Er brauchte sie von Greta, der Frühesten, der Einzigen, deren Wort dieses Gewicht hatte. Und Gretas Festhalten am Nießbrauch war für ihn der tägliche Beweis gewesen, dass er nicht dazugehörte.

Jetzt war Gretas Angst gelöst und Volkers Antreiber still. Zum ersten Mal war eine Begegnung möglich.

Ich führte die beiden zurück in die Zeit, als Volker in die Familie kam. Der junge Mann, der Wilhelm half, den Betrieb größer zu machen. Damals war es gut gewesen. Dorthin gingen wir.

⁂

Sie saßen sich gegenüber. Greta aufrecht, die Handtasche auf dem Schoß, als könnte sie gleich wieder gehen.

Volker sprach zuerst. Stockend.

„Ich hab die Firma geführt. Dreiunddreißig Jahre.“ Er sah auf seine Hände. „Und ich hab mich nie gefragt gefühlt, ob ich dazugehöre. Ich hab funktioniert. Das war meine Aufgabe.“

Greta sagte nichts.

„Der Nießbrauch“, sagte Volker. „Ich weiß, dass das deine Absicherung war. Ich hab das verstanden. Aber jedes Jahr, wenn die Ausschüttung kam...“ Er brach ab.

„Sagen Sie es“, sagte ich leise.

„Jedes Jahr hab ich gedacht: Das ist nicht deine Firma, Volker. Es war nie deine.“

Stille.

Greta schaute ihn an. Etwas in ihrem Gesicht arbeitete.

„Ich hab das nie gesehen“, sagte sie schließlich. „Ich hab immer nur an mich gedacht. An meine Angst.“

„Du konntest nicht anders.“

„Nein.“ Sie schüttelte den Kopf. „Jetzt kann ich anders.“

Sie stellte die Handtasche neben sich auf den Boden.

Ein kleiner Moment. Aber ich habe ihn gesehen, und Volker auch.

„Volker“, sagte Greta.

Sie sagte seinen Namen wie immer. Und doch anders. Über Jahrzehnte hatte zwischen ihnen ein höflicher Abstand gelegen, auch beim Du, auch beim Vornamen. Jetzt war da etwas anderes in ihrer Stimme. Wärme, wo vorher nur Form gewesen war. „Wilhelm hätte ohne dich nicht gewusst, wie es weitergeht. Das hat er mir mal gesagt. Ich hab es dir nie erzählt.“

Volker wurde ganz still.

„Ich weiß nicht, wo diese Firma heute stünde ohne dich. Wahrscheinlich gäbe es sie nicht mehr.“ Ihre Stimme wurde fest. „Du bist ein Vosskamp. Auch ohne den Namen. Das warst du immer.“

Volker saß da, ein einundsechzigjähriger Mann, und rührte sich nicht.

Dann nickte er, einmal, ganz langsam.

Er sagte kein Wort. Er konnte nicht.

⁂

Was in diesem Moment geschah, war das, worauf Volker sein Leben lang gewartet hatte, ohne es zu wissen. Nicht das Lob seiner Kinder, nicht die Beteuerung seiner Frau. Die Anerkennung von der frühesten Stelle. Die Einzige, die diesen Satz mit diesem Gewicht sagen konnte, hatte ihn gesagt.

Der Ausschluss, den Volker sein Leben lang gefühlt hatte, war beendet.

Und weil er kurz zuvor in der Arbeit mit seinen eigenen Eltern schon erfahren hatte, dass er genügt, so wie er ist, konnte er Gretas Anerkennung diesmal wirklich annehmen. Sie fiel nicht mehr in ein Fass ohne Boden. Sie kam bei ihm an.

⁂

Die nächste Klärung war die zwischen Marianne und Greta. Mutter und Tochter.

Auch hier lag Altes. Marianne hatte ihr Leben lang zwischen ihrer Mutter und ihrem Mann gestanden, hatte vermittelt, beschwichtigt, zusammengehalten. Sie hatte oft zu ihrer Mutter gehalten, wenn sie eigentlich zu ihrem Mann hätte halten müssen, und das hatte sowohl ihre Ehe als auch das Verhältnis zur Mutter belastet.

Zwischen Marianne und Greta ging es um etwas Feines. Marianne hatte sich von ihrer Mutter oft nicht wirklich gesehen gefühlt, immer im Schatten der Erwartungen, immer die, die funktionieren musste. Und Greta hatte nie bemerkt, wie viel Last sie ihrer Tochter aufgebürdet hatte, gerade in den Jahren, als sie selbst mit ihrer Angst kämpfte. Beide sprachen aus, was war. Beide erkannten, was sie beim anderen ausgelöst hatten. Und zwischen Mutter und Tochter entstand eine Nähe, die es so vorher nicht gegeben hatte.

⁂

Erst jetzt, nachdem all diese Verletzungen zwischen den Älteren gelöst waren, war der Boden bereit für den entscheidenden Schritt. Die Übergabe an Sophie und Thomas.

Doch auch hier ging es nicht sofort um die Übergabe. Zuerst mussten die Verletzungen zwischen den Eltern und den beiden Kindern gelöst werden. Denn auch Sophie und Thomas hatten gelitten. Unter einem Vater, der nicht genug da gewesen war, weil die Firma immer vorging. Und unter einer Mutter, die zu weich gewesen war, die zusammengehalten und ausgeglichen hatte, aber selten klar Position bezog.

Das hatte Spuren hinterlassen, und zwar auf eine Weise, die ich oft sehe. Die Kinder hatten die fehlenden Seiten der Eltern übernommen. Sophie war eher zu hart geworden, fordernd, kontrolliert, immer unter Druck. Thomas

eher zu weich, zurückhaltend, ausweichend. Es war, als hätten die beiden die Unausgeglichenheit der Eltern unter sich aufgeteilt.

Mit dem PowerCode lösten wir auch das. Volker und Marianne konnten sehen, was ihre eigenen Muster bei den Kindern angerichtet hatten. Sie nahmen die Lasten von ihnen, die Lasten, die die Kinder nie hätten tragen sollen. Und sie gaben ihnen stattdessen ihre Kraft. So wurden auch Sophie und Thomas ausgeglichen kraftvoll genug, jeder für sich, um bald die Verantwortung für das Unternehmen zu tragen.

Erst danach war der Boden bereit für den entscheidenden inneren Schritt.

Ich brachte alle zusammen. Volker und Marianne, Sophie und Thomas. Zum ersten Mal ging es nicht darum, alte Wunden zu klären, sondern darum, den Weg zu öffnen.

Nur die Früheren können den Vorrang weitergeben. Ein Nachfolger kann sich den Platz nicht nehmen, er muss ihn empfangen. Jetzt waren zum ersten Mal die Voraussetzungen dafür da.

⁂

Volker räusperte sich. Er hatte sich etwas zurechtgelegt, das merkte man.

Dann ließ er den Zettel, den er in der Hand hielt, sinken.

„Ich sag es einfach so, wie es ist.“

Er schaute Sophie an, dann Thomas.

„Ich hab lange gebraucht. Zu lange. Ihr habt gewartet, und ich hab immer noch einen Grund gefunden, warum es noch nicht geht.“ Er hielt inne. „Der Grund war nicht bei euch. Der war bei mir. Das weiß ich jetzt.“

Thomas schaute auf den Tisch. Sophie rührte sich nicht.

„Ihr könnt das“, sagte Volker. „Ihr könnt das besser, als ich es in eurem Alter konnte. Und ich will, dass ihr es macht. Nicht weil ich alt werde. Weil es eure Firma ist.“

Er sah Marianne an. Sie nickte.

„Wir wollen, dass ihr das übernehmt“, sagte Marianne. „Von Herzen. Wir trauen es euch zu, beiden.“

Einen Moment sagte niemand etwas.

Dann sagte Sophie, und ihre Stimme war nicht so fest wie sonst: „Das ist das erste Mal, dass ihr das sagt.“

„Ich weiß“, sagte Volker.

„Ich hab die ganze Zeit gedacht, ich muss es euch beweisen.“ Sophie schaute zwischen ihren Eltern hin und her. „Dass ich es wert bin.“

„Du musst gar nichts beweisen“, sagte Volker. „Du bist es.“

Sophie, die Fordernde, die Kontrollierte, die immer eine Liste hatte, saß da und fand keine Worte.

Neben ihr sagte Thomas leise: „Danke, Papa.“

⁂

Und dann war da noch Greta.

Sie hatte am Rand gesessen, still. Jetzt hob sie die Hand, eine kleine Geste, und alle schauten zu ihr.

„Mein Mann“, sagte sie, „hätte sich das gewünscht. Genau so.“

Mehr sagte sie nicht. Sie musste nicht mehr sagen.

Die Älteste, die am längsten zum System gehörte, hatte ihren Segen gegeben. Damit war das innere Fundament der Übergabe getragen, von der ältesten Generation bis zur jüngsten.

Für Sophie und Thomas löste dieser Nachmittag etwas, das sich mit keinem Vertrag hätte lösen lassen. Zum ersten Mal spürten sie, dass die Eltern sie wirklich wollten. Nicht widerwillig, nicht unter Druck. Der jahrelange Kampf um Anerkennung verlor seine Schärfe. Sie mussten nicht mehr kämpfen.

Wichtig ist zu verstehen, dass die Nachfolge damit nicht vollzogen war. Es war das Fundament, nicht das fertige Haus. Was jetzt begann, war eine Über-

gangsphase. Sophie und Thomas sollten weiter vom Vater lernen, sein Wissen über Jahrzehnte aufnehmen, solange er noch da war. Die Mitarbeiter und Führungskräfte mussten eingebunden werden. Die Verantwortung sollte Schritt für Schritt übergehen, nicht mit einem Schlag. Das braucht Zeit, und es braucht ein Werkzeug, das dafür sorgt, dass bei all diesen Schritten niemand übergangen wird. Dieses Werkzeug ist der SystemCheck. Wir setzten ihn zuerst bei den Eltern ein, dann bei den Kindern mit ihren Partnern, und später, als die Kinder eigene Veränderungen einführten, wandten sie ihn selbst an, mit dem Vater und den Führungskräften.

⁂

Was jetzt noch fehlte, war das, was ich Empowering nenne. Und es ist wichtiger, als es zunächst klingt.

Es genügt nicht, Verletzungen einmal zu lösen. Ein Mensch, der jahrzehntelang in einem bestimmten Muster gelebt hat, fällt leicht wieder hinein, auch wenn die Ursache gelöst ist. Die alten Bahnen sind tief eingegraben. Volker hatte über vierzig Jahre gelernt, sich über Leistung zu beweisen. Dass dieser Antrieb gelöst war, hieß nicht, dass er von einem Tag auf den anderen anders lebte. Er musste das Neue erst einüben.

Empowering heißt, das Neue entlang des eigenen Lebens zu verankern, damit es im Alltag trägt. Man geht die eigene Geschichte noch einmal durch, aber jetzt mit der neuen Kraft, mit den neuen Möglichkeiten. Man prägt die neuen Gefühle und Verhaltensweisen ein, sodass sie selbstverständlich werden.

Bei Volker sah das konkret so aus. Er lernte, Feierabend zu machen, ohne ein schlechtes Gewissen zu haben. Er lernte, seinen Kindern Entscheidungen zu überlassen, ohne sofort einzugreifen. Er lernte, Zeit mit seiner Familie zu verbringen und dabei wirklich da zu sein, nicht mit den Gedanken in der Firma. Jedes Mal, wenn ihm das gelang, wurde die neue Bahn ein wenig tiefer.

Und mit der Zeit wurde aus dem, was am Anfang Übung war, seine neue Selbstverständlichkeit.

Marianne übte, für sich einzustehen und auszusprechen, was ihr wichtig war, statt zurückzustecken. Greta übte, das Leben zu genießen, das sie hatte, ohne die alte Angst im Nacken. Sophie und Thomas übten, aus ihrem neuen Platz heraus zu führen, mit der Sicherheit, dass sie ihn wirklich hatten.

Das Empowering ist der Grund, warum diese Nachfolge nicht nur auf dem Papier gelang, sondern im Leben.

Eine Lösung, die man einmal erlebt und dann vergisst, verändert nichts. Eine Lösung, die man einübt, bis sie zur Selbstverständlichkeit wird, verändert alles.

Der Nießbrauch war am Ende in zwei Sitzungen geregelt. Gebraucht hatten wir dafür alles, was in den Monaten davor geschehen war.

Kapitel 19: Veränderungen so gestalten, dass sie getragen werden

„Das Alte ist schlecht, das Neue ist besser."

So kündigen die meisten eine Veränderung an. Ich habe es hundertmal gehört, in Betrieben jeder Größe. Der Chef stellt sich hin, erklärt, warum das Bisherige nicht mehr taugt und das Neue kommen muss. Sachlich hat er meistens recht.

Und trotzdem stößt er auf eine Wand.

Denn wer das Alte aufgebaut hat, hört in diesem Satz etwas anderes. Er hört: Was du jahrzehntelang gemacht hast, war nichts wert.

Jede Veränderung hat zwei Seiten. Sie bringt etwas Neues, und sie nimmt etwas Altes. Die meisten reden nur von der ersten. Von dem, was verloren geht, reden sie nicht. Und genau daran scheitern die meisten Veränderungen.

Bei Familie Brandt kam jetzt ein Werkzeug zum Einsatz, das genau hier ansetzt. Der SystemCheck. Gleich zweimal, auf ganz verschiedene Weise.

⁂

Wie der SystemCheck funktioniert, will ich zuerst kurz beschreiben, bevor ich zeige, wie er wirkt.

Die übliche Art, eine Veränderung anzukündigen, geht so. Man sagt, was am Jetzigen schlecht ist, und was am Neuen gut wird. Weg vom Alten, hin zum Neuen. Das klingt vernünftig, und doch erzeugt es Widerstand. Denn wer das Alte mit aufgebaut hat, hört in dieser Ankündigung, dass seine Arbeit nichts mehr wert ist.

Der SystemCheck geht anders vor. Er beginnt genauso, indem er das Ziel benennt und sagt, welche Nachteile das Jetzige hat und welche Vorteile die Veränderung bringt. Aber dann kommen vier Fragen dazu, die fast niemand

stellt. Was ist am Jetzigen gut und soll erhalten bleiben? Was muss getan werden, damit es erhalten bleibt? Welche Nachteile könnte die Veränderung bringen? Und was muss getan werden, damit diese Nachteile nicht eintreten?

Diese vier Fragen sind das Wirksame. Die ersten beiden drehen sich um das Gute am Jetzigen, die anderen beiden um die Nachteile der Veränderung. Wer nach dem Guten am Jetzigen fragt, würdigt das Frühere und die Menschen, die es geschaffen haben. Und wer nach den Nachteilen der Veränderung fragt, holt sich das Erfahrungswissen genau der Leute, die das Bestehende am besten kennen. Vor allem aber bleibt es nicht beim Benennen. Jede der beiden Fragen hat eine zweite, die nach dem Tun fragt, damit aus der Einsicht auch etwas folgt. Aus Betroffenen werden Beteiligte.

Vertiefung: Die vier Fragen des SystemChecks

Vorab wird das Ziel benannt, mit den Nachteilen des Jetzigen und den Vorteilen der Veränderung. So weit die übliche Veränderungskommunikation. Dann kommen die vier eigentlichen Fragen, in zwei Paaren:

Erstens, was ist am Jetzigen gut und soll erhalten bleiben? Zweitens, was muss getan werden, damit es erhalten bleibt?

Drittens, welche Nachteile könnte die Veränderung bringen? Viertens, was muss getan werden, damit diese Nachteile nicht eintreten?

Der SystemCheck wird auf jede einzelne Gestaltungsmöglichkeit angewendet, nicht pauschal auf die Veränderung als Ganzes.

Die erste Szene betraf Volker allein.

Volker wollte sich aus der operativen Führung zurückziehen, das war der Plan. Aber ich merkte, dass ihm der Gedanke schwerfiel, und nicht nur aus den alten Gründen, die wir längst gelöst hatten. Es gab handfeste Bedenken. Also machten wir einen SystemCheck über seinen eigenen Rückzug. Denn der SystemCheck taugt nicht nur für Veränderungen im Unternehmen, sondern auch für die eigenen großen Entscheidungen.

Zuerst das Ziel. Volker zieht sich aus der täglichen Führung zurück, die Kinder übernehmen. Die Nachteile des Jetzigen und die Vorteile der Zukunft waren schnell benannt. Volker war über sechzig, er hatte ein Recht auf mehr Freiheit, die Kinder brauchten Raum, das alles war klar.

