



Impressum

**Juni**

Inhalt Kirsten Baus Institut für Familienstrategie, Stuttgart  
Telefon: +49 (0) 711/633 898 0  
[www.familienstrategie.de](http://www.familienstrategie.de)

Stuttgart, uni 2020

PETER MAXIMILIAN BAUS

## **Werdet ein Team!**

**Die Zusammenarbeit von Geschwistern im Familien-  
unternehmen**

HEFT 34 DER SCHRIFTENREIHE DES  
KIRSTEN BAUS INSTITUTS FÜR FAMILIENSTRATEGIE



## **Einführung**

Kirsten Baus

Vor einigen Jahren habe ich mich in Heft 10 der Schriftenreihe des Instituts selbst mit der Geschwisterproblematik auseinandergesetzt. Dort ging es allerdings um die Frage von Solidarität und Wettbewerb – die von diesen beiden Polen bestimmten Beziehungen zwischen Geschwistern. Was sie in gesunde Bahnen lenkt, was sie zu einem Problem werden lassen kann, ist zu einem Teil in der Erziehung zu suchen, kann aber auch strukturelle Ursachen haben. Durchgemustert habe ich das seinerzeit an verschiedenen Konstellationen: Eine von den Eltern und zumal dem Vater geförderte kompetitive Haltung, die aus der Kinderstube stammend die Kooperation im Unternehmen erschwert, das Problem knapper Zeit und unterschiedlicher Lebenswelten tätiger und nichttätiger Gesellschafter, schließlich das ewig heikle Thema Anerkennung und Kritik, das einer Geschwistergesellschaft das Leben schwermachen kann.

Im vorliegenden Heft soll es um etwas anderes gehen: Nicht um Problemlagen, sondern die Voraussetzungen gelingender Zusammenarbeit. Das einzige Problem, das sich in diesem Zusammenhang stellt, ist ein Mangel an Bewusstsein, wie schwierig es ist, sie zu schaffen und dass die Zusammenarbeit auf Geschwisterebene Gefahr läuft, vernachlässigt zu werden – kein Wunder, ist der Übergang vom Gründer auf die Nachfolger doch fordernd genug und sind die Baustellen zahlreich.

„Werdet ein Team!“ ist nicht umsonst weniger ein Appell an die Eltern, ihre Kinder zu Mannschaftsspielern zu erziehen, sondern richtet sich direkt an die Nachfolger. Ein Team zu werden, ist

zunächst ein Akt der Emanzipation von den Eltern, die Einsicht und der Wille, sein Schicksal selbst in die Hand zu nehmen, die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen und Routinen einzuüben, die eine reibungsarme Kooperation braucht.

Wie so etwas funktioniert, habe ich vor noch gar nicht allzu langer Zeit in eigener Sache erprobt, denn dieses Heft stammt aus der Feder meines Bruders, mit dem ich seit einigen Jahren in der Familienstrategie zusammenarbeite. Das allerdings – und insoweit unterscheidet sich unsere Situation vom Regelfall in Unternehmerfamilien – beruht auf Freiwilligkeit. Außerdem sind unsere Temperamente ähnlich, wir denken analytisch, wir sind beide Juristen. In Unternehmerfamilien aber sind Charaktere mit guter Passung so häufig oder selten wie anderswo auch, vor allem aber fehlt es natürlicherweise am freien Entschluss zur Geschwistergesellschaft oder gar zur Zusammenarbeit in der Geschäftsführung. Sie geht meist auf eine Entscheidung der Eltern zurück, gelegentlich ist sie auch das Ergebnis einer Willensbildung zwischen den Generationen. Tatsache bleibt jedoch, dass Geschwister keine andere Wahl haben, als ein funktionierendes Setting selbst herzustellen.

Der Trend zur Gleichbehandlung der Kinder schafft Geschwistern nicht nur Rechte, sondern nimmt sie – im eigenen Interesse und zum Wohl des Unternehmens – in die Pflicht: „Werdet ein Team!“ Peter Maximilian Baus als dem Autor dieses Heftes gilt mein schwesterlicher Dank.

