

# Zwischen Wettbewerb und Solidarität

DIE GESCHWISTERGESELLSCHAFT: BRÜCKE ZUR FAMILIENDYNASTIE

VON KIRSTEN BAUS

**Davon träumt fast jeder Gründer eines Familienunternehmens: Sein Lebenswerk soll erhalten bleiben – wenn möglich über Generationen, getragen von einer stabilen Familie, einer Familiendynastie. Der Weg dahin führt über die zweite Generation. Die meisten Gründer unserer Tage wählen die Gleichverteilung im Erbgang. Das macht die Geschwistergesellschaft zum Normalfall. Allerdings ist damit ein grundlegender Systemwechsel verbunden, der oft übersehen wird: An die Stelle des Einzelkämpfers tritt eine Mannschaft.**

Dieser merkt man allzu häufig an, dass ein Einzelkämpfer sie zu lauter Einzelkämpfern, nicht aber zu Mannschaftsspielern geformt hat. Das Wettbewerbsmoment regiert, während es mit der Solidarität hapert. Ist das der Fall, hilft auch der beste Gesellschaftsvertrag nicht weiter.

## EINZELKÄMPFER ODER TEAMPLAYER?

Ob und wie Wettbewerb und Solidarität das Verhältnis zwischen den Geschwistern bestimmen, hängt von der Wertschätzung ab, die diese Verhaltensmuster in der Erziehung genießen. Anerkennung und Kritik bilden die Währung, die Verhalten prämiert und bestraft. Maßgeblich bestimmt der Unternehmer, was bei seinen Kindern zählt und was nicht. Als Einzelkämpfer aber wird er bei seinen Kindern eher das Verhalten positiv bewerten, das ihm selbst zum Erfolg verholfen hat. Fachliche Qualifikation, Kraft, Durchsetzungsvermögen, Unbeirrbarkeit, Entscheidungsstärke, Robustheit, Schnelligkeit. Diese Eigenschaften sind im geschäftlichen Leben unbestreitbar entscheidend, jedoch sind die Kinder des Unternehmers in sehr unterschiedlicher Weise mit ihnen gesegnet. Das ist der erste Punkt. Der zweite: Eigenschaften, die für das Funktionieren einer Geschwistergesellschaft ebenfalls wichtig sind – die Tugenden, über die Mannschaftsspieler auch verfügen sollten –, spielen in der Erziehung eine nachgeordnete Rolle: Offenheit, Teamorientierung, Integrität, Integrationskraft und, kaum zu überschätzen, Kommunikationsfähigkeit.

Im Übrigen – das ist der dritte Punkt – gilt in vielen Familien der Grundsatz: Nicht geschimpft, ist genug gelobt. Viele Unternehmerkinder werden in diesem Sinn erzogen; Anerkennung wird zu wenig vermittelt, von den weitverbreiteten Abhärtungsmethoden ganz zu schweigen. Im Endergebnis heißt das für die Geschwistergesellschaft: Wertschätzung bleibt primär an Wettbewerb gekoppelt. Eine Geschwistergesellschaft setzt sich jedoch meist aus sehr unterschiedlichen Akteuren zusammen: Qualifizierte Gesellschafter treffen auf weniger qualifizierte, tätige auf nichttätige. Besonders hohe Anforderungen an das Kooperationsvermögen

stellt die gemeinsame operative Führung. Anerkennung ist allerdings ebenso dringend nötig, wie schwierig zu erlernen. Das bedeutet zugleich: Nichts wird sich von selbst regeln – der Erfolg der Geschwistergesellschaft beruht auf Reflexion und Disziplin, dem Willen, das Miteinander zu gestalten. Zu einem funktionierenden Miteinander zu kommen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe, die sich nur die wenigsten klarmachen. Und eines darf hier nicht vergessen werden: Erst Anerkennung im Positiven ermöglicht das, worauf jede

Techniker in die weniger Qualifizierten, der Extrovertierte in den Schweigsamen. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit ist das unerlässlich. Es bedeutet gegenseitigen Respekt, die Bereitschaft, sich Zeit zu nehmen, die Fähigkeit, den Standpunkt des anderen zu prüfen. Es bedeutet aber auch, über gute Entscheidungs- und Konfliktlösungsmechanismen zu verfügen und nicht zuletzt bedeutet es, einfallsreich zu führen.