Dann die umgekehrten Fragen. Was ist am Jetzigen gut und soll erhalten bleiben? Hier hielt Volker inne. Es zeigte sich, dass in seinem täglichen Tun etwas steckte, das nicht verloren gehen durfte. Sein Wissen. Die Beziehungen zu langjährigen Kunden, die ihn persönlich kannten. Sein Gespür für die Maschinen, für die Fertigung, für die Menschen im Betrieb. Wenn er einfach ginge, ginge all das mit ihm. Und gleich die nächste Frage. Was muss getan werden, damit es erhalten bleibt? Es brauchte also eine Form, in der Volkers Wissen und seine Kontakte dem Unternehmen erhalten blieben, auch ohne dass er täglich führte.

Dann die Nachteile. Welche Nachteile bringt der Rückzug? Volker sprach aus, was er insgeheim befürchtete. Dass sein Wissen verloren ginge. Dass er von einem Tag auf den anderen nutzlos wäre. Dass die Kinder in schwierigen Situationen allein dastünden, ohne die Erfahrung, die er über Jahrzehnte gesammelt hatte. Und die letzte Frage. Was muss getan werden, damit diese Nachteile nicht eintreten? Es brauchte einen Weg, auf dem die Kinder in schwierigen Fragen auf Volkers Erfahrung zurückgreifen konnten, ohne dass er ihnen die Führung wegnahm.

Aus genau diesen Antworten formte sich die Lösung. Kein abrupter Rückzug, sondern ein Beirat. Volker würde die operative Führung abgeben, aber als Beiratsvorsitzender erhalten bleiben, was erhalten bleiben sollte. Sein Wissen, seine Kundenbeziehungen, seine Erfahrung, all das flösse weiter in das Unternehmen, nur nicht mehr im Tagesgeschäft, sondern beratend. Und die Kinder hätten in schwierigen Fragen jemanden, an den sie sich wenden konnten, ohne dass er ihnen die Führung wegnahm.

Der Beirat war nicht meine Idee, die ich Volker gegeben hätte. Er wuchs aus den Antworten des SystemCheck. Das ist das Schöne an diesem Werk-

zeug. Es erfindet keine Lösung von außen. Es holt sie aus dem heraus, was ohnehin schon da ist.

⁂

Der zweite SystemCheck war einige Monate später, und jetzt waren Sophie und Thomas an der Reihe.

Die beiden hatten sich vorgenommen, das Unternehmen zu digitalisieren. Die Auftragsabwicklung lief noch weitgehend auf Papier, vieles wurde von Hand erfasst, es gab keine durchgängige Software. Sophie brannte darauf, das zu ändern. Aus kaufmännischer Sicht war es überfällig.

Früher, ohne das, was sie inzwischen gelernt hatten, wäre Sophie einfach vorgeprescht. Sie hätte eine Software ausgewählt, den Termin gesetzt und verkündet, ab nächstem Monat arbeiten wir digital. Und sie wäre auf eine Mauer aus Widerstand gelaufen. Denn in der Fertigung und in der Verwaltung saßen Menschen, die seit Jahrzehnten auf ihre Weise arbeiteten, viele davon Volkers treue Leute.

Stattdessen machten Sophie und Thomas einen SystemCheck mit den Mitarbeitern. Ich war dabei, hielt mich aber im Hintergrund.

⁂

Der Raum war zu voll. Fertigung, Verwaltung, Einkauf, an die zwanzig Leute auf Stühlen, die im Kreis standen. Die Älteren hatten die Arme verschränkt.

Sophie stand vorne. Sie erklärte das Ziel. Warum die Digitalisierung kommen sollte, was das Papiersystem kostete, was die Software besser machen würde.

Höfliche Gesichter. Keine Bewegung.

Ich kannte diese Gesichter. Es waren die Gesichter von Leuten, die schon oft gehört hatten, dass jetzt alles besser wird, und die danach die Arbeit hatten.

Dann stellte Sophie die Frage, die sie früher nie gestellt hätte.

„Was an unserer jetzigen Arbeitsweise ist gut? Was soll auf keinen Fall verloren gehen?“

Stille.

Die Mitarbeiter schauten sich an. Die Frage passte nicht in das Schema, das sie erwartet hatten.

Dann meldete sich ein alter Meister. Grauer Kittel, seit vierunddreißig Jahren im Betrieb, noch von Wilhelm eingestellt und von Volker gehalten.

„Wenn ich so einen Auftragszettel in die Hand nehm“, sagte er langsam, „dann seh ich sofort, ob was nicht stimmt. Ich kann Ihnen nicht sagen, woran. Aber ich spür's.“

Sophie wollte etwas sagen.

Sie sagte es nicht. Sie wartete.

„Das kann Ihr Computer nicht“, sagte der Meister.

Ein paar nickten.

„Da haben Sie recht“, sagte Sophie.

Der Meister schaute auf, überrascht.

„Ich meine das ernst“, sagte Sophie. „Wenn wir das verlieren, haben wir was kaputtgemacht. Wie kriegen wir Ihr Gespür in das neue System?“

Und jetzt geschah etwas.

Der Meister, eben noch mit verschränkten Armen, dachte nach. Über ihre Frage. Er fing an, gemeinsam mit ihr zu überlegen, wie man das, was er im Bauch hatte, in Prüfschritte übersetzen könnte, die auch ein Bildschirm anzeigt.

So sah es im Raum aus. Ein Mann mit verschränkten Armen hatte sie gelöst und redete mit.

Was er zwei Stunden später in der Halle sagte, habe ich erst Wochen danach erfahren, von Thomas, der es von einem seiner Leute hatte. Er hatte zu seinen zwei Männern gesagt, aufschreiben könne man viel, und ein Zettel habe noch nie eine Charge gerettet.

Beides war wahr. Zwischen dem, was ein Mensch vor zwanzig Leuten sagen kann, und dem, was er denkt, liegt immer ein Abstand. Vierunddreißig Jahre schließen ihn nicht in einer Betriebsversammlung.

Was in diesem Raum entstand, war noch kein Mitdenker. Es war eine Öffnung, und sie war groß genug, um weiterzumachen.

⁂

So ging es weiter. Eine Verwaltungskraft sagte, die kurzen Wege dürften nicht verloren gehen, das Zurufen statt der Mails. Dann kamen die Sorgen. Was, wenn das System ausfällt und wir gar nichts mehr können? Was ist mit den Älteren, die sich mit Computern schwertun? Verlieren wir das Gespür, wenn nur noch der Bildschirm zählt?

Jede Sorge war berechtigt. Und jede war ein Hinweis, was bei der Einführung bedacht werden musste.

Am Ende hatten Sophie und Thomas mehr als ein Digitalisierungsprojekt. Sie hatten die Leute dabei. Für die Älteren wurde eine gründliche Schulung eingeplant, ein Notfallplan für den Ausfall erstellt. Die Digitalisierung kam, und sie kam getragen.

Mit dem Gespür des alten Meisters ging es langsamer. Er setzte sich zweimal mit Thomas hin und kam auf sieben Punkte, auf die er bei einem Auftragszettel schaut. Drei davon hat die Software übernommen. Für die anderen vier fand sich kein Feld, und der Meister hat sie behalten. Er geht in zwei Jahren in Rente. Was dann mit diesen vier Punkten ist, weiß in dieser Firma niemand, und ich weiß es auch nicht.

⁂

Und Volker? Er saß als Beiratsvorsitzender mit am Tisch, als seine Kinder den SystemCheck machten. Er, der früher jede Veränderung im Alleingang durchgesetzt hätte, sah zu, wie seine Kinder es anders machten. Er sagte nichts. Er ließ sie machen.

Ich habe hier zwei Szenen herausgegriffen, aber sie waren nur zwei von vielen. Der SystemCheck zog sich durch den ganzen Prozess. Wir machten ihn mit Marianne, wenn es um ihre neue Rolle ging. Wir machten ihn mit Greta rund um den Nießbrauch, gemeinsam mit dem Steuerberater, damit die steuerlich klugen Lösungen nicht heimlich neue Verletzungen erzeugten und auch sonst keine negativen Folgen hatten. Denn eine Lösung kann steuerlich perfekt sein und trotzdem jemanden ausschließen oder übergehen. Der SystemCheck sorgte dafür, dass die Sachebene und die Systemgesetzebene zusammenpassten. Wir machten ihn mit den Kindern und ihren Partnern, immer dann, wenn eine Entscheidung anstand, die mehrere betraf. Der SystemCheck war kein einmaliges Ereignis. Er wurde zu einer Gewohnheit, zu der Art, wie in diesem Unternehmen von nun an Veränderungen angegangen wurden.

Das ist der SystemCheck. Ein einfaches Werkzeug, vier Fragen. Aber es entscheidet darüber, ob eine Veränderung getragen wird oder ob sie auf Widerstand trifft. Und es hält, ohne dass man über Systemgesetze reden müsste, ganz von selbst die Systemgesetze ein. Denn es würdigt das Frühere, es erkennt die Kompetenz der Erfahrenen an, und es schließt niemanden aus.

Volker sagte mir später, er habe an diesem Tag zum ersten Mal wirklich loslassen können. Nicht weil er müde war. Weil er sah, dass seine Kinder es besser machten, als er es je gekonnt hätte.

Kapitel 20: Der Ablauf einer begleiteten Nachfolge

An dieser Stelle will ich einen Schritt zurücktreten und ordnen, was bei Familie Brandt geschah. Denn so verschlungen der Weg im Einzelnen war, im Rückblick folgt er einer klaren Sequenz. Und diese Sequenz ist übertragbar. Sie gilt nicht nur für die Brandts, sondern für fast jede begleitete Nachfolge.

Ich beschreibe sie hier als Landkarte, damit Sie sie wiedererkennen, wenn Sie selbst vor einer Übergabe stehen. Vier Phasen, und innerhalb der Phasen eine Reihenfolge, wer wann am Tisch sitzt. Wer diese Reihenfolge umkehrt, kämpft gegen das System.

⁂

Phase eins. Den Auftrag klären und Stabilität herstellen.

Am Anfang steht nicht die Lösung, sondern die Klärung. Wer gehört zum System? Wer entscheidet was? Welche Themen gehören wohin? Bei den Brandts war schon das ein erster größerer Schritt. Als wir sortierten, was Sachthema war und was auf der tieferen Ebene lag, entstand allein dadurch eine erste Entlastung. Vieles, was vorher als ein einziger großer Knoten erschien, ließ sich auseinanderlegen.

Zu dieser Phase gehört auch, die Modelle zu erklären, mit denen wir arbeiten. Die Systemgesetze. Den PowerCode. Die drei Kreise von Familie, Unternehmen und Eigentum. Das Kommunikationsmodell mit seinen drei Ebenen. Man könnte meinen, das sei graue Theorie, die man später braucht. Aber schon das Erklären wirkt. Denn in dem Moment, in dem die Beteiligten diese Modelle verstehen, geschieht zweierlei zugleich: Sie begreifen zum ersten Mal, warum die Nachfolge stockt, warum Konflikte, die sie seit Jahren mit sich schleppen, bisher unlösbar waren. Und gleichzeitig sehen sie einen Weg. Sie erkennen, dass es eine Ordnung hinter dem Chaos gibt und dass sich das

Ganze klären lässt. Aus Ratlosigkeit wird Verständnis, und aus Verständnis wird Hoffnung. Diese Hoffnung ist der Boden, auf dem die weitere Arbeit überhaupt erst möglich wird.

Diese Phase wird oft übersprungen, weil sie unproduktiv wirkt. Man will doch endlich Lösungen. Aber ohne diese Ordnung am Anfang weiß niemand, woran eigentlich gearbeitet wird.

Phase zwei. Die Ursachen klären.

Jetzt erst geht es in die Tiefe. Was sind die sichtbaren Streitfragen, und was liegt in Wahrheit darunter? Bei den Brandts war die sichtbare Streitfrage der Nießbrauch und die stockende Übergabe. Darunter lagen die Verletzungen, die dieses Buch beschrieben hat. Volkers Ausschluss, Gretas Angst, die alten Themen zwischen Volker und Marianne. In dieser Phase werden die Basisgefühle aufgelöst, mit dem PowerCode und, wo nötig, in der Arbeit mit den Vorfahren.

Das ist das Herzstück. Wird diese Phase übersprungen, bleibt alles Weitere auf Sand gebaut.

Phase drei. Lösungen gestalten und vereinbaren.

Erst wenn das Fundament trägt, kommt die Sachebene. Rollen werden geklärt, die Autorität des Nachfolgers, die Rolle des Seniors danach, die Kommunikationswege, der Umgang mit künftigen Konflikten. Bei den Brandts gehörten hierher der Beirat für Volker, die Aufteilung der Führung zwischen Sophie und Thomas, die gestaffelte Übertragung der Anteile. All das, was ein Anwalt oder Steuerberater regelt. Aber jetzt, auf geklärtem Grund, nicht vorher.

Phase vier. Umsetzen und stabilisieren.

Eine Nachfolge scheitert selten an der Einsicht. Sie scheitert an der Umsetzung. Das Neue muss sich im Alltag bewähren, immer wieder, über Monate. Rückfälle in alte Muster müssen bearbeitet werden, bevor sie eskalieren. Das ist die Phase, die ich als Empowering beschrieben habe, und die Phase, in der der SystemCheck zur Gewohnheit wird. Bei den Brandts zog sich diese Phase

über die gesamte Übergangszeit, in der Volker noch als Beiratsvorsitzender da war und die Kinder Schritt für Schritt mehr Verantwortung übernahmen.

⁂

Innerhalb dieser Phasen gibt es eine zweite Reihenfolge, die genauso wichtig ist. Die Reihenfolge, wer wann am Tisch sitzt.

Zuerst das Paar, das übergibt. Bei den Brandts Volker und Marianne. Solange zwischen den beiden Altes ungelöst ist, zieht das Paar nicht an einem Strang, und alles Weitere wackelt. Deshalb beginnt man hier. Es ist oft die Basis für alles andere.

Dann die Älteren untereinander. Bei den Brandts kam Greta hinzu, mit ihrem Nießbrauch und ihrer Angst, und die Klärung zwischen Volker und Greta, zwischen Marianne und Greta. Die ganze ältere Generation muss geklärt sein und zusammenstehen, bevor die nächste an die Reihe kommt.

Dann die Eltern und die Kinder. Erst wenn die Älteren stehen, werden die Verletzungen zwischen den Generationen gelöst, und die Nachfolger werden selbst kraftvoll genug. Bei den Brandts die Arbeit mit Sophie und Thomas, auch mit ihren Partnern.

Dann die Fachberater, integriert. Steuerberater, Anwalt, Bank. Nicht parallel und nicht am Anfang, sondern eingebunden, wenn das Fundament trägt. Bei den Brandts saß der Steuerberater mit am Tisch, als es um den Nießbrauch und die steuerliche Gestaltung ging, und wir prüften seine Lösungen mit dem SystemCheck, damit sie keine neuen Verletzungen erzeugten.

Zuletzt das Unternehmen. Die Mitarbeiter, die Führungskräfte. Konflikte, die sich aus der Familie ins Team übertragen haben, und Veränderungen, welche die neue Generation einführt. Bei den Brandts die Einbindung der langjährigen Mitarbeiter und die Digitalisierung.

⁂

Warum lässt sich diese Reihenfolge nicht umkehren?

Weil jede Stufe auf der vorherigen aufbaut. Ein Steuerkonstrukt, das man am Anfang aufsetzt, bevor die Verletzungen gelöst sind, kann selbst zur Verletzung werden, weil es jemanden ausschließt oder übergeht. Verletzungen zwischen Senior und Nachfolger, die man nicht löst, schlagen sich zwangsläufig im Führungsteam nieder, weil die Mitarbeiter spüren, dass oben etwas nicht stimmt. Und wer mit dem Vertrag anfängt, behandelt das Symptom und lässt die Ursache unberührt.

Ich sehe immer wieder Nachfolgen, die genau hier scheitern. Sie fangen hinten an. Zuerst der Gesellschaftsvertrag, zuerst das Steuermodell, zuerst die neue Struktur. Die Sachebene zuerst, weil sie greifbar ist und weil man dort schnell Ergebnisse sieht. Und dann wundert man sich, warum die schöne Lösung nicht hält, warum der Senior doch nicht loslässt, warum die Mitarbeiter blockieren. Der Grund ist fast immer derselbe. Das Fundament war nicht geklärt.

Die Brandts sind den Weg in der richtigen Reihenfolge gegangen. Erst das Fundament, dann das Haus. Deshalb hielt am Ende, was sie gebaut hatten.