Stuttgart, im Juni 2020

**Werdet ein Team!**  
**Die Zusammenarbeit von Geschwistern**  
**im Familienunternehmen**

Peter Maximilian Baus





## **Autonomie als Illusion**

In den zurückliegenden Jahrzehnten haben sich die Spielräume der Individuen deutlich vergrößert. Das Maß der Fremdbestimmung durch Herkunft, Religion und traditionelle Bindungen ist schwächer geworden, die Chancen zur Selbstbestimmung qua materieller Möglichkeiten und Bildung sind gestiegen. Wo bis vor einiger Zeit noch von Individualisierung die Rede war, spricht die Soziologie mittlerweile sogar von Singularisierung. Was ehemals Schicksal oder gottgegeben war, ist heute Leistung in eigener Sache oder fällt zumindest in den Bereich eigener Definitionsmacht. Autonomie ist zum Goldenen Kalb der Post-Postmoderne geworden.

Diese Entwicklung in den wohlhabenden Industriegesellschaften stellt nicht nur Religionsgemeinschaften, Parteien und Vereine vor Probleme. Sie trifft auch Familien und vor allem die, die mehr als nur verwandtschaftliche Beziehungen verbinden. Unternehmerfamilien stehen vor der Herausforderung, nicht nur auf dem familiären Level miteinander auskommen zu müssen, sondern auch in geschäftlichen Angelegenheiten. Allerdings: Schon auf der verwandtschaftlichen Ebene kann in unseren Tagen von Müssen kaum mehr die Rede sein. Das Individuum wird in eine Familie hineingeboren und kann sich – anders als bei seiner Peergroup – die Leute nicht aussuchen. Wer mit dem anderen nicht kann, der meidet ihn oder ist zumindest in der Lage, die Bescherung an Heiligabend bei den Eltern einigermaßen unbeschadet hinter sich zu bringen. Das macht eine Kooperation jenseits dessen, also für das oder im Unternehmen, nicht einfacher.

Autonomie steht in Unternehmerfamilien ohnehin hoch im Kurs, freilich in traditioneller Form: Freiheit und Unabhängigkeit haben einen außerordentlichen Stellenwert – es gibt

buchstäblich keine Familie, in deren Wertekanon sie fehlen. Nicht umsonst hat der Gründer den Schritt in die Selbständigkeit getan: Selbst zu wissen, was richtig ist, selbst entscheiden, Kompromisse nur dort einzugehen, wo sie für das Unternehmen unvermeidlich oder von beträchtlichem Vorteil sind usw. Macht er alles richtig, bleiben auch Ansehen, Status und finanzieller Erfolg nicht aus, die im Unternehmen die Möglichkeiten vergrößern und selbstverständlich auch der Familie zugutekommen. Das schlägt regelmäßig auf die Ausbildung der Kinder durch. Geld und Verbindungen eröffnen Chancen, von denen frühere Generationen nur träumen konnten. Und eben diese Chancen führen in eine Vermengung traditionellen und aktuellen Autonomieverständnisses: Auslandserfahrung und Mehrsprachigkeit, Universitätsstudien und ein kosmopolitischer Lebensstil unterscheiden die Nachfolger oft nicht nur von ihren Eltern, sondern sorgen auch bei den Kindern selbst für Erfahrungshintergründe, die kaum etwas gemeinsam haben. Wer Naturwissenschaften in Deutschland studiert hat, kann mit einem Geisteswissenschaftler von einer Westküsten-Universität der USA nicht unbedingt etwas anfangen.

Hinzu kommt die finanzielle Unabhängigkeit, die ebenfalls die Illusion der Autonomie fördert. Ihr aufzusitzen, ist gefährlich: Eine Geschwistergesellschaft fordert weit mehr als die verwandtschaftliche Bindung qua Familie und ist mit einem Autonomieverständnis zeitgenössischen Zuschnitts schwerlich kompatibel. Als Wirtschaftsgemeinschaft trägt sie Verantwortung – für den Bestand des Unternehmens, für die Mitarbeiter – und ist einem weit höheren Kooperationsdruck ausgesetzt. In einem Team ist die Autonomie des Einzelnen eine Illusion, und ist von Unabhängigkeit die Rede, sind Bezugspunkte nur das Unternehmen und das Team als Ganzes, also traditionelle Größen:

Unabhängigkeit nach außen, von Banken, Lieferanten und Kunden, oder beispielsweise gegenüber einem Beirat, der eine Geschwistergesellschaft dominieren will.