## KOMPROMISSBEREITSCHAFT ERFORDERLICH

Anerkennung ist bei alledem keine Einbahnstraße. Nicht nur der Sachkundige oder Aktivere sollte sie gegenüber dem weniger Sachkundigen oder Passiveren üben, sie gilt auch umgekehrt. Die Verpflichtung auf das gemeinsame Interesse, das Wissen, in welchen Rollen man sich begegnet, wirken hier entlastend. Die gleiche Funktion hat die Einsicht in die notwendigen Grenzen der individuellen Freiheit, die aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe resultieren. Keiner kann stets seinen Kopf durchsetzen. Kompromissbereitschaft heißt das Stichwort, ein Begriff, der zumal in Deutschland zu Unrecht mit mangelnder Prinzipienfestigkeit identifiziert wird. Auch in einer Geschwistergesellschaft sind unterschiedliche Standpunkte wichtig und richtig; jeder Gesellschafter verfügt über Stimmen und gehört der Gemeinschaft aus eigenem Recht an. Der Erfolg einer Gesellschafterdemokratie unter Geschwistern basiert auf der erfolgreichen Verbindung von Wettbewerb und Solidarität. Gute Rahmenbedingungen, auf die sich eine Familie in der Familiencharta verständigt, organisieren den friedlichen Wettbewerb und begünstigen die Solidarität in der Geschwistergesellschaft. ■



Kirsten Baus leitet das gleichnamige Institut für Familienstrategie.

Organisation menschlicher Zusammenarbeit – also auch ein Unternehmen – unbedingt angewiesen ist: sachliche und begründete Kritik dort, wo es nicht läuft. Anerkennung und Kritik sind die Seiten einer Münze.

## VERPFLICHTUNG AUF DAS GEMEINSAME INTERESSE

Die Familienstrategie ermöglicht eine gründliche Folgenabschätzung und die Festlegung entsprechender Regeln. Sie sollte im Idealfall vom Gründer angestoßen werden, damit den Kindern bereits frühzeitig klar wird, was auf sie zukommt und Gelegenheit schaffen, die Regeln der künftigen Zusammenarbeit mitzubestimmen. Solidarität und Wettbewerb bedürfen Rahmenbedingungen – sie erleichtern Anerkennung und geben sachlicher Kritik den Maßstab. Gelingt das der Geschwistergesellschaft, legt sie den Grundstein für die Familiendynastie. Dort werden die Bedingungen wiederum andere sein. Nicht nur die Zahl der Beteiligten wächst, auch ihre Distanz zueinander und zum Unternehmen. Je besser die zweite Generation zusammengearbeitet hat, desto leichter wird es der folgenden fallen, sich für diese Aufgabe zu positionieren. Dabei ist Empathie wichtig, die Fähigkeit, sich in den anderen einfühlen zu können: der geschäftsführende Gesellschafter in den nicht tätigen und umgekehrt, der Betriebswirt oder

## KURZ VORGESTELLT

Kirsten Baus verfügt über langjährige Erfahrungen in der Beratung von Familienunternehmen und gründete im Jahr 2002 das Kirsten Baus Institut für Familienstrategie in Stuttgart. Mit ihrem Buch „Die Familienstrategie. Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“ hat sie entscheidend zur Etablierung dieses Beratungsansatzes im deutschsprachigen Raum beigetragen. Das Institut berät Unternehmerfamilien bei der Entwicklung einer Family Governance, bei der Nachfolgeplanung und im Konfliktmanagement. Eingehendere Informationen über die Geschwistergesellschaft enthalten die Hefte 6, 10 und 13 der Schriftenreihe des Instituts, die auf der Homepage [www.familienstrategie.de](http://www.familienstrategie.de) verzeichnet sind.



In Geschwistergesellschaften sind Teamplayer und weniger Einzelkämpfer gefragt.