Nun kommen viele Nachfolgen nicht so zu mir. Oft ist sachlich längst alles geregelt, wenn ich dazukomme. Die Verträge sind unterschrieben, die Anteile übertragen, das Steuermodell steht. Und trotzdem stimmt etwas nicht. Der Senior kann nicht loslassen. Die Konflikte bleiben. Die Nachfolge ist auf dem Papier vollzogen und im Leben blockiert.

Man könnte meinen, jetzt sei es zu spät, weil die Reihenfolge ja schon umgekehrt wurde, die Sachebene zuerst. Aber das stimmt nicht. Es ist nie zu spät, das Fundament nachzuholen. Auch dann arbeitet man über die Systemgesetze, mit dem PowerCode, mit der Klärung der Verletzungen, genau wie bei den Brandts. Die unterschriebenen Verträge stehen dem nicht im Weg. Man klärt die Ursachen nachträglich, und oft zeigt sich dann, dass die sachliche Regelung sogar angepasst werden muss, weil sie unter Verletzungen zustande kam. Das Vorgehen bleibt dasselbe, ob die Papiere schon unterschrie-

ben sind oder nicht. Denn die Verletzungen auf der Systemgesetzebene fragen nicht danach, was auf dem Papier steht.

Damit ist der Weg beschrieben.

Eine Nachfolge ist kein Ereignis. Sie ist eine Reihenfolge. Wer sie umkehrt, arbeitet gegen das System, ohne es zu merken.

Kapitel 21: Die ersten 100 Tage

Ich habe Volker einmal gefragt, was er an einem Montagmorgen um zehn vor sieben machen würde, wenn die Firma nicht mehr auf ihn wartet. Damals, ganz am Anfang, hatte er keine Antwort. Er hatte den Mund geöffnet und wieder geschlossen.

Ein knappes Jahr später rief er mich an einem Montag an. Es war kurz nach sieben.

„Ich sitze auf der Terrasse“, sagte er. „Mit einem Kaffee. Und wissen Sie was? Ich hab an die Firma seit zwei Stunden nicht gedacht.“

Er klang selbst überrascht.

„Und im Betrieb?“

„Sophie hat heute früh die Fertigungsbesprechung. Ohne mich.“ Eine Pause. „Die machen das.“

Das war der Mann, der anderthalb Jahre lang nicht hatte loslassen können.

⁂

Es gibt eine Zeit in jeder Nachfolge, die über vieles entscheidet. Die ersten Monate, in denen der Nachfolger wirklich Verantwortung trägt. Man nennt sie oft die ersten hundert Tage. In dieser Zeit entsteht das Vertrauen, auf dem alles Weitere ruht, oder es entsteht nicht.

Bei Sophie und Thomas begann diese Zeit in dem Moment, in dem Volker sich wirklich zurückzunehmen begann und die beiden zum ersten Mal spürten, dass die Verantwortung nun ihre war. Die Unterschrift lag da längst zurück.

⁂

Der häufigste Fehler in dieser Zeit ist der verständlichste. Der Nachfolger will zeigen, dass er es kann. Er hat Ideen, er hat Pläne, er hat vielleicht jahrelang darauf gewartet, endlich gestalten zu dürfen. Und kaum hat er die Verantwortung, prescht er los.

Ich habe Sophie genau davor gewarnt. Sie war die, der es schwerfiel zu warten. Sie sah die Digitalisierung, sie sah die veralteten Abläufe, sie wollte anpacken. Und ich verstand das. Aber ich sagte ihr, was ich jedem Nachfolger sage. Ihre erste Aufgabe ist es, zu verstehen. Verändern kommt danach.

Das Frühere zu verstehen, bevor man es verändert, ist keine Höflichkeit. Es ist die Bedingung dafür, dass die Menschen einem folgen. Die langjährigen Mitarbeiter bei Brandt trugen ein Wissen in sich, das in keinem Handbuch stand. Sie kannten die Kunden, die Maschinen, die stillen Regeln des Hauses. Wer das übergeht, verliert nicht nur ihr Wissen, er verliert ihre Loyalität.

Also taten Sophie und Thomas in den ersten Monaten vor allem eines. Sie fragten. Sie hörten zu. Sie ließen sich erklären, warum manches so war, wie es war. Nicht als Taktik, sondern echt. Und sie merkten schnell, dass hinter vielem, was ihnen zunächst rückständig vorgekommen war, gute Gründe steckten.

⁂

Das Zuhören hat eine Wirkung, die man leicht unterschätzt. Es würdigt das Frühere. Und damit hält es, ohne dass man darüber reden müsste, die Systemgesetze ein.

Wenn Sophie einen alten Meister fragte, wie er eine Sache über die Jahre gelöst hatte, geschah mehr als ein Informationsaustausch. Der Meister fühlte sich gesehen. Seine Erfahrung zählte. Er gehörte dazu, auch unter der neuen Führung. Das ist gelebte Anerkennung, und sie kostet nichts als die Bereitschaft, wirklich zuzuhören.

Umgekehrt hätte nichts so viel Schaden angerichtet wie das Gegenteil. Ein Nachfolger, der am ersten Tag verkündet, wie es künftig läuft, sagt damit allen Früheren, dass ihre Arbeit nichts mehr wert ist. Er verletzt die Zugehörigkeit, die Anerkennung, die Ordnung, alles auf einmal. Und er erntet Widerstand, den er sich nicht erklären kann.

⁂

Die ersten hundert Tage sind aber nicht nur eine Aufgabe für den Nachfolger. Sie sind genauso eine Aufgabe für den Senior.

Volkers Rolle in dieser Zeit war entscheidend, und sie war schwer. Er musste da sein, ohne zu bestimmen. Er musste sein Wissen weitergeben, ohne die Führung an sich zu ziehen. Das ist eine feine Balance, und viele Senioren scheitern daran, in die eine oder andere Richtung. Die einen ziehen sich ganz zurück und lassen den Nachfolger allein, so als wäre Wissenstransfer nicht ihre Sache. Die anderen bleiben und kontrollieren jeden Schritt, so als hätten sie nie übergeben.

Volker fand die Mitte, weil seine eigene Verletzung gelöst war. Er konnte sein Wissen weitergeben, ohne sich dadurch entwertet zu fühlen, denn er hatte seinen neuen Platz als Beiratsvorsitzender, und er hatte seine Anerkennung bekommen. Ein Senior, der innerlich geklärt ist, kann geben, ohne festzuhalten. Ein Senior, der noch verletzt ist, gibt entweder gar nichts, oder er kontrolliert alles und lässt nicht los. Das ist der Unterschied, den die Arbeit an den Verletzungen macht, bis in die praktischen Fragen des Alltags hinein.

⁂

Es gab aber eine Aufgabe in dieser Zeit, die nur Volker erledigen konnte. Niemand sonst.

Ich hatte früher in diesem Buch den Fertigungsleiter beschrieben. Den Mann, dem Volker vor achtzehn Jahren gesagt hatte, fangen Sie Montag an, und der seither eine stille Treue zu Volker trug. Diese Treue war der Grund, warum er mit wichtigen Fragen zu Volker ging und nicht zu Sophie. Nicht aus Ablehnung gegen die Tochter. Aus Bindung an den Vater.

Solche Bindungen gab es viele im Betrieb. Langjährige Führungskräfte, alte Mitarbeiter, und draußen die Kunden, die seit Jahrzehnten nur mit Volker sprachen und mit niemandem sonst. Sie alle waren Volker treu. Und diese Treue ließ sich nicht auf die Kinder übertragen, indem die Kinder sich anstrengten. Sie ließ sich nur von Volker selbst weiterreichen.

Das ist ein Vorgang, den viele übersehen. Man meint, der Nachfolger müsse sich das Vertrauen der Belegschaft erarbeiten. Das stimmt auch. Aber es gibt einen Teil, den er sich nicht erarbeiten kann, weil er nicht ihm gehört. Die alte Treue zum Senior kann nur der Senior weitergeben.

Also tat Volker es. Bewusst, und an drei Stellen.

Bei den Führungskräften. Er nahm sich seine langjährigen Leute einzeln vor und sagte jedem in klaren Worten, dass Sophie und Thomas jetzt entscheiden. Dass er hinter dieser Entscheidung stehe. Dass, wer bisher zu ihm gekommen sei, künftig zu den beiden gehe, und dass das in seinem Sinne sei. Er bat sie nicht, die Kinder zu mögen. Er bat sie, ihnen zu folgen, so wie sie ihm gefolgt waren.

Bei den Mitarbeitern. In einer Betriebsversammlung sagte Volker vor allen, was er den Führungskräften einzeln gesagt hatte. Er machte damit öffentlich, was sonst als leiser Zweifel im Raum geblieben wäre. Die Belegschaft brauchte diesen Satz aus seinem Mund. Von den Kindern hätte er nicht dasselbe Gewicht gehabt.

Bei den Kunden. Volker fuhr mit Sophie und Thomas zu den wichtigsten persönlich hin. Er stellte die beiden als die neue Führung vor. Das Wort Kinder kam nicht vor. Er sagte jedem Kunden, dass er sich in Zukunft an sie wenden solle, und dass er das mit gutem Gewissen tue. Ein Kunde, der seit drei-

ßig Jahren nur mit Volker verhandelt hatte, akzeptierte den Nachfolger nicht, weil der Nachfolger tüchtig war. Er akzeptierte ihn, weil Volker ihn ihm anvertraut hatte.

Wie weit so ein Satz reicht und wo er aufhört, ließ sich beim Fertigungsleiter nachsehen.

Volker sagte ihm eines Tages im Vorbeigehen, das müssen Sie jetzt mit Sophie klären, die weiß das besser als ich. Von da an ging der Mann mit der Lieferfrage zu Sophie. So weit reichte der Satz.

Mit dem, was ernst war, ging er weiter zu Volker. Monatelang. Volker schickte ihn jedes Mal zurück, und beim nächsten Mal stand er wieder in seiner Tür. Achtzehn Jahre ändert kein Satz.

Wann es weniger wurde, kann ich nicht sagen. Sophie und Volker nennen mir verschiedene Zeitpunkte, und ich glaube beiden.

An einem Dienstag im zweiten Jahr stand eine Maschine, ein Kunde war am Telefon, und der Mann rief Volker an. Volker nahm ab. Er hat es Sophie noch am selben Tag erzählt.

Sophie hat zwei Tage gebraucht. Dann hat sie den Mann in ihr Büro gebeten, die Tür zugemacht und ihm gesagt, dass sie das nicht noch einmal haben will. Ihren Vater hat sie nicht dazugeholt, und sie hat ihm hinterher auch nichts davon erzählt. Mir hat sie es Wochen später erzählt, und sie hat gesagt, es sei das Unangenehmste gewesen, was sie in diesem Jahr getan habe.

Der Mann hat gesagt, er verstehe das. Ob er es verstanden hat, weiß ich nicht. Repariert wurde daran nichts. Es ist seltener geworden.

Das ist die Loyalitätsübergabe. Sie steht in keinem Vertrag, und sie kostet kein Geld. Ohne sie erbt der Nachfolger ein Unternehmen, in dem die Menschen innerlich weiter dem Alten folgen. Mit ihr bekommt er die Möglichkeit, sich ihre Gefolgschaft zu verdienen. Mehr nicht, und es dauert Jahre.

Im Grunde ist das nichts anderes als die Ordnung, die ich in diesem Buch immer wieder beschrieben habe, angewendet auf den Alltag. Das Neue darf nur dann Vorrang bekommen, wenn der Frühere ihn dem Neuen ausdrücklich

zuspricht. Volker war der Frühere. Seine Kinder waren das Neue. Solange Volker schwieg, blieb er der, dem alle folgten, ganz gleich, was im Vertrag stand. Erst als er es aussprach, jedem einzelnen, durfte das Neue nach vorn. Der Frühere gibt den Platz frei. Vorher nimmt ihn keiner.

⁂

Ein Wort noch zu etwas, das oft missverstanden wird. Man hört, ein guter Nachfolger müsse für eine motivierende Arbeitsatmosphäre sorgen. Und dann denkt man an aufmunternde Worte, an Ansprachen, an Motivationsreden.

Darum geht es nicht. Eine motivierende Atmosphäre entsteht durch eine innere Haltung. Mit Worten ist sie nicht herzustellen. Wenn die Menschen spüren, dass sie gesehen werden, dass ihre Arbeit zählt, dass sie dazugehören, dann sind sie motiviert, ganz ohne Ansprache. Und wenn sie das nicht spüren, hilft keine Rede der Welt. Die Systemgesetze wirken hier so leise und so stark wie überall. Man kann Motivation nicht herstellen. Man kann nur die Bedingungen schaffen, unter denen sie von selbst entstehen kann.

⁂

Die ersten hundert Tage sind ein Anfang, kein Ziel. Sie legen den Grund, auf dem der Nachfolger die Jahre danach baut. Bei Sophie und Thomas zahlte sich die Geduld dieser ersten Zeit aus. Weil sie zuerst verstanden hatten, bevor sie veränderten, folgten ihnen die Menschen, als die Veränderungen dann kamen. Die Digitalisierung, die Sophie so am Herzen lag, gelang gerade deshalb, weil Sophie damit gewartet hatte, bis sie sich das Vertrauen erarbeitet hatte.

Volker hatte ein Jahr gebraucht, um die Frage nach dem Montagmorgen zu beantworten. Am Ende beantwortete er sie auf einer Terrasse, mit einem Kaffee, während andere seine Arbeit taten.

Teil V: Was die Verträge nicht regeln

Die Papiere sind unterschrieben. Jetzt beginnt die Arbeit, die niemand eingeplant hat.

Kapitel 22: Wenn die Papiere unterschrieben sind und trotzdem nichts stimmt

Bei den Brandts war die Übergabe am Ende auch im Alltag angekommen. Sie kann auch auf dem Papier stehen und im Alltag ausbleiben, und das habe ich bei einem anderen Unternehmer gesehen.

Herr Keller hatte zwei Büros.

Das eine, das größere, mit dem Blick auf den Hof, gehörte laut Organigramm seinem Sohn. Das andere, kleiner, am Ende des Flurs, gehörte niemandem mehr. Offiziell.

Dort saß Herr Keller jeden Morgen um halb acht.

„Ich schau nur nach der Post“, sagte er, als ich das erste Mal kam. „Damit der Junge den Rücken frei hat.“

Der Junge war zweiundvierzig.

Der Vertrag, mit dem Herr Keller ihm die Firma übergeben hatte, war drei Jahre alt.

Auf dem Papier war alles geregelt. Anteile übertragen, Geschäftsführung gewechselt, beim Notar beglaubigt. Die Lokalzeitung hatte damals über die gelungene Nachfolge berichtet.

Und trotzdem gab es zwei Chefs. Einen auf dem Papier und einen am Ende des Flurs.

⁂

Die meisten glauben, eine Nachfolge sei geschafft, wenn die Verträge unterschrieben sind. Der Notar hat beglaubigt, die Anteile sind übertragen, alle atmen auf.

Und dann, oft Monate später, manchmal Jahre, zeigt sich, dass das Eigentliche noch nicht geschehen ist. Die Papiere stimmen, aber im Unternehmen

stimmt etwas nicht. Und in der Familie stimmt etwas nicht. In einem Familienunternehmen hängt beides zusammen. Ein ungelöstes Fundament zeigt sich nicht nur im Betrieb, in Reibungen und Fluktuation, sondern auch am Familientisch, in einem Verhältnis zwischen Eltern und Kindern, das kühler wird, statt näher.

Das ist das häufigste Muster, das mir begegnet. Nicht das laute Scheitern vor der Übergabe. Das stille Scheitern danach.

Ich beschreibe in diesem Kapitel die fünf häufigsten Fallstricke und eine sechste Sache, die keiner davon ist. Herr Keller ist der erste.

⁂

Der erste Fallstrick: der Senior, der nicht loslässt.

Herr Keller saß jeden Morgen um halb acht in seinem kleinen Büro, nicht aus böser Absicht, sondern aus Angst. Der Angst, nicht mehr gebraucht zu werden. Der Angst, sein Lebenswerk in fremden Händen zu sehen. Und aus der schlichten Ratlosigkeit, was er mit seinen Tagen sonst anfangen sollte.

Sein Sohn litt darunter, ohne sich wehren zu können. Wie sollte er den eigenen Vater aus dem Haus weisen, das dieser aufgebaut hatte? Die Mitarbeiter waren verwirrt, weil es zwei Chefs gab. Und Herr Keller selbst war unglücklich, denn er spürte, dass er im Weg stand, und konnte doch nicht anders.