### **Komplexität**

Diese konkurrierenden Auffassungen von Autonomie machen außerdem deutlich, weshalb ein weiterer Punkt vollständig unterschätzt wird. Es ist die rasante Zunahme an Komplexität, die eine Geschwistergesellschaft mit sich bringt – ob es sich nun um die Zusammenarbeit nichttätiger Gesellschafter mit einem Fremdmanagement und einem Beirat oder mit Gesellschaftern an der Spitze handelt. Was ehemals in einer Hand – oder besser: einem Kopf – vereint war, ist nun arbeitsteilig zu leisten. Der Gründer hatte seine Kompetenz und Entscheidungsfähigkeit Tag für Tag nachgewiesen. Er wäre sonst ja nicht dahin gekommen, wo er zum Zeitpunkt der Übergabe stand. Und er brauchte niemanden zu fragen: Er handelte als Souverän – aus eigenem Recht, ungebunden, niemandem Rechenschaft schuldig.

Auch bei einem Gesellschafter an der Spitze des Unternehmens ist die Situation in einer Geschwistergesellschaft eine völlig andere. Er mag so fähig und entscheidungsstark sein wie der Vorgänger, aber er ist kein Souverän mehr. Auch wenn er de facto die Hosen anhat, ist das de jure nicht der Fall. Und über kurz oder lang könnte es passieren, dass die Mitgesellschafter diese schlichte Tatsache entdecken. Ein geschäftsführender Gesellschafter tut daher gut daran, die anderen mitzunehmen, und so etwas kostet: Zeit, Einfühlungsvermögen, Takt und Geschick, auch die Fähigkeit, den nichttätigen klarzumachen, wie er als Entscheider denkt, wo und warum er die Prioritäten im Unternehmen so und nicht anders setzt. Ebenfalls zeitaufwendig, aber eine gut angelegte Investition, ist die

Beachtung der Formalia, die in einer Geschwistergesellschaft das Vertrauen festigen: Gesellschafterversammlungen, die diesen Namen verdienen und sinnvoll aufbereitete Informationen. Was für die eben beschriebene Konstellation tätiger und nicht-tätiger Gesellschafter gilt, gilt ebenso für andere in anderer Form – etwa, wenn ausschließlich Nichttätige mit einem Fremdmanagement kooperieren. Demgegenüber geradezu exponentiell steigt jedoch die Komplexität bei einer Zusammenarbeit von Geschwistern in der Geschäftsführung. Je intensiver die Kooperation, desto schwieriger ist sie zu überschauen und desto mehr ist sie auf Vertrauen als dem entscheidenden Entlastungsmechanismus angewiesen. Dieses Vertrauen herzustellen, und zwar ein selbsttragendes und belastbares Vertrauen, ist eine Aufgabe, die nur die leisten können, die dauerhaft zusammenarbeiten müssen, also die Geschwister selbst. Es ist eine andere Form des Vertrauens als zwischen Verwandten, eine Form der Emanzipation von den eigenen Kindheitserfahrungen und von den Eltern. Auch daran fehlt es im folgenden Beispiel, es hält aber noch weitere Überraschungen bereit.

*Einmal im Monat verlässt Paul Probst seine mallorquinische Finca für eine Woche, um das familieneigene Maschinenbauunternehmen in Franken zu besuchen. Dort unterstützt er die Nachfolger. Auf Patrick und Philina, die beiden älteren seiner drei Kinder, ihres Zeichens promovierte Ingenieure, ist der Vater besonders stolz. Sie haben die Geschäftsführung der Probst GmbH vor zwei Jahren übernommen, nachdem beide für einige Zeit Erfahrungen gesammelt hatten – Patrick in der Branche und Philina bei einer Unternehmensberatung. Die Nachfolger führen die Geschäfte gleichberechtigt, die Zuständigkeiten wurden sorgfältig abgegrenzt.*

*Aufgebaut hatte Paul Probst das Unternehmen mit seiner Frau Patricia. Kommunikationsfreudig und blitzgescheit war sie der gute Geist bei Probst, unentbehrlich als Ratgeber und Treiber, als Kontakt zu Lieferanten und Kunden. Die drei Kinder bekamen ihre Eltern selten zu Gesicht und wuchsen in der Obhut einer Haushälterin auf. Patrick, die Sportskanone, und der musisch begabte Pascal besuchten später entsprechende Internate und Philina eine Public School in England – jeder konnte seine Begabung nach Gusto entwickeln. Die Geschwister verstanden sich von klein auf gut; sie pflegten einen lässigen, entspannten Umgang, Konkurrenz spielte keine Rolle.*