Als ich mit ihm arbeitete, zeigte sich schnell, dass sein Festhalten nichts mit dem Unternehmen zu tun hatte und alles mit ihm. Er hatte keinen Plan für das Leben danach. Die Firma war sein Inhalt gewesen, sein Stolz, seine Identität. Ohne sie war da nur Leere. Und vor dieser Leere floh er jeden Morgen zurück ins Büro.

Wir arbeiteten an zweierlei. An der alten Angst, nicht gebraucht zu werden, die tiefer saß als dieses Unternehmen. Und an der praktischen Frage, was seinem Leben jetzt Sinn geben könnte. Es kam heraus, dass er immer davon geträumt hatte, junge Unternehmer zu fördern. Er begann, ehrenamtlich

Gründer zu begleiten. Von da an brauchte er sein altes Büro nicht mehr. Er kam noch zu den Beiratssitzungen. Das Tagesgeschäft überließ er seinem Sohn. Zum ersten Mal seit drei Jahren.

Das kleine Büro am Ende des Flurs wurde ein Archiv.

⁂

Der zweite Fallstrick: der Nachfolger, der das Frühere nicht würdigt.

Er kommt mit Energie und Ideen und macht den Fehler, alles sofort anders machen zu wollen. Für die langjährigen Mitarbeiter fühlt sich das an wie ein Angriff auf alles, was sie aufgebaut haben. Sie wehren sich, meist nicht offen. Sie bleiben dem alten Chef loyal, ziehen den Neuen in Zweifel, lassen ihn spüren, dass er nicht dazugehört. Dabei sind sie keine bösen Menschen. Sie verteidigen das Frühere, das der Nachfolger übergangen hat.

Der dritte Fallstrick: die Mitarbeiter zwischen den Stühlen.

Wenn Senior und Nachfolger nicht an einem Strang ziehen, entsteht eine Spaltung. Der Senior sagt das eine, der Nachfolger das andere. Die Mitarbeiter müssen wählen, wem sie folgen, und es bilden sich Lager. Solche Spaltungen vergiften das Klima, und oft sind es die Besten, die zuerst gehen, weil sie sich den Zwist nicht antun und anderswo gebraucht werden.

Der vierte Fallstrick: die alten Familienkonflikte, die jetzt ins Unternehmen schwappen.

Solange der Senior herrschte, wurden sie zugedeckt. Nach der Übergabe brechen sie auf. Geschwister, die sich benachteiligt fühlen. Partner, die Interessen vertreten. Erbfragen, die nie geklärt wurden. All das kommt jetzt hoch, und es kommt ins Unternehmen, weil das Unternehmen der Ort ist, an dem sich diese Konflikte materialisieren.

Der fünfte Fallstrick: das Hochrutschen.

Wenn der Nachfolger unbewusst schon die Rolle einer früheren Generation trägt, des Großvaters etwa, dann stimmt die Ordnung nicht mehr. Er stellt

sich über den Senior, noch bevor er wirklich übernommen hat. Der Senior spürt das und hält fest, weil er fühlt, dass etwas nicht stimmt, ohne benennen zu können, was. Beide stecken fest, und keiner versteht, warum.

⁂

Diese fünf Fallstricke haben eines gemeinsam. Sie lassen sich nicht durch bessere Verträge lösen. Man kann nicht in den Gesellschaftsvertrag schreiben, dass der Senior loszulassen hat. Man kann nicht beurkunden, dass die Mitarbeiter dem Nachfolger folgen. Diese Dinge geschehen auf der Systemgesetzebene, oder sie geschehen nicht.

Deshalb ist der Weg derselbe wie bei den Brandts, auch wenn die Papiere längst unterschrieben sind. Man geht zurück zu den Ursachen. Man klärt die Verletzungen, löst die Ängste, stellt die Ordnung wieder her. Bei Herrn Keller war der Vertrag drei Jahre alt und half nichts. Erst die Arbeit an seiner Angst und die neue Aufgabe lösten, was kein Vertrag lösen konnte.

Das ist die vielleicht wichtigste Botschaft dieses Buches für alle, bei denen die Übergabe schon vollzogen ist und trotzdem nichts stimmt. Es ist nicht zu spät.

⁂

Eine sechste Sache gehört in dieses Kapitel, und sie passt nicht zu den fünf davor.

Die fünf lassen sich mit Papier nicht lösen. Diese hier ließe sich mit Papier lösen. Genau deshalb schaut keiner hin.

Ich habe zwei Mandanten, die seit drei Jahren aus ihrer Firma heraus sind. Anteile übertragen, Geschäftsführung gewechselt, beim Notar beglaubigt, vom Steuerberater abgerechnet und abgeheftet. Beide stehen bis heute mit ih-

rem Privatvermögen in der Bürgschaft für die Kredite ihres Unternehmens. Zahlt die Firma morgen nicht, zahlen sie.

Keiner von beiden wusste das am Tag der Unterschrift. Der eine hat es von seiner Frau erfahren, die einen Brief aufmachte. Der andere von der Bank, die anrief, weil eine Rate spät kam.

Es ist kein Versäumnis des Notars. Der beurkundet den Übergang der Anteile. Die Bürgschaft ist eine Sache zwischen dem Übergeber und der Bank, und sie erlischt nicht dadurch, dass er aufhört, Gesellschafter zu sein. Sie erlischt, wenn die Bank sie freigibt.

Ich bin kein Anwalt, und ich sage dazu nur den einen Satz, den ich jedem Übergeber sage. Diese Frage gehört an den Anfang der Verhandlung. Am Ende ist sie zu spät. Im Anhang dieses Buches steht sie, zusammen mit den übrigen, die an die Bank gehören.

Was mich daran beschäftigt, ist nicht das Geld. Herr Keller saß jeden Morgen um halb acht im kleinen Büro, weil er nicht loslassen konnte. Diese beiden haben losgelassen und sind trotzdem nicht draußen. Sie haben die Verantwortung abgegeben und die Haftung behalten, und von beiden ist die Haftung die, die nachts wach hält.

⁂

Ein Vertrag beendet die Verhandlung. Er beendet nicht das, was zwischen den Menschen offen ist.

Kapitel 23: Wer entscheidet was

Sophie und Thomas hatten ihren ersten echten Streit als Geschäftsführer.

Es ging um eine Maschine. Thomas wollte investieren, eine große Summe, eine neue Fertigungslinie. Sophie fand, das Geld gehöre erst in die Rücklage.

Sie saßen mir gegenüber, beide angespannt.

„Du kannst das nicht allein entscheiden“, sagte Sophie.

„Ich bin für die Technik verantwortlich.“

„Und ich für die Zahlen. Und die Zahlen sagen nein.“

Ich ließ sie eine Weile.

Dann fragte ich: „Streiten Sie gerade als Geschäftsführer oder als Eigentümer?“

Beide schauten mich an.

„Ist das nicht dasselbe?“, fragte Thomas.

„Nein“, sagte ich. „Und solange Sie das nicht auseinanderhalten, werden Sie diesen Streit nie zu Ende bringen.“

⁂

In Familienunternehmen gibt es drei Rollen, die rechtlich klar getrennt sind und im Alltag ständig durcheinandergeraten. Aus diesem Durcheinander entsteht einer der häufigsten Konflikte der Nachfolgephase. Er sieht aus wie ein Streit um Kompetenzen und ist in Wahrheit oft eine Verletzung auf der Systemgesetzebene.

Die drei Rollen sind der Inhaber, der Geschäftsführer und der geschäftsführende Gesellschafter. Bei Familie Brandt ließen sich alle drei studieren.

⁂

Der Inhaber, oder Gesellschafter, besitzt das Unternehmen oder einen Anteil daran. Er entscheidet auf der Eigentümerebene. Über die grundlegende Ausrichtung, über Gewinnverwendung, über die Besetzung der Geschäftsführung. Weisungen gibt er dem Geschäftsführer, und der ist daran gebunden, anders als der Vorstand einer Aktiengesellschaft. Was er nicht hat, ist der Durchgriff auf die Belegschaft. Er kann nicht einem Mitarbeiter sagen, wie er seine Arbeit zu tun hat. Das ist nicht seine Rolle.

Greta und Marianne waren über Jahre genau das. Inhaberinnen, ohne operativ zu führen. Greta hielt ihren Nießbrauch, Marianne die Anteile. Sie besaßen, aber sie führten nicht.

Der Geschäftsführer führt das Unternehmen. Er trägt die operative Verantwortung, er hat das Weisungsrecht, er trifft die täglichen Entscheidungen. Er muss dafür nicht Eigentümer sein. Volker war jahrzehntelang genau das. Geschäftsführer mit voller operativer Verantwortung, aber ohne einen Anteil am Eigentum. Er führte, ohne zu besitzen.

Diese Doppelrolle ist im Mittelstand der Normalfall, und solange jemand der einzige Geschäftsführer ist, entsteht daraus kein Problem. Es beginnt dort, wo mehrere zusammenkommen. Wenn ein geschäftsführender Gesellschafter neben einem angestellten Geschäftsführer steht, oder wenn zwei geschäftsführende Gesellschafter unterschiedlicher Meinung sind, wie Sophie und Thomas es sind. Dann wechselt ein Mensch ständig zwischen seinen Rollen, oft ohne es zu merken. Mal spricht er als Eigentümer, mal als Geschäftsführer, und für die Umgebung ist nicht klar, in welcher Rolle er gerade redet.

Sagt er etwas als Eigentümer, ist es eine grundsätzliche Richtungsentscheidung. Sagt er dasselbe als Geschäftsführer, ist es eine operative Anweisung. Die Mitarbeiter müssen raten, was gemeint ist.

Deshalb ist es für die beiden so wichtig, sich selbst klar zu sein, in welcher Rolle sie gerade handeln, und es klarzumachen. Das hier entscheide ich als Eigentümer. Das hier als Geschäftsführer. Was für Außenstehende spitzfindig klingt, verhindert im Alltag unzählige Missverständnisse.

⁂

Es gibt ein Modell, das diese Rollen um eine weitere Dimension ergänzt und dabei hilft, die Nachfolge zu verstehen. Man nennt es das Drei-Kreise-Modell.

Es unterscheidet drei Kreise, die sich überschneiden. Der erste ist die Familie. Hier zählt Zugehörigkeit, hier ist jeder gleich viel wert, hier gilt: einmal Kind, immer Kind. Der zweite ist das Unternehmen. Hier zählt Leistung, hier gibt es Vorgesetzte und Mitarbeiter, hier entscheidet, wer die Aufgabe am besten erfüllt. Der dritte ist das Eigentum. Hier zählt der Anteil, hier entscheidet, wem was gehört.

Jeder Mensch im Familienunternehmen steht in einem oder mehreren dieser Kreise. Und jeder Kreis hat seine eigenen Gesetze.

Bei Familie Brandt lässt sich jeder verorten. Volker stand im Kreis Familie und im Kreis Unternehmen, aber nie im Kreis Eigentum, denn ihm gehörte nichts. Genau daher kam seine Verletzung. Greta stand im Kreis Familie und im Kreis Eigentum, aber nicht mehr im Unternehmen. Deshalb konnte sie mit ihrem Nießbrauch alles blockieren, ohne je im Betrieb zu sein. Marianne und die beiden Kinder standen in allen drei Kreisen zugleich.

Die Konflikte entstehen fast immer dort, wo die Kreise sich überschneiden, wo ein Mensch in mehreren Kreisen zugleich steht und die Gesetze durcheinandergeraten. Sophies Streit mit Thomas um die Maschine war so schwer zu fassen, weil beide in allen drei Kreisen standen und keiner sagte, aus welchem heraus er gerade sprach. Sagt Sophie als Eigentümerin, das Geld gehöre in die Rücklage, ist das eine Grundsatzentscheidung. Sagt sie dasselbe als Geschäftsführerin, ist es eine operative Meinung. Sagt sie es als große Schwester, die dem kleinen Bruder schon immer gesagt hat, wo es langgeht, dann sind wir im Kreis Familie, und der hat mit der Firma nichts zu tun.

⁂

Die zweite, gefährlichere Konstellation ist die, in der ein Inhaber ohne operative Funktion trotzdem in die Führung eingreift.

Das war die Gefahr bei Volker, allerdings umgekehrt. Volker war Geschäftsführer ohne Eigentum. Die Inhaberinnen, Greta und Marianne, hätten ihm in die Führung hineinregieren können, kraft ihres Eigentums. Hätten sie das getan, wäre Volkers Autorität untergraben worden. Denn wenn ein Eigentümer über den Kopf des Geschäftsführers hinweg entscheidet, wissen die Mitarbeiter bald nicht mehr, wessen Wort gilt. Sie gehen zum Eigentümer, wenn ihnen die Entscheidung des Geschäftsführers nicht passt. Und der Geschäftsführer steht als Führungskraft da, die keine ist.

Später, in der neuen Konstellation, drehte sich diese Gefahr um. Nun war Volker der, der als Beiratsvorsitzender und Vater versucht sein konnte, seinen Kindern in die operative Führung hineinzureden. Genau deshalb war die klare Rollentrennung so wichtig. Volker im Beirat entscheidet über die grundsätzliche Ausrichtung mit. Aber die operative Führung liegt bei Sophie und Thomas, und dort mischt er sich nicht ein.

⁂

Unter all diesen Rollenfragen liegt fast immer dasselbe Systemgesetz-Thema. Die Anerkennung des Geschäftsführers.

Ich sehe oft, dass gut qualifizierte Geschäftsführer in Familienunternehmen scheitern. Nicht weil sie fachlich schlecht wären. Sondern weil die Bedingungen nie geschaffen wurden, unter denen sie wirklich führen konnten. Der Eigentümer hat ihnen den Titel gegeben, aber nicht den Platz. Er hat sie führen lassen, aber ihnen ständig hineingeredet. Er hat ihre Verantwortung nie wirklich anerkannt.

Das ist bei einem familienfremden Geschäftsführer so, und es war bei Volker so, der zwar zur Familie gehörte, aber kein Eigentum hatte. Seine jahrzehntelange Verantwortung wurde nie durch Teilhabe anerkannt. Genau das

war seine tiefe Verletzung. Und sie zeigt, dass die Rollenfrage nie nur eine rechtliche ist. Sie ist immer auch eine Frage der Anerkennung, also ein Systemgesetz-Thema.

⁂

Damit Rollen klar werden, hilft ein einfaches Modell, das ich gern verwende. Man kann es sich über vier Begriffe merken.

Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Konsequenzen. In der Kurzform AVKK. Für jede Rolle wird geklärt, welche Aufgaben sie umfasst, welche Verantwortung damit einhergeht, welche Kompetenzen, also Befugnisse und Entscheidungsrechte, dazugehören, und welche Konsequenzen an das Erreichen oder Verfehlen geknüpft sind. Das Entscheidende ist, dass diese vier zusammenpassen müssen. Wer Verantwortung trägt, braucht auch die Kompetenzen dazu. Verantwortung ohne Entscheidungsbefugnis ist eine Falle, in der viele Geschäftsführer sitzen.

In der erweiterten Form stellt man den vier noch die Ziele voran. Dann heißt es ZAVKK. Ziele, Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Konsequenzen. Denn ohne klares Ziel weiß niemand, worauf die Aufgaben und die Verantwortung überhaupt gerichtet sind.

Für Sophie und Thomas haben wir das durchgearbeitet. Wer verantwortet den kaufmännischen Bereich, wer die Technik, wo entscheiden sie gemeinsam, wo allein. Welche Entscheidungen liegen bei ihnen als Geschäftsführer, welche beim Beirat, welche bei der Gesellschafterversammlung. Als das einmal klar aufgeschrieben war, verschwanden viele Konflikte, bevor sie entstehen konnten. Nicht weil ein Papier zaubern kann, sondern weil jeder wusste, wo sein Platz war und wo der des anderen.

Der Streit um die Maschine löste sich, als die beiden ihn sortierten. Die Frage, ob überhaupt investiert wird, war eine Eigentümerfrage, die gehörte in die Gesellschafterversammlung, in der Marianne damals noch ihren Rest

hielt, und vor den Beirat. Die Frage, welche Maschine und wann, war eine Geschäftsführerfrage, und dort hatte Thomas als Technikverantwortlicher das erste Wort. Es waren nie zwei Meinungen zu einer Frage. Es waren zwei verschiedene Fragen, die niemand getrennt hatte.

Die meisten Streits in Familienunternehmen sind nicht ein Streit. Es sind drei, die niemand auseinandergehalten hat.

Kapitel 24: Wenn es schlechter steht

In diesem Kapitel geht es um drei Lagen, in denen weniger möglich war als bei den Brandts.

Angerufen hat mich die Frau.

„Mein Mann weiß nicht, dass ich das mache“, sagte Christine Zinke. „Er wird sagen, dass es dafür zu früh ist. Er sagt das, seit unser Sohn dreißig geworden ist.“

Nils Zinke war neununddreißig.

Zinke Kälte- und Klimatechnik, neunundzwanzig Leute, Wartung und Anlagenbau, Kunden vom Supermarkt bis zur Molkerei. Harald Zinke hatte den Betrieb von seinem Vater übernommen und in vierzig Jahren verdreifacht. Er war achtundsechzig.

Ich habe gefragt, warum sie heute anruft.

„Weil nichts passiert ist“, sagte sie. „Das ist es ja.“

⁂

Ich erzähle diesen Fall, weil die Lage bei den Brandts die seltenere ist.

Dort arbeiteten zwei der drei Kinder schon im Betrieb, beide wollten übernehmen, und sie kamen miteinander aus. Dazu ein Senior, der die Übergabe selbst angestoßen hatte. Das ist eine günstige Ausgangslage, und wer dieses Buch bis hierher gelesen hat und zu Hause etwas anderes vorfindet, hat ein Recht darauf, dass ich das sage.

Die Zinkes sind das, was ich häufiger sehe. Ein Kind. Ein halbes Ja. Fünfhundert Kilometer. Ein Senior, der achtundsechzig ist und seit Jahren sagt, es sei zu früh.

Danach kommen in diesem Kapitel noch zwei weitere Lagen, die mir häufig begegnen und anders schiefgehen. Alle drei sind kürzer erzählt als der Fall der Brandts, und keine endet so, wie sich das jemand gewünscht hätte.

⁂

Harald Zinke empfing mich im Blaumann. Er kam von einer Anlage, obwohl er seit sechs Jahren einen Serviceleiter hat.

Wir haben eine Stunde über den Betrieb geredet. Er weiß, welcher Kunde welches Kältemittel fährt und warum eine Umstellung bei einer Anlage von 2011 teurer wird als bei einer von 2004. Es war angenehm, ihm zuzuhören, und ich habe ihn reden lassen, weil ein Mann, der von seiner Arbeit erzählt, dabei auch von sich erzählt.

Dann habe ich gefragt, wann er mit der Übergabe anfangen will.

„Das ist so eine Sache."

„Was ist die Sache?"

„Der Markt ist schwierig gerade. Die Verordnung, die Preise, Leute kriegen Sie keine. Ich kann dem Jungen doch jetzt nicht..."

Den Satz hat er nicht zu Ende gebracht.

„Wann haben Sie Nils das letzte Mal gefragt?"

Er hat nachgedacht. Es hat gedauert.

„Beim Siebzigsten von meiner Schwester."

„Wann war das?"

„Siebzehn."

Sechs Jahre.

⁂

Ich habe ihn gefragt, was Nils damals geantwortet hat.

„Er hat gesagt, man wird sehen."

„Und was haben Sie daraus gemacht?“

„Dass er sich das offenhält.“

Das ist der Punkt, an dem es in diesen Familien kippt, und es kippt leise. Aus einem „man wird sehen“ wird eine Planungsgrundlage. Der Vater baut darauf nicht gleich ein Haus, aber er richtet sich ein. Er hört auf, den Verkauf zu denken. Er zieht den Serviceleiter nicht hoch, weil der Platz ja besetzt ist. Er investiert in die Halle, weil es sich über zwanzig Jahre rechnet.

Und der Sohn in Stuttgart hört auf, über die Firma nachzudenken. Nils hat es mir später so gesagt: Es fragte ihn keiner, und er ging davon aus, dass sein Vater noch lange macht.

So richten sich beide auf etwas ein, das keiner von ihnen für wahrscheinlich hält. Gelogen hat dabei niemand. Es hat nur nie jemand ausgesprochen, was ist.

⁂

Nils kam an einem Samstag. Er hatte sich einen Tag genommen, war morgens um fünf losgefahren und wollte abends zurück, weil seine Tochter am Sonntag ein Spiel hatte.

Wir saßen zu viert in der Küche über dem Büro. Christine hatte gedeckt.

Ich habe nicht gefragt. In solchen Gesprächen gehört die Frage dem Vater, und ich habe Harald Zinke das am Abend vorher gesagt und ihm den Wortlaut dagelassen.

Er hat lange auf seine Tasse geschaut. Dann hat er es gesagt.

„Willst du das?“

Nils hat seinen Vater angesehen.

„Soll ich ehrlich sein?“

„Ja.“

„Nein.“

Ein Wort, nach sechs Jahren.

⁂

Was dann kam, hat eine Stunde gedauert, und ich gebe es verkürzt wieder, weil es in jeder dieser Küchen ähnlich klingt.

Nils hat gesagt, dass er den Betrieb liebt und nicht führen will. Dass er mit fünfzehn in den Ferien Anlagen gewartet hat und es gern getan hat. Dass er in Stuttgart ein Leben hat, eine Frau mit eigener Stelle und zwei Kinder in der Schule, und dass niemand von ihnen nach Niedersachsen zieht. Dass er das seit Jahren weiß.

Dann hat ihn sein Vater gefragt, warum er in all den Jahren nichts gesagt hat.

„Weil du nie gefragt hast“, hat Nils gesagt. „Und weil ich gedacht habe, wenn ich Nein sage, nehme ich dir was weg.“

Christine hat geweint. Harald nicht.

Harald hat gesagt: „Ich hätte das wissen müssen.“

Ich habe ihm widersprochen. Es war das eine Mal an diesem Tag, dass ich mich eingemischt habe. Er konnte es nicht wissen. Gefragt hatte er einmal, vor sechs Jahren, und zurückbekommen hatte er einen Satz, aus dem sich alles machen ließ. Danach hat keiner nachgesetzt. Das ist das Muster, und es ist das Versäumnis von niemandem allein. Zu wissen, was ein anderer nicht ausspricht, ist nicht vorgesehen.

⁂

Was es gekostet hat, bis dahin, lässt sich zum Teil beziffern.

Zwei Techniker sind in den sechs Jahren gegangen, beide mit dem Satz, dass man ja nicht wisse, wie es hier weitergeht. Der Serviceleiter, der heute siebenundvierzig ist und den Betrieb kennt wie kaum ein anderer, hatte vor drei Jahren einmal vorgefühlt, ob eine Beteiligung denkbar wäre. Harald hat ausweichend geantwortet. Er hat es mir später selbst erzählt und auch, war-

um: Der Platz war ja besetzt. Der Mann hat danach nicht noch einmal gefragt und baut inzwischen nebenher etwas Eigenes auf.

Und was ein Käufer heute dafür bieten würde, ist weniger als vor sechs Jahren. Das sagen mir die, die so etwas bewerten, und sie begründen es nicht mit den Zahlen, die sind in Ordnung. Sie begründen es mit dem Alter des Inhabers, mit der Abhängigkeit von ihm persönlich und mit der Frage, die in solchen Gesprächen früh kommt: Wie lange bleiben die Leute, wenn Sie weg sind.

Das ist der Preis des Nichtfragens. Er fällt erst auf, wenn man ihn zusammenzählt.

⁂

Wie es weitergeht, weiß ich nicht.

Harald Zinke redet seit einigen Monaten mit jemandem, der Betriebe vermittelt. Er sagt, er schaue sich das nur an. Der Serviceleiter sitzt inzwischen in diesen Gesprächen mit drin. Was daraus wird, sagt mir keiner von beiden, und ich frage auch nicht danach.

Christine hat mir im Frühjahr geschrieben. Zwei Sätze. Dass Nils mit seiner Familie über Weihnachten da war, zum ersten Mal seit Jahren ohne das Thema am Tisch, und dass ihr Mann wieder schläft.

Was diese Familie gewonnen hat, ist eine Wahrheit und wahrscheinlich ein Jahr. Mehr war an diesem Samstag nicht zu holen, und es war auch nicht nichts.

⁂

Die zweite Lage sieht von außen besser aus. Sie ist es nicht.

Da will jemand. Oft wollen sogar mehrere. Nur einer macht nicht mit.

Die Mutter, die zu keiner Sitzung kommt. Der Bruder, der nichts unterschreibt und nicht sagt, warum. Der Vater, der jeden Termin bestätigt, zweimal absagt und beim dritten Mal krank ist.

Ich habe einen Betrieb begleitet, in dem eine Schwester fünfundzwanzig Prozent hielt und nicht an den Tisch kam. Sie war nie im Unternehmen gewesen. Drei Jahre lang lief alles über ihren Anwalt. Die Mutter und die beiden Brüder wollten.

Wir haben ohne sie gearbeitet.

Was dabei ging: Die drei im Raum haben geklärt, was zwischen ihnen lag. Jeder von ihnen hat die Verletzung abgelegt, die er mit der Schwester trug, und das ging bei jedem einzeln. Die Firma wurde übergeben, mit einer Struktur, in der von vornherein feststand, worüber die Schwester mitentscheidet und worüber nicht, und in der sie nicht übergangen wurde. Der ältere Bruder führt sie bis heute.

Was nicht ging: die Beziehung.

Diesen Unterschied will ich genau benennen, denn davon hängt ab, ob sich eine solche Arbeit lohnt.

Eine Verletzung sitzt in einem Menschen. Sie lässt sich von einer Seite lösen. Was einer mit sich herumträgt, kann er ablegen, auch wenn der andere nie wieder in den Raum kommt. Es ist dieselbe Arbeit wie die mit den Vorfahren, und die sind alle tot.

Eine Beziehung braucht zwei. Dafür habe ich keinen Ersatz.

Der jüngere Bruder hat mir ein Jahr später gesagt, er könne inzwischen über seine Schwester reden, ohne dass sich ihm etwas zusammenziehe. Der ältere Bruder hat ihr zweimal geschrieben. Es kam keine Antwort. Beim Begräbnis der Mutter, vier Jahre später, standen sie auf verschiedenen Seiten des Grabes. Auch das hat mir der jüngere Bruder erzählt.

Das ist besser als gar nichts, und es ist kein gutes Ende.

Ich sage das jedem, der mit einer solchen Lage zu mir kommt, und ich sage es vorher. Wer darauf hofft, dass ich den Fehlenden hereinhole, wird ent-

täuscht. Ich hole niemanden. Was ich anbieten kann, ist die Arbeit mit denen, die da sind, und die reicht meistens weiter, als die Anwesenden vorher glauben. Bis zu dem, der nicht kommt, reicht sie nie.

Eine Sache noch dazu. In solchen Lagen wird regelmäßig vorgeschlagen, man solle den Fehlenden unter Druck setzen. Mit dem Erbe, mit dem Anwalt, über die Familie. Davon rate ich ab, und zwar aus einem praktischen Grund. Wer nicht kommt, hat einen Grund. Solange dieser Grund nicht gesehen ist, erzeugt Druck nur einen härteren Grund.

⁂

Und dann gibt es die, bei denen nichts geschieht.

Ein Mann hat mich vor Jahren angerufen. Einundsiebzig, Werkzeugbau, vierzehn Leute, keine Kinder. Wir haben einen Termin gemacht, er ist gekommen, wir haben zwei Stunden geredet.

Ich habe ihm gesagt, was ich sehe und welche Wege ihm bleiben, nachdem der erste ausfällt. Dass sein Meister ein Kandidat wäre und dass sich das in drei bis vier Jahren aufbauen lässt. Dass ein Verkauf an einen Wettbewerber das Zweitbeste wäre und dafür heute ein besserer Zeitpunkt ist als in fünf Jahren. Dass die dritte Möglichkeit eine geordnete Schließung ist und auch die Zeit braucht.

Er hat zugehört. Er hat gute Fragen gestellt. Beim Hinausgehen hat er gesagt, er denke darüber nach und melde sich.

Er hat sich nicht gemeldet.

Vier Jahre später hat mir ein Steuerberater, der uns beide kennt, erzählt, wie es ausgegangen ist. Der Mann hatte im Winter einen Schlaganfall. Die Firma lief noch acht Monate, geführt von seiner Schwägerin und dem Meister, dann war sie zu. Elf der vierzehn Leute sind bei einem Wettbewerber untergekommen, der auch die Maschinen genommen hat. Was aus dem Namen geworden ist, weiß ich nicht.

Ich schreibe das nicht als Mahnung hin. In diesen zwei Stunden habe ich getan, was mir damit möglich war, und er hat eine Entscheidung getroffen, die seine war. Von außen sieht so etwas aus wie eine Entscheidung. Von innen, sagen mir die, die es hinterher erzählen, sieht es aus wie: noch nicht jetzt.

Eine Beobachtung dazu habe ich, und eine Zahl dazu habe ich nicht. Die wenigsten fangen an, weil sie etwas eingesehen haben. Die meisten fangen an, weil ihnen etwas zugestoßen ist, das sie am eigenen Leib gespürt haben. Ein Jahrgangskollege, der im Sommer gestorben ist. Ein Befund beim Arzt, der sich hinterher als harmlos herausstellte. Ein befreundeter Betrieb, bei dem die Übergabe vor ihren Augen danebenging.

Das ist keine gute Nachricht, denn darauf kann niemand warten. Brauchbar wird sie, wenn man sie umdreht. Wer selbst noch nichts erlebt hat und trotzdem anfängt, ist früh dran, und früh ist in dieser Sache der ganze Unterschied.

⁂

Alle drei haben eines gemeinsam, und darauf läuft dieses Kapitel hinaus.

In keinem der drei hat jemand etwas falsch gemacht. In keinem hat es an einem Verfahren gelegen. Und in jedem von ihnen hat jemand lange auf etwas gewartet, das von selbst nicht kam.

Wer in der Lage der Zinkes steckt, dem sage ich das, was ich Harald Zinke am Abend vorher gesagt habe.

Die erste Frage ist keine steuerliche. Sie kostet nichts, sie braucht keinen Termin, und sie ist drei Wörter lang. Sie heißt: Willst du das?

Sie muss vom Übergeber kommen, nicht vom Berater und nicht von der Mutter, weil nur der Frühere den Platz freigeben kann. Sie muss laut gestellt werden, in einem Raum, in dem der andere auch Nein sagen darf. Und sie verträgt keine Verpackung. Jedes Weißt du, falls du irgendwann mal nimmt

dem anderen die Erlaubnis, ehrlich zu antworten, denn er hört die Antwort heraus, die er geben soll.

Ein Nein auf diese Frage ist der Anfang der Arbeit. Danach bleiben im Wesentlichen vier Wege: ein anderer aus der Familie, jemand aus dem Betrieb, ein Verkauf nach außen, oder die geordnete Schließung. Für die ersten drei bleibt Zeit, solange der Inhaber noch arbeiten kann.

Die Zinkes haben sechs Jahre gebraucht, um bis zu dieser Frage zu kommen. Sie haben sie dann an einem Samstagvormittag in einer Küche gestellt, zwischen Kaffee und einem Kuchen, den niemand angerührt hat.

Und wer in der anderen Lage steckt, bei dem einen, der nicht mitmacht, dem sage ich: Fangen Sie mit denen an, die kommen. Was Sie dabei erreichen, ist weniger, als Sie sich wünschen, und mehr, als Sie erwarten.

Und wer bis hierher gelesen hat und bei sich zu Hause noch gar nichts angefangen hat, dem sage ich nur das eine: Den Termin dafür macht Ihnen keiner.

Kapitel 25: Wenn keine Zeit bleibt

Ich wurde einmal an einem Sonntag angerufen. Der Unternehmer, um dessen Nachfolge es gehen sollte, war am Freitag gestorben. Ein Herzinfarkt, achtundfünfzig Jahre alt, mitten aus dem Leben.

Wir hatten einen ersten Termin für den folgenden Monat vereinbart gehabt.

Am Telefon war seine Tochter. Sie fragte mich, was sie jetzt tun solle. Sie wusste nicht einmal, bei welcher Bank die Firma ihre Kredite hatte.

Dieses Buch hat von Nachfolgen erzählt, die Zeit hatten. Zeit, Verletzungen zu lösen, das Fundament zu klären, das Neue einzuüben. Aber nicht jede Nachfolge hat Zeit. Manchmal kommt sie über Nacht, ungefragt, durch einen Unfall, eine Diagnose, einen Tod. Und dann zeigt sich, ob ein Unternehmen vorbereitet war oder nicht.

Deshalb steht am Ende dieses Buches das Thema, das am Anfang stehen sollte und es fast nie tut. Die Notfallvorsorge.