*Paul Probst hatte gleichzeitig mit der Übergabe der Geschäftsführung die Beteiligungsnachfolge geregelt. Die Kinder wurden zu je ein Drittel beteiligt, auch Pascal, der Solo-Bassist in einem Symphonieorchester ist. Patricia Probst hatte großen Wert auf die Gleichbehandlung gelegt, nachdem sie nie etwas für sich beansprucht hatte.*

*So weit, so gut. Aber beim wöchentlichen Video-Jour fixe und bei seinen Besuchen hatte Paul Probst schon nach einem halben Jahr den Eindruck gewonnen, dass etwas schief läuft. Der Ton in der Geschäftsführung wurde schärfer, Ressortegoismen – früher undenkbar – schälten sich mehr und mehr heraus, Abschottungsversuche und Schuldzuweisungen eingeschlossen. Und Pascal, von Berufs wegen zur Akribie neigend, zeigte sich für einen nichttätigen Gesellschafter ungewöhnlich aktiv, löcherte die Geschwister mit Fragen und drängt neuerdings darauf, am Jour fixe teilzunehmen. Dem Vater gelingt es zwar, hier zu schlichten und auszugleichen und dort Pascals Forderungen einzubremsen, jedoch geht die angespannte Situation auf Kosten seiner Gesundheit: Auf dem Flughafen in Palma stirbt Paul Probst an einem Herzinfarkt.*

*Die Beerdigung ist zwar ein trauriger Anlass, aber die Schwiegerkinder stellen übereinstimmend fest, dass es bei den Nachfolgern wenigstens einmal nicht um das Unternehmen gegangen ist, was die früher guten und engen Kontakte zum Erliegen gebracht hatte. Schon in der folgenden Woche wird jedoch offenkundig, wie sehr der wohlwollende Moderator fehlt. Pascal fordert die Einberufung einer außerordentlichen Gesellschafterversammlung, an der auch die Mutter teilnehmen will, um den Part ihres verstorbenen Mannes zu übernehmen. Patrick ist einverstanden, aber Philina legt sich quer: Man solle bei der überhaupt ersten Gesellschafterversammlung der GmbH wenigstens die Regeln beachten und niemanden einladen, der nicht beteiligt ist. Patricia Probst fällt aus allen Wolken und beschimpft die Tochter als pietätlos und undankbar. Pascal stellt sich auf die Seite des Bruders und der Mutter. In der Gesellschafterversammlung sieht sich Philina einer geschlossenen Front gegenüber – unter Führung der Mutter setzen die beiden Mehrheitsgesellschafter alle Forderungen durch.*

*Einige Wochen später kommt es zum Bruch. Philina legt die Geschäftsführung nieder: „Ich will nur noch aus dem Laden `raus. Wir haben immer gedacht, dass die Firma uns stärker zusammenbringt, aber sie treibt uns auseinander.“*

### **Kein Selbstläufer**

Diese Erfahrung machen viele Familien – selten so früh, häufiger später. Die Zusammenarbeit im Geschäftlichen – dort ein Team zu werden – ist qualitativ völlig verschieden von den Erfahrungen als Geschwister in der Familie. Auch dort sind Rivalitäten um die Liebe und Anerkennung der Eltern an der Tagesordnung. Und wer mit Geschwistern aufgewachsen ist, weiß, wie hart Konkurrenzkämpfe ausgetragen werden können.

Davon ist im Hause Probst jedoch nichts zu spüren: Die Eltern waren wenig präsent und haben ihren Kindern viel Leine gelassen. Sie konnten ihre Talente erproben, und es fehlte auch nicht an Geld, sie auszubilden. Alle erwiesen sich als gleichermaßen fähig und erfolgsorientiert, alle kamen beruflich bestens zurecht und machten Karriere. Das Unternehmen in Familienhand zu halten, es zu führen, war eine naheliegende Option; vermutlich Wunsch der Eltern, aber kein Zwang.