⁂

Was ein Unternehmen dafür braucht, steht im Anhang dieses Buches, als Liste von Fragen, und es ist in zwei Stunden zu beantworten. Ein erschreckend großer Teil der Unternehmen hat es trotzdem nicht. Der Chef hat alles im Kopf und alles in der Hand, und wenn er ausfällt, steht das Unternehmen still, genau in dem Moment, in dem es am wenigsten stillstehen darf.

⁂

Warum verschieben so viele Unternehmer diese einfache Vorsorge?

Nicht aus Faulheit und nicht aus Zeitmangel. Der wahre Grund liegt tiefer. Eine Notfallregelung zu treffen bedeutet, sich mit der eigenen Endlichkeit zu

befassen. Mit dem eigenen Ausfall, der eigenen Krankheit, dem eigenen Tod. Und davor scheuen die meisten Menschen zurück, Unternehmer besonders.

Denn ein Unternehmer ist oft ein Mensch, der gelernt hat, dass er unentbehrlich ist. Dass alles von ihm abhängt. Dass er die Kraft ist, die den Laden zusammenhält. Diese Überzeugung hat ihn erfolgreich gemacht, und sie hindert ihn zugleich daran, sich eine Welt vorzustellen, in der er nicht mehr da ist. Die Notfallplanung anzugehen hieße zuzugeben, dass es diese Welt geben wird. Dass das Unternehmen ohne ihn weitergehen muss. Dass er ersetzbar ist, wo er sich unersetzlich fühlt.

Ich habe früher in diesem Buch von der Frage gesprochen, wer bin ich, wenn ich das nicht mehr bin. Bei der Notfallvorsorge kehrt sie in ihrer schärfsten Form wieder. Wer sein ganzes Selbstverständnis daraus zieht, gebraucht zu werden, für den ist der Gedanke an den eigenen Ausfall nicht nur unangenehm, sondern bedrohlich. Deshalb wird die Vorsorge verschoben, Jahr um Jahr, bis es manchmal zu spät ist.

Das ist eine Systemgesetzfrage, auch wenn sie zunächst nicht so aussieht. Denn wer sich weigert, den eigenen Ausfall zu bedenken, stellt sein eigenes Selbstverständnis über das Wohl des Gesamtsystems. Das Ganze hat Vorrang vor der Einzelperson, das habe ich früh in diesem Buch geschrieben. Bei der Notfallvorsorge heißt das ganz praktisch, das Unternehmen und die Menschen darin brauchen Schutz, auch vor dem Fall, dass der Wichtigste plötzlich fehlt. Diesen Schutz zu schaffen ist keine Schwäche. Es ist die letzte Verantwortung, die ein Unternehmer für sein Werk übernimmt.

⁂

Wenn der Notfall dann eintritt, kommt zur praktischen Herausforderung die menschliche.

Ein plötzlicher Ausfall ist immer auch ein Schock, für die Familie und für das Unternehmen. Die Mitarbeiter sind verunsichert, vielleicht in Trauer, und

sollen zugleich weiterarbeiten. Die Familie ist erschüttert und muss zugleich Entscheidungen treffen. In dieser Lage kommt es darauf an, wie kommuniziert wird. Offen, ehrlich, ohne falsche Beschwichtigung, aber mit klarer Führung. Die Menschen müssen wissen, dass es weitergeht, wer jetzt verantwortlich ist, dass das Werk dessen, der ausgefallen ist, in guten Händen bleibt.

Und sie brauchen Raum für das, was geschehen ist. Ein Unternehmen, das nach einem plötzlichen Verlust einfach zur Tagesordnung übergeht, als wäre nichts gewesen, verletzt die Zugehörigkeit dessen, der gegangen ist, und die Gefühle derer, die bleiben. Auch hier gelten die Systemgesetze. Der Ausgeschiedene, ob durch Tod oder Krankheit, gehörte zum System und gehört weiter dazu. Ihn zu würdigen, ihm einen Platz zu lassen, ist kein Aufhalten, sondern die Bedingung dafür, dass die anderen mit Kraft weitermachen können.

⁂

Damit schließt sich der Kreis dieses Buches.

Ich habe am Anfang geschrieben, dass eine Nachfolge selten an den Zahlen scheitert und fast immer an dem, was unter den Zahlen liegt. Durch alle Kapitel hat sich derselbe Gedanke gezogen. Verträge, Steuern, Strukturen, all das ist notwendig, aber es trägt nur, wenn das Fundament stimmt. Und das Fundament sind die Menschen, ihre Zugehörigkeit, ihre Anerkennung, der Ausgleich zwischen ihnen, die Ordnung, in der sie stehen.

Die Familie Brandt hat diesen Weg gehen dürfen, mit der Zeit, die sie brauchte. Ihre Nachfolge gelang nicht, weil die Verträge besonders klug waren, obwohl sie es am Ende waren. Sie gelang, weil zuerst die Verletzungen gelöst wurden, die jahrzehntelang unter der Oberfläche gewirkt hatten. Volkers Gefühl, nie dazuzugehören. Gretas Angst. Die Distanz zwischen den Eheleuten. Erst als das geklärt war, konnte alles Weitere gelingen.

Die Zinkes haben sechs Jahre damit zugebracht, die Frage nicht zu stellen, und sie sind der häufigere Fall. Wer diese Zeit noch hat, sollte wissen, dass sie das Seltene ist.

⁂

Eines ist offen geblieben, und es gehört zu dieser Geschichte.

Andreas, der älteste der drei Geschwister, ist nie an diesen Tisch gekommen. Ich hatte darauf geachtet, dass er mitbedacht wurde, und Marianne hatte ihn zweimal eingeladen. Beim zweiten Mal sagte er zu und kam dann nicht. Danach hat ihn keiner mehr gefragt. Ich habe es auch nicht empfohlen.

Zum ersten Weihnachten nach der Unterschrift war er da. Sophie hat mir erzählt, dass an diesem Abend über die Firma kein Wort fiel, von keinem, und dass das allen recht war. Sie hat es ohne Bitterkeit erzählt.

Ob das trägt, weiß ich nicht. Über ein Geschwister, über das niemand spricht, ist nichts geklärt. Es ist still.

⁂

Als bei den Brandts alles unterschrieben war, saß ich noch einmal mit Eggers zusammen. Der Steuerberater, der mich vor über zwanzig Jahren zum ersten Mal geholt hatte und der mich diesmal wieder gerufen hatte.

Er drehte sein Wasserglas und schaute mich an, als suche er nach Worten.

„Ich mache das jetzt seit vierzig Jahren“, sagte er. „Ich hab Dutzende Übergaben begleitet. Und ich hab bei dieser hier Dinge gesehen, die ich mir nicht erklären kann. Wie aus dem Nießbrauch plötzlich kein Thema mehr war. Wie Volker ein anderer wurde.“

Er stellte das Glas ab.

„Was machen Sie da eigentlich? Wie nennt man das, was Sie tun?“

Ich habe in diesem ganzen Buch kaum je einen Namen dafür benutzt. Weil der Name nicht wichtig ist. Wichtig ist, was geschieht.

Aber Eggers hatte gefragt, und er hatte ein Recht auf eine Antwort.

„System ***Empowering***“, sagte ich.

Er sprach es einmal nach, langsam.

„Und was heißt das?“

„Dass nicht die Entscheidung darüber bestimmt, ob eine Nachfolge gelingt“, sagte ich. „Sondern ihre Wirkung. Auf jeden, den sie betrifft.“

Eggers nickte langsam. Dann, nach einer Weile, sagte er einen Satz, der mir geblieben ist.

„Das hätte ich vor zwanzig Jahren wissen sollen.“

„Vor zwanzig Jahren“, sagte ich, „habe ich es selbst noch nicht so gewusst.“

Er sah mich an, und ich merkte, dass er auf mehr wartete.

„Ich habe das nicht erfunden, um es anderen zu geben“, sagte ich. „Ich habe es gesucht, weil ich es selbst gebraucht habe. Eigene Ängste, eigene Konflikte, Dinge, die ich mit keiner Methode gelöst bekam, die ich kannte. Ich bin denselben Weg gegangen, den Volker gegangen ist. Erst danach konnte ich ihn mit anderen gehen.“

Eggers schwieg eine Weile.

„Deshalb sehen Sie das“, sagte er dann. Es war keine Frage.

„Vielleicht. Man erkennt am schnellsten, was man selbst kennt.“

Ich sagte nicht mehr dazu. Meine Geschichte gehörte nicht an diesen Tisch. Aber Eggers hatte etwas Richtiges gespürt. Ich sitze diesen Familien nicht als jemand gegenüber, der über ihnen steht. Ich sitze ihnen gegenüber als jemand, der weiß, wie es sich anfühlt, wenn das Fundament nicht trägt.

⁂

Nicht jede Nachfolge verläuft wie die der Brandts. Manche haben keine Zeit, manche scheitern, manche enden mit einer Trennung, die auch ein guter Ausgang sein kann. Aber das Prinzip bleibt dasselbe. Wer eine Nachfolge gestalten will, muss unter die Oberfläche schauen. Muss die Menschen sehen, nicht nur die Anteile. Muss das Fundament klären, bevor er das Haus baut.

Wenn dieses Buch Ihnen eines mitgibt, dann diesen einen Gedanken. Eine Übergabe ist kein juristischer Akt und kein steuerliches Konstrukt. Sie ist der Moment, in dem eine Generation loslässt und eine andere übernimmt, in dem ein Lebenswerk weitergegeben wird von Menschen an Menschen. Und sie gelingt in dem Maße, in dem die Menschen einander sehen, würdigen und den rechten Platz geben. Alles andere ist Handwerk. Wichtig, notwendig, erlernbar. Aber es ist das Handwerk, nicht das Herz.

Das Herz einer Nachfolge sind die Menschen. Wer das begreift, hat den wichtigsten Schritt schon getan.

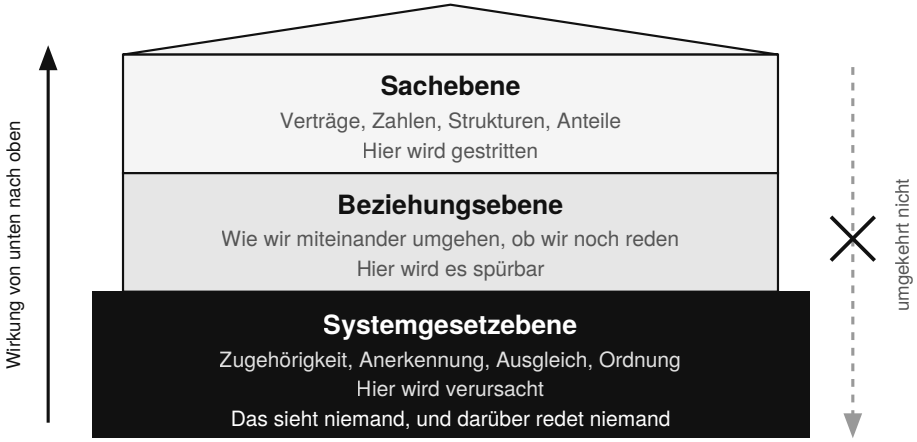
Nicht die Entscheidung entscheidet. Sondern ihre Wirkung. Wer das begreift, gibt sein Werk nicht aus der Hand. Er gibt es weiter.

Vier Abbildungen

Vier Dinge in dieser Geschichte lassen sich leichter zeigen als beschreiben.

Drei Ebenen, ein Haus

Wo geredet wird, wo es spürbar wird, und wo es entschieden wird

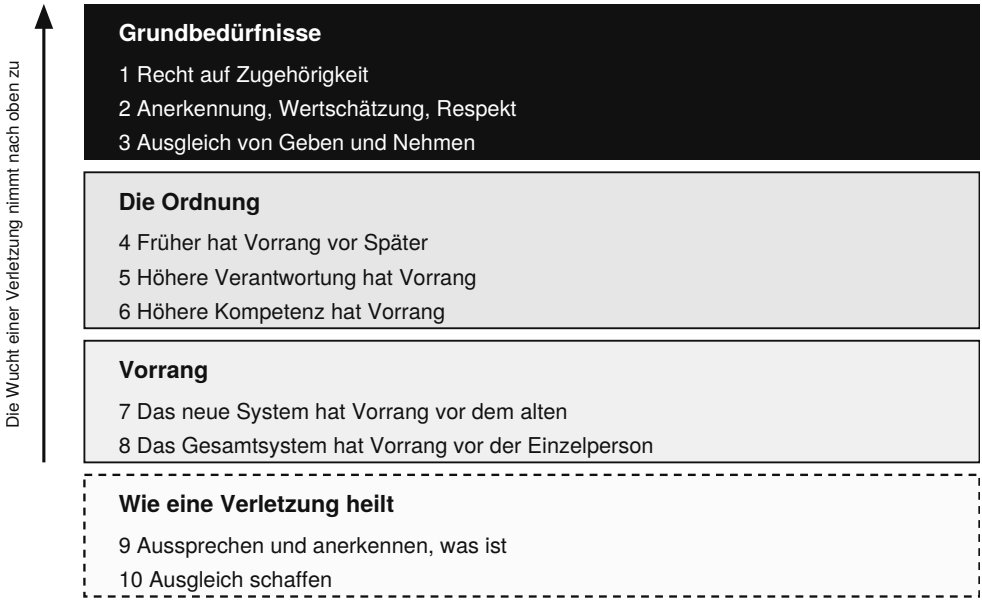


Sie können oben so viele Verträge schreiben, wie Sie wollen.
Wenn unten etwas fehlt, hält keiner davon.

Zu Kapitel 3. Das Haus, das Holt bei den Brandts ans Flipchart zeichnete und das dort Wochen später noch hing. Oben die Sachebene, in der Mitte die Beziehungsebene, unten das Fundament. Die Wirkung geht von unten nach oben, nicht umgekehrt.

Die zehn Systemgesetze

Acht sagen, was sein soll. Zwei sagen, wie eine Verletzung wieder heilt.

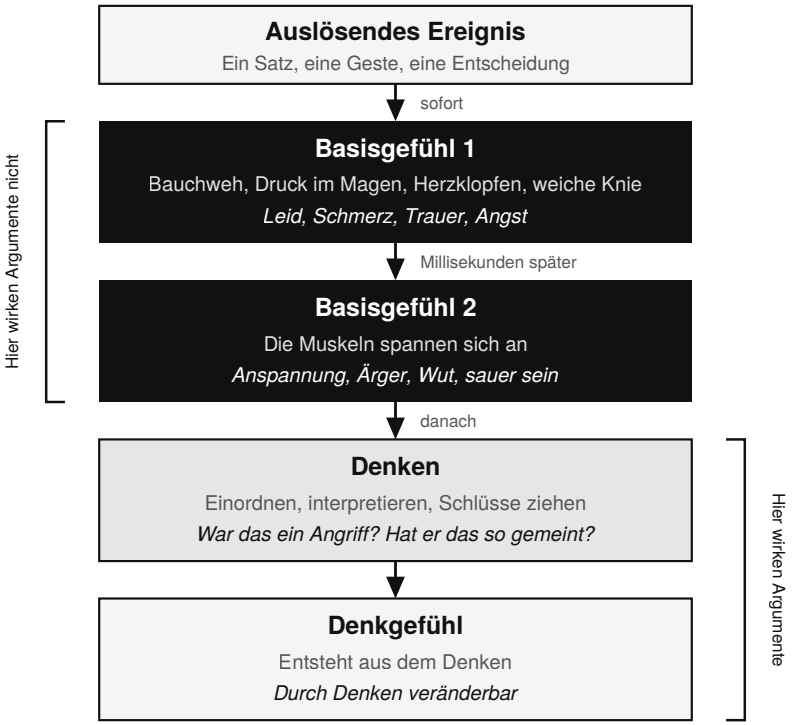


Eine Nachfolge dreht die Ordnung: Gesetz 4 wird zugunsten von Gesetz 7 verschoben.
Das geht ohne Verletzung nur mit den Gesetzen 9 und 10.

Zu Kapitel 8. Die zehn Systemgesetze in vier Gruppen. Die ersten acht sagen, was in einem System sein soll. Die letzten beiden sagen, wie eine Verletzung wieder heilt.

Basisgefühle und Denkgefühl

Immer dieselbe Reihenfolge. Nur so schnell, dass wir sie nicht bemerken.

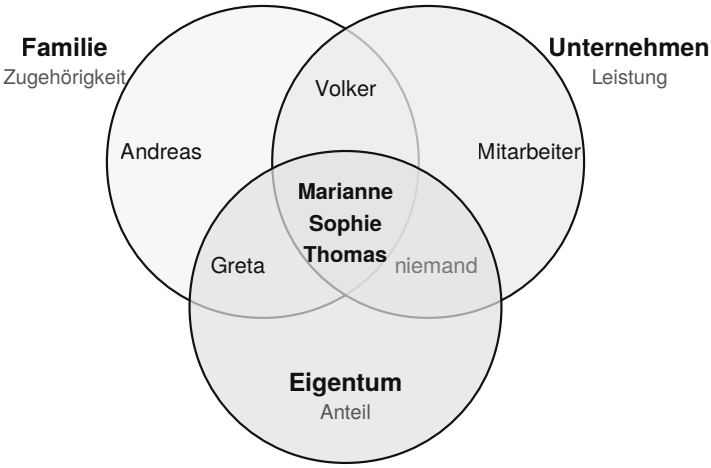


Die meisten bemerken nur die Wut. Dass einen Wimpernschlag früher ein Schmerz da war, entgeht ihnen. Darum streiten sie über die Wut.

Zu Kapitel 14. Der Ablauf als Kette von oben nach unten. Ein auslösendes Ereignis, sofort danach das erste Basisgefühl, Millisekunden später das zweite, erst dann das Denken und daraus das Denkgefühl. Die beiden Basisgefühle sind schwarz, weil sie unter dem Denken liegen. Die Klammern zeigen, wo Argumente nichts ausrichten und wo sie wirken.

Drei Kreise, drei Gesetze

Wo die Kreise sich überschneiden, entstehen fast alle Konflikte



Systemgesetzebene

Zugehörigkeit, Anerkennung, Ausgleich, Ordnung. Unter allen drei Kreisen.

Zu Kapitel 23. Familie, Unternehmen und Eigentum, und die Brandts darin verortet. Volker steht in zwei Kreisen und nie im dritten. Darin liegt seine Verletzung.

Eine Zahl, die dreimal wiederkam

Die Seiten, die jetzt kommen, bestehen aus Fragen. Bevor du sie liest, zeige ich dir, wofür sie gedacht sind, und zwar an einem Fall, der nichts mit Familie Brandt zu tun hat.

Ein Betrieb für Elektrotechnik, einundvierzig Leute, vom Vater in einunddreißig Jahren aufgebaut. Er war dreiundsiebzig. Der Sohn vierzig und seit zwölf Jahren im Haus. Beide wollten die Übergabe, und gerechnet worden war mehr als einmal. Trotzdem kamen sie neun Monate nicht weiter, wegen einer Zahl.

Ich kam erst zum dritten Termin dazu. Was davor geschehen war, hat mir der Steuerberater erzählt, der es mitgeschrieben hatte.

⁂

Im Februar lag ein Gutachten auf dem Tisch. Der Steuerberater hielt es für sauber gemacht, zwei Verfahren, eine Spanne am Ende. Der Vater fand die Spanne zu niedrig. Der Steuerberater erklärte, woraus sie sich ergibt. Der Vater hörte zu, nickte und sagte, dann sei das eben so.

Vier Monate später lag dieselbe Frage wieder auf dem Tisch, und der Vater hatte einen neuen Grund. Die Auftragslage habe sich verbessert, das Gutachten sei vom Februar, man müsse neu rechnen. Das stimmte sogar. Es wurde neu gerechnet, die Zahl stieg, der Sohn sagte ja.

Im Oktober kam die Frage zum dritten Mal. Diesmal ging es um zwei Maschinen, die in keiner der beiden Rechnungen richtig abgebildet seien.

An dieser Stelle habe ich den Termin unterbrochen.

⁂

Eine Frage, die zweimal richtig beantwortet wurde und zum dritten Mal wiederkommt, ist an der falschen Stelle gestellt.

In Kapitel 14 steht die Unterscheidung, auf die es hier ankommt, die zwischen einem Denkgefühl und einem Basisgefühl. Dort führe ich als Beispiel für ein Denkgefühl genau diese Sorge an, die um einen zu niedrigen Kaufpreis. Das ist sie auch, in den meisten Fällen. Woran du merkst, dass sie es bei euch nicht ist, ist das Verhalten der Frage über die Zeit. Ein Denkgefühl wird mit jeder guten Antwort kleiner. Ein Basisgefühl kommt in gleicher Größe wieder und bringt jedes Mal einen frischen Anlass mit.

Dass dieser Vater jedes Mal nachrechnen ließ, gehört dazu. Greta in Kapitel 14 hielt einfach fest, sie rechnete gar nicht erst. Dieser Mann rechnete, und jede neue Zahl brachte ihm einen neuen Einwand. So sieht Festhalten bei einem Unternehmer aus.

⁂

Also habe ich das Thema gewechselt und den Vater etwas gefragt, das mit Geld nichts zu tun hat.

Wann in den zwölf Jahren hat Ihr Sohn Ihnen gesagt, was Sie hier aufgebaut haben?

Er musste nicht überlegen.

„Gar nicht."

Darauf sagte der Sohn, das sei doch klar. Jeder im Haus wisse das, man müsse so etwas nicht aussprechen.

Diesen Einwand höre ich an dieser Stelle fast immer, und er ist nachvollziehbar. Er ist auch der Grund, warum die Zahl dreimal wiederkam.

Zwei Systemgesetze stehen dahinter, und in Kapitel 5 stehen sie zusammen. Die Anerkennung, und der Ausgleich von Geben und Nehmen. Anerkennung ist das Gefühl, in dem gesehen zu werden, was man getan hat, und sie muss von der Stelle kommen, auf die es ankommt. Für diesen Vater war das sein Sohn. Einunddreißig Jahre Aufbau sind eine Gabe. Ein Kaufpreis ist eine verhandelte Zahl, und was dieser Mann getan hat, steht in keiner Rechnung.

Solange die Anerkennung fehlt, versucht die einzige Zahl auf dem Tisch, sie zu leisten. Sie ist dafür zu klein, egal wie hoch sie ist.

⁂

Was dann geschah, hat vielleicht vierzig Minuten gedauert und steht in diesem Buch beschrieben, in Kapitel 8 als Gesetz und in Kapitel 16 als Verfahren. Der Vater sagte zuerst, wie diese zwölf Jahre für ihn gewesen waren. Dann sagte der Sohn ihm, was er sah, und zwar konkret, mit Jahreszahlen: die zwölf Jahre, die er selbst erlebt hatte, und die Jahre davor, die er nur aus Erzählungen kannte. Der Vater hörte es sich an. Er wehrte zweimal ab. Beim dritten Mal blieb er sitzen.

Danach weinten beide, und danach wurde es ruhig.

Die Frage nach den beiden Maschinen blieb damit offen, und sie war eine Sachfrage. Der Steuerberater hat sie in der Woche danach geprüft. Beide standen im Gutachten, eine davon mit einem zu niedrigen Restwert. Er hat das korrigiert, der Betrag war klein, und der Sohn stimmte zu, ohne nachzufragen. Vorher hatte ein solcher Einwand die Übergabe neun Monate aufgehalten. Diesmal war er in einer Woche erledigt.

Drei Wochen später unterschrieben sie, die Zahl aus dem Juni mit dieser einen Korrektur. Auch das hat mir der Steuerberater erzählt.

⁂

Ich erzähle diesen Fall, weil er zeigt, wofür die nächsten Seiten da sind.

Die Fragen dort sind Sachfragen. Sie gehören deinem Steuerberater, deinem Notar und deiner Bank, und du bekommst dort gute Antworten darauf. Prüfe sie ab, alle.

Und wenn eine davon zum dritten Mal wiederkommt, dann hör auf zu rechnen.

Jede dieser Fragen hat ein Fundament. Die Haftung des Seniors ist eine Frage an die Bank, und sie ist zugleich die Frage, ob er wirklich geht. Die Abfindungsklausel gehört zum Notar, und sie ist zugleich die Frage, ob ihr damit rechnet, dass es zwischen euch zu Ende gehen könnte. Wer beim Patt entscheidet, ist eine Zeile, die im Gesellschaftsvertrag stehen könnte, und zugleich die Frage, wer hier wem etwas zutraut.

Deshalb steht hinter mehreren Blöcken auf den nächsten Seiten eine Frage mehr. Sie ist keine Fachfrage, und du stellst sie niemandem von denen, die du bezahlst. Sie steht da, weil oben nichts hält, was unten offen ist.

Was du deine Berater fragen musst

Dieses Kapitel beantwortet nichts. Es fragt.

Das ist Absicht, und sie hat zwei Gründe. Der erste: Ich bin kein Steuerberater und kein Anwalt. Was ich über Verschonungsregeln, Pflichtteile und Abfindungsklauseln wüsste, wäre in dem Moment veraltet, in dem dieses Buch in Druck geht, und es wäre gefährlicher als Nichtwissen, weil du dich darauf verlassen würdest.

Der zweite Grund ist der wichtigere. In fast dreißig Jahren habe ich kaum eine Nachfolge an einer falschen Antwort scheitern sehen. Ich habe viele an einer Frage scheitern sehen, die niemand gestellt hat. Die Berater, die du brauchst, sind gut. Sie beantworten dir zuverlässig, was du fragst. Sie fragen dich aber nicht, was du nicht ansprichst, denn das ist nicht ihre Aufgabe, und bei vielem wissen sie auch gar nicht, dass es bei euch offen ist.

Was folgt, sind die Fragen, die ich in all den Jahren vermisst habe. Sie sind nach den Menschen geordnet, denen du sie stellst. Du wirst sie nicht alle brauchen. Du wirst merken, welche du überspringen möchtest, und das sind erfahrungsgemäß die, die du stellen solltest.

Eine Frage veraltet nicht. Mach aus diesen Seiten eine Liste, nimm sie in den Termin mit, und schreib die Antworten daneben.

Und eines noch, es gehört zu dem zweiten Grund. Hinter mehreren Blöcken steht deshalb eine Frage mehr, und die stellst du dir.

⁂

An dich selbst, bevor du irgendwen anrufst

Was will ich eigentlich, wenn das Ganze vorbei ist? Nicht für die Firma. Für mich.

Weiß ich, was ich am ersten Montag danach um zehn vor sieben tue?

Gibt es etwas, das ich seit Jahren aufschiebe, weil ich die Antwort ahne? Was ist es?

Mit wem habe ich über diese Nachfolge noch nie gesprochen, obwohl es ihn betrifft?

Wenn ich morgen ausfalle: Wer findet die Unterlagen, und wer darf unterschreiben?

Woran würde ich merken, dass ich loslasse? Woran würden es die anderen merken?

Was an dieser Firma ist meins, und was ist nur meine Gewohnheit?

⁂

Zwischen Übergeber und Nachfolger

Die Fragen, die ihr euch gegenseitig stellen müsst, und zwar beide laut.

Der Übergeber fragt den Nachfolger:

Willst du das? Und wenn ja, seit wann, und wann hast du es mir zum ersten Mal gesagt?

Was möchtest du anders machen als ich? Nenne drei Dinge.

Was von dem, was ich aufgebaut habe, würdest du auf keinen Fall anfassen?

Was brauchst du von mir, das ich dir bisher nicht gegeben habe?

Was soll ich hier noch tun, und was soll ich nicht mehr tun? Sag es genau.

Der Nachfolger fragt den Übergeber:

Ab wann gehört mir das, und zwar nicht auf dem Papier, sondern im Kopf der Belegschaft?

Was soll aus dir werden? Hast du eine Aufgabe, oder hast du nur keinen Schreibtisch mehr?

Welche Zusagen hast du Menschen in dieser Firma gegeben, die nirgends aufgeschrieben sind?

Wen soll ich halten, komme was wolle? Und warum gerade den?

Woran hängt dein Einkommen nach der Übergabe? Was passiert damit, wenn es der Firma ein Jahr lang schlecht geht?

Was hat dich deine eigene Übernahme gekostet, und was davon willst du mir ersparen?

Beide, miteinander:

Wer entscheidet in den ersten zwölf Monaten was? Schreibt es auf, Punkt für Punkt, und zwar vorher.

Was machen wir, wenn wir uns nicht einig sind? Wen rufen wir an?

Was passiert, wenn es in zwei Jahren nicht funktioniert? Darf das gesagt werden, und von wem?

An welchem Tag ist es vorbei? Gibt es ein Datum, oder gibt es nur ein Gefühl?

⁂

In der Familie

Wer gehört aus eurer Sicht zur Familie, und wer gehört zum Unternehmen? Nennt die Namen. Ihr werdet merken, dass die Listen nicht gleich sind.

Wer sitzt mit am Tisch, wenn über die Firma gesprochen wird, und wer erfährt es danach?

Was ist mit den Schwiegerkindern? Dürfen sie mitreden, und wissen sie, dass sie es dürfen oder nicht dürfen?

Welches Versprechen ist in dieser Familie einmal gegeben und nie eingelöst worden? Lebt der Mensch noch, dem es gegeben wurde?

Was weiß die Generation vor euch, das niemand mehr fragt?

Worüber wird bei euch nicht gesprochen? Fragt eure Kinder, die wissen es meistens.

⁂

An die Geschwister, die nicht übernehmen

Diese Fragen werden selten gestellt, und ich habe Nachfolgen öfter an ihnen scheitern sehen als am Steuerlichen.

Wolltest du die Firma jemals? Und wurdest du gefragt, oder hat man es angenommen?

Was glaubst du, wie viel dein Bruder oder deine Schwester bekommt? Sag die Zahl, die du im Kopf hast, auch wenn sie falsch ist.

Was wäre für dich gerecht? Nicht was du für durchsetzbar hältst. Was gerecht wäre.

Hast du damals etwas bekommen, das als Ausgleich gemeint war? Hast du es als Ausgleich empfunden?

Wenn du unterschreibst, dass du nichts mehr forderst: Was brauchst du dafür, das nicht Geld ist?

Was soll mit deinem Anteil geschehen, wenn du stirbst? Weißt du, was dann von selbst passiert?

Oben steht, dass ich Nachfolgen öfter hier scheitern sehe als am Steuerlichen. Der Grund ist das, was Kapitel 4 beschreibt. Wer sich ausgeschlossen fühlt, kämpft, geht oder schließt zurück aus. Angekündigt wird das selten. Frag dich also, was dein Bruder oder deine Schwester in dieser Familie nach der Übergabe noch ist.

⁂

An den Steuerberater

Sind unsere Anteile überhaupt begünstigtes Vermögen? Was genau müsste dafür anders sein?

Hält jemand weniger als ein Viertel der Anteile? Brauchen wir dann einen Poolvertrag, und was müsste darin stehen?

Wenn wir in Tranchen übertragen: Welche Frist löst jede einzelne Tranche aus, und wie viele Fristen laufen dann gleichzeitig?

Werden frühere Schenkungen innerhalb der letzten zehn Jahre mitgerechnet? Welche sind das bei uns?

Nutzt eine Staffelung bei uns tatsächlich etwas, oder erhöht sie nur die Zahl der Fristen, die schiefgehen können?

Wie hoch ist der Steuerwert unseres Unternehmens, und wie weit liegt er von dem entfernt, was ein Käufer zahlen würde?

Gibt es eine Wertgrenze, ab der die Verschonung nicht mehr einfach gilt? Liegen wir darunter oder darüber, und wie sicher ist das?

Wird bei der Prüfung auch mein privates Vermögen oder das meiner Kinder herangezogen?

Haben wir eine Betriebsaufspaltung? Was passiert mit ihr, wenn wir die Anteile oder die Immobilie übertragen?

Welche Immobilien gehören wem, und sind sie betriebsnotwendig?

Was ist bei uns Verwaltungsvermögen, und was davon ist erst in den letzten zwei Jahren hineingekommen?

Gilt für unsere Rechtsform etwas anderes als für eine GmbH? Was genau?

Welche Fristen müssen wir nach der Übertragung einhalten, wie lange, und wer überwacht sie? Was passiert, wenn wir eine reißen?

Wenn wir über eine Stiftung nachdenken: Was kostet sie bei Errichtung, was läuft laufend, und was fällt in regelmäßigen Abständen an?

Was kostet deine Begleitung dieser Nachfolge, grob, über wie viele Jahre?

Was würdest du an unserer Stelle anders machen als das, was wir dir gerade beschrieben haben?

Wer von euch erfährt seine Antwort zuletzt? Das ist keine Frage an ihn. Es ist die Zugehörigkeit, und Kapitel 4 nennt sie die Verletzung, die über allen anderen steht. Sie entscheidet sich an der Reihenfolge, in der Menschen etwas erfahren.

An den Rechtsanwalt oder Notar

Was steht in unserem Gesellschaftsvertrag für den Fall, dass zwei sich nicht einigen? Lies es mir vor.

Wer entscheidet bei uns, wenn kein Beschluss zustande kommt? Gibt es jemanden, oder gibt es niemanden?

Was passiert, wenn ein Gesellschafter dauerhaft ausfällt? Wer vertritt ihn, und ab wann?

Passt unser Testament zu dem, was im Gesellschaftsvertrag steht? Was gilt, wenn beide etwas anderes sagen?

Liegen Pflichtteilsverzichte der Geschwister vor, die abgefunden wurden? Notariell beurkundet?

Kann jemand, der vor Jahren abgefunden wurde, heute noch etwas fordern? Woran hängt das, und wie lange noch?

Welche Rückforderungsrechte haben wir, wenn der Beschenkte insolvent wird, sich scheiden lässt oder vor uns stirbt?

Verlangt unser Gesellschaftsvertrag vom Nachfolger einen Ehevertrag? Falls nein: Sollte er das?

Erfüllt unser Vertrag die Bedingungen für den Abschlag für Familienunternehmen? Was müsste dafür geändert werden, und wie lange vorher?

Was steht in unserer Abfindungsklausel? Was bekommt jemand, der ausscheidet, und was passiert, wenn er damit nicht einverstanden ist?

Wenn der Nachfolger minderjährig ist oder die Erben zerstritten sind: Brauchen wir eine Testamentsvollstreckung über den Anteil?

Wer darf meine Gesellschafterrechte ausüben, wenn ich es nicht mehr kann? Reicht dafür eine Vorsorgevollmacht, oder braucht es mehr?

Gibt es bei uns nur einen Geschäftsführer? Was passiert in der Stunde, in der er ausfällt?

Dazu die Frage, die unter all diesen Papieren liegt: Steht die Regelung für den Streitfall bei uns im Vertrag? Und wenn sie fehlt, wer von uns müsste zugeben, dass es dazu kommen kann?

⁂

An die Bank

Welche Bürgschaften und Mithaftungen habe ich persönlich übernommen? Nenne mir alle, auch die alten.

Welche davon laufen nach der Übergabe weiter? Wann genau erlöschen sie, und was muss passieren, damit sie erlöschen?

Was muss der Nachfolger aufbringen, damit ihr ihn finanziert? Und was bringt ihm mein Verbleib in der Haftung, das er sonst nicht bekäme?

Wie bewertet ihr dieses Unternehmen, und wie weit liegt eure Zahl von der des Steuerberaters entfernt?

Könnte ich einen Teil des Kaufpreises selbst stunden? Was ändert das an eurer Bereitschaft?

Welche Auflagen knüpft ihr an die Finanzierung, und was passiert, wenn wir sie ein Jahr lang nicht erfüllen?

Wie bewertet ihr den Wechsel an der Spitze im Rating? Verschlechtern sich unsere Konditionen, und ab wann?

Mit wem von euch spricht der Nachfolger künftig, und wann lernt ihr euch kennen?

Wenn du die Bank fragst, sagt sie dir, wann deine Bürgschaft erlischt. Von selbst sagt sie es nicht, siehe Kapitel 22. Und wenn sie erlöschen könnte: Was hielte dich dann noch darin?

⁂

Zum Geld, zwischen Übergeber und Nachfolger

Fragen, die ihr euch gegenseitig stellen müsst und nicht euren Beratern.

Wovon lebe ich nach der Übergabe? Rechne es mir vor, Monat für Monat.

Hängt meine Versorgung daran, dass die Firma ausschüttet? Wer entscheidet dann über die Ausschüttung?

Was ist, wenn drei Jahre lang nichts ausgeschüttet wird? Habe ich dann ein Recht oder eine Bitte?

Wenn ein Teil des Kaufpreises vom künftigen Erfolg abhängt: Wer rechnet das aus, und was passiert, wenn wir uns über die Zahl streiten?

Was ist der Preis, und was davon ist Anerkennung? Trennt die beiden, bevor ihr verhandelt.

Diese letzte Frage ist der Fall von den Seiten vor diesem Kapitel. Was dort dreimal als Preisfrage zurückkam, war die Anerkennung, und keine der beiden Rechnungen hat sie erreicht. Beantwortet sie, bevor ihr über den Preis verhandelt.

⁂

Im Unternehmen

An die Menschen, die bleiben, und an die, die führen sollen.

Wer in diesem Haus weiß, was geplant ist? Wer ahnt es? Und wer erfährt es aus einer Mail?

Wen von euch hat noch niemand gefragt, obwohl die Veränderung ihn direkt trifft?

Wer sind hier die Langgedienten? Wie lange genau? Wann hat zuletzt jemand das ausgesprochen?

Was ist gut an der Art, wie wir heute arbeiten, und was muss bleiben, damit es gut bleibt?

Was kann bei dieser Übergabe schiefgehen, und ich meine nicht wirtschaftlich?

Was müssen wir tun, damit es nicht eintritt?

Wen fragt ihr, wenn ihr nicht weiterwisst? Und wen fragt ihr in einem Jahr?

Was würdet ihr sagen, wenn ihr sicher wärt, dass es keine Folgen hat?

Diese letzte Frage stellst du deinen Leuten. Die dazugehörige stellst du dir selbst: Woran merken sie, dass es keine Folgen hat? Sie glauben, was beim letzten Mal passiert ist.

⁂

Wenn keine Zeit bleibt

Die Fragen für den Fall, der nicht geplant ist. Sie sind die einzigen in diesem Kapitel, die du heute beantworten kannst, allein, in zwei Stunden.

Wenn ich morgen nicht mehr da bin: Wer unterschreibt?

Wo liegen die Unterlagen, und wer weiß, wo sie liegen?

Welche Zugänge, Passwörter und Schlüssel gibt es nur bei mir?

Wer ruft die Bank an, wer die Kunden, wer die Belegschaft, und in welcher Reihenfolge?

Gibt es außer mir jemanden, der die Firma nach außen vertreten darf? Seit wann, und weiß er es?

Welche Verträge laufen auf meinen Namen und nicht auf den der Firma?

Wer entscheidet über meine medizinische Behandlung, und wer über meine Anteile? Sind das dieselben Papiere? Sind es dieselben Menschen?

Wann habe ich das zuletzt angesehen?

Dieser Block ist der kürzeste und der, der am längsten liegen bleibt. Wenn du es seit Jahren vor dir herschiebst, liegt der Grund dort, wo du ihn vermutest.

⁂

An den Berater, den du dir holst

Und weil es zu diesem Buch gehört, die Fragen, die du mir stellen solltest.

Was kostet das, und woran merkst du, dass du fertig bist?

Was tust du, wenn es nicht funktioniert?

Woran würdest du erkennen, dass du der Falsche für uns bist?

Was hast du in deiner Laufbahn falsch eingeschätzt, und was hat es gekostet?

Mit wem von uns sprichst du zuerst, und warum mit dem?

Was von dem, was du tust, kann ich auch ohne dich tun?

Glossar

Die zentralen Begriffe des Buches, zum Nachschlagen.

System *Empowering*. Die Methode, die diesem Buch zugrunde liegt. Sie verbindet und entwickelt bewährte Ansätze weiter und arbeitet an der emotionalen und systemischen Ursache eines Konflikts, nicht nur an seinen sichtbaren Symptomen. Grundlage sind die zehn Systemgesetze.

Systemgesetze. Zehn Grundbedürfnisse und Ordnungen, die in allen menschlichen Systemen wirken, in Familien, Paaren, Teams und Unternehmen. Sie sind überall gleich. Die meisten Menschen kennen sie nicht bewusst, aber ihre Wirkung kennt jeder: das schlechte Gefühl, wenn man übergangen oder ausgeschlossen wird. Werden sie verletzt, entstehen Konflikte, die sich sachlich nicht lösen lassen.

Systemgesetzebene. Die unterste und tiefste der drei Ebenen im Kommunikationsmodell, unter der Sachebene und der Beziehungsebene. Das Fundament, auf dem alles ruht. Hier liegt die Ursache der meisten Konflikte.

Basisgefühl. Ein Gefühl, das sofort entsteht, wenn ein Systemgesetz verletzt wird, schneller als das Denken. Es zeigt sich im Körper, hat seinen Ursprung aber in einer Verletzung, nicht im Körper. Basisgefühle lassen sich durch Nachdenken nicht auflösen.

Denkgefühl. Ein Gefühl, das durch das Denken entsteht, durch Interpretation und Schlussfolgerung. Anders als das Basisgefühl lässt es sich durch Denken verändern. Hier liegt die Grenze rein kognitiver Methoden.

Werte. Anders als die Systemgesetze, die überall gleich sind, hat jedes System seine eigenen gewachsenen Werte, seine Kultur, seine Geschichte. Um jemanden wertschätzen zu können, muss man seine Werte kennen.

PowerCode. Das Verfahren, mit dem Systemgesetzverletzungen aufgelöst werden. Die Beteiligten diskutieren nicht ihre aktuellen schlechten Gefühle, sondern gehen innerlich zurück zu dem Zeitpunkt, als es noch gut war, und lösen von dort aus die Verletzung. Der Name spielt auf einen Tresor an: Die richtige Kombination öffnet, was verschlossen war, und setzt Kraft frei.

Genea-Methode. Der PowerCode, angewendet auf die Vorfahren. Sie wird gebraucht, wenn jemand nicht ausgeglichen kraftvoll genug ist, weil eine Verletzung nicht im eigenen Leben liegt, sondern in der Familiengeschichte. Der Klient bleibt dabei er selbst und tritt mit seinen Vorfahren in Kontakt.

Empowering. Der dritte Baustein nach PowerCode und Genea-Methode. Das Neue, das durch die Auflösung möglich wird, muss im Alltag verankert werden, damit es dauerhaft trägt und man nicht in alte Muster zurückfällt.

SystemCheck. Ein Werkzeug für stimmige Entscheidungen und Veränderungen. Es ergänzt die übliche Veränderungskommunikation um vier Fragen, die das Gute am Jetzigen würdigen und die möglichen Nachteilen einer Veränderung bedenken. So werden aus Betroffenen Beteiligte.

Wertschätzende Haltung. Der Zustand, in dem keine verletzten Basisgefühle zwischen Menschen stehen. Sie ist da, wenn es gut ist, geht durch Verletzungen verloren, wird im PowerCode wiederhergestellt und stellt sich nach der Auflösung von selbst wieder ein. Sie ist mehr als Empathie.

Herzseite und Schwertseite. Zwei Seiten der inneren Kraft. Die Herzseite steht für Wärme, Verständnis, Fürsorge. Die Schwertseite für Verantwortung, Grenzen, Konsequenz und Mut. Ein ausgeglichener Mensch hat beide zur Verfügung. Fehlt eine, wird ein Mensch zu hart oder zu weich.

Die drei Kreise. Familie, Unternehmen und Eigentum. In einem Familienunternehmen überschneiden sie sich, und dieselbe Person kann in den drei Krei-

sen ganz verschiedene Plätze haben. Viele Konflikte entstehen, weil die Plätze durcheinandergeraten.



Über den Autor und das Hanseatische Institut

Dr. Dieter Bischop begleitet seit fast dreißig Jahren Unternehmen, Führungskräfte und Familien in Veränderungs- und Nachfolgeprozessen. Er ist Gründer des Hanseatischen Instituts in Hamburg und der Entwickler der Methode System ***Empowering***, die auf den zehn Systemgesetzen aufbaut. In vielen hundert begleiteten Fällen hat er erlebt, dass tragfähige Lösungen erst möglich werden, wenn das Fundament stimmt, wenn Zugehörigkeit, Anerkennung und Ordnung zwischen den Beteiligten geklärt sind.

Das **Hanseatische Institut** in Hamburg steht für eine Arbeit, die tiefer geht als an die Oberfläche der Sachprobleme. Heute wird es von Dr. Dieter Bischop, Annika Dulige und Jan Schulz getragen. Gemeinsam begleiten sie Unternehmen und Unternehmerfamilien, bilden Coaches und Mediatoren aus und geben ihr Wissen über Vorträge, Ausbildungen und einen Podcast weiter.

Von Dr. Dieter Bischop sind außerdem mehrere Fachbücher erschienen, die die Methode und ihre Grundlagen ausführlich darstellen: *Coachen und Führen mit System*, *Persönlichkeitsentwicklung mit System* und *Systemische Mediation.*

⁂

Wie es weitergeht

Wenn dich dieses Buch angesprochen hat und du mehr über System ***Empowering*** und die Systemgesetze erfahren willst, findest du auf unserer Website weiterführende Angebote.

Für Unternehmerinnen und Unternehmer. Begleitung in Nachfolge, Führung und Konflikten, für einzelne Unternehmer, für Unternehmerpaare und für ganze Familien.

Für Coaches, Berater und Mediatoren. Die Ausbildung in System ***Empowering***, in der du die Methode dieses Buches von Grund auf lernst.

Zum Weiterhören und Weiterlesen. Unser Podcast und weitere Beiträge rund um Systemgesetze, Führung und Nachfolge.

Die beiden anderen Romane. *Als wir noch alle an einen Tisch passten*, Unternehmerroman über eine Firma im Wachstum, und *Der zweite Schreibtisch*, Unternehmerroman über ein Paar und seine Firma. Beide sind unabhängig von diesem Buch lesbar und ebenso kostenfrei.

Hanseatisches Institut, Hamburg
hanseatisches-institut.de
Info@hanseatisches-institut.de

Ein Wort zur Entstehung

Die Methode und die Gedanken in diesem Buch stammen aus fast dreißig Jahren Praxis. Bei der sprachlichen Ausarbeitung und der Gestaltung haben

mich KI-gestützte Werkzeuge unterstützt. Die Verantwortung für jeden Gedanken trage ich.

⁂

Ein Buch, das weiterwächst

Kennst du das: Du willst alles richtig machen, und es entsteht trotzdem ein Konflikt?

Davon handelt dieses Buch. Von Menschen, die es gut meinen. Von Entscheidungen, die vernünftig sind und das Gegenteil bewirken. Und von dem, was möglich wird, sobald die Stelle gefunden ist, an der es wirklich hängt.

Dieses Buch ist fertig. Jede Fassung, die ich herausgebe, ist vollständig, keine ist ein Entwurf.

Abgeschlossen ist es trotzdem nicht. Ich arbeite seit fast dreißig Jahren mit Unternehmern, und was ich dabei verstehe, verändert sich weiter. Alle paar Monate sehe ich etwas, das ich hier anders beschreiben würde. Das geht in die nächste Fassung ein. Mindestens zweimal im Jahr erscheint eine neue.

Und was du mir schreibst, geht auch ein. Eine Stelle, die bei dir nicht ankommt. Eine Frage, die offen bleibt. Ein Fall aus deiner eigenen Firma, der anders gelaufen ist als der hier.

Info@hanseatisches-institut.de

Ich lese jede Zuschrift selbst.

Vielleicht verändert dieses Buch deine Sicht auf eine Sache. Vielleicht verändert deine Erfahrung dieses Buch.

Dr. Dieter Bischop

Impressum

Dreiunddreißig Jahre Unternehmerroman über eine Nachfolge

Dr. Dieter Bischop

Fassung vom 13. Oktober 2026

Die jeweils aktuelle Fassung steht auf hanseatisches-institut.de

© 2026 Dr. Dieter Bischop, Hanseatisches Institut

Herausgeber und Verlag: Hanseatisches Institut Dr. Dieter Bischop Wiesenhof 3a 24217 Krokau hanseatisches-institut.de Info@hanseatisches-institut.de

Kostenloses Exemplar. Nicht für den Verkauf bestimmt.

Die unveränderte Weitergabe der vollständigen Datei ist ausdrücklich erwünscht und kostenfrei gestattet, auch an Kolleginnen, Mandanten und Kollegen. Im Übrigen sind alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt; jede Bearbeitung, Kürzung, Übersetzung, auszugsweise Vervielfältigung und jede entgeltliche Verbreitung bedürfen der Zustimmung des Herausgebers.

Die im Buch dargestellten Überlegungen zu rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Fragen dienen der allgemeinen Orientierung und ersetzen keine Beratung im Einzelfall. Steuer- und Rechtslage ändern sich; verbindliche Auskünfte geben nur Steuerberater, Rechtsanwälte und Notare für den konkreten Fall. Der Autor und der Herausgeber übernehmen keine Haftung für Entscheidungen, die auf Grundlage dieses Buches getroffen werden.