Wäre es verkauft worden, hätte sich zwischen den Geschwistern nichts geändert. Sie würden immer noch so miteinander umgehen, wie sie es als Kinder und Jugendliche getan haben – selbstbewusst, jeder auf seine Weise eine interessante und eigenständige Persönlichkeit, ihrer Fähigkeiten sicher, nicht konkurrierend – und wie sie und ihre Lebenspartner es einige Jahre lang erleben konnten. Vermutlich wären sie sogar in der Lage gewesen, als Gesellschafter mit einem Fremdmanagement zurechtzukommen.

Jetzt aber fordert das deutlich anspruchsvollere Modell einer Zusammenarbeit zwischen zwei geschäftsführenden Gesellschaftern und einem nichttätigen, dass die Geschwister die Sache selbst in die Hand nehmen müssten: Sich nicht auf frühere Erfahrungen verlassen, sich nicht auf die Eltern verlassen, sondern die Situation analysieren. Das schließt die rechtlichen und tatsächlichen Gegebenheiten ebenso ein wie die persönlichen Erwartungen und – bei den Geschäftsführern – die Vereinbarkeit ihrer Arbeitsstile.

### **Überschaubare Verhältnisse sind verführerisch**

Beim Übergang zur Geschwistergesellschaft verführt die kleine Zahl der Beteiligten Unternehmerfamilien zu zwei Fehlern. Der erste ist: *Nichts zu tun*. Auch wenn in diesen Familien die Kinder

zahlreicher sein mögen als in anderen, sind bei der Regelung der Nachfolge meist nicht mehr als vier bis sechs Akteure, die Eltern eingeschlossen, involviert. Da sich alle bestens zu kennen glauben, und auch die Rahmenbedingungen allgemein bekannt sein sollten, unterbleibt die explizite Verständigung. Dabei ist erstaunlich, wie vieles nur vermeintlich klar ist, was implizit vorausgesetzt wird und was schlicht und einfach tabuisiert wird. Sowohl die abgebende wie die übernehmende Generation macht gerne einen großen Bogen um heikle Fragen – Wie treffen wir zukünftig Entscheidungen? Was geschieht im Fall eines Patts? Wie gehen wir mit Mehrheitsentscheidungen um?

Um noch sehr viel mehr Details würde es bei der Abklärung der Rechte und Pflichten auf Eigentums- und Leitungsebene gehen: Wie sind die Aufgaben zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführung verteilt, was ist erlaubt, was nicht, was kann eine Seite erwarten, was kann sie fordern, was ist der anderen vorbehalten?

*Nichts zu tun* steht oft genug in einem mysteriösen Zusammenhang mit Fehler Nr. 2: *Zu viel zu wollen*. Zu ergänzen wäre noch: Und zu wenig zu regeln. Bei Familie Probst ist es das anspruchsvolle Modell einer Geschäftsführung im Team. Dabei sind die Voraussetzungen tadellos. An der Qualifikation der Kandidaten gibt es nichts auszusetzen. Formal und durch Karrieren bestätigt, präsentiert sich das Geschwistergespann glänzend – der Background mutet gar wie aus dem Bilderbuch an: Erfahrung aus der Branche hier und aus dem Consulting da – ein Dream-Team. Paul Probst freilich scheint dem Braten nicht völlig getraut zu haben. Allzu sorgfältig abgegrenzte Zuständigkeiten sind nicht unbedingt ein gutes Zeichen, sondern verweisen eher auf Defizite. Darauf wird noch einzugehen sein.



## **Kommunikation als Schlüsselkompetenz**

Bei Familie Probst haben die Eltern offenbar stark darauf gesetzt, dass die Dinge sich schon irgendwie von selbst regeln werden, wenn die Beteiligungs- und Führungsnachfolge vollzogen sind. Es steht also zu vermuten, dass dem Versagen bei der Kooperation ein Defizit bei der Kommunikation vorausgegangen ist. Dieses Defizit dreht sich um die mangelnde Kompatibilität zweier Welten – hier die Familie, dort das Unternehmen, hier verwandtschaftliche Bindung und emotionale Nähe, dort Rationalität, Kompetenz, Entscheidungsstärke, Wettbewerb, Gewinndenken – und die Ressource, die am besten geeignet ist, die Komplexität der Beziehungen zu entlasten. Diese Ressource heißt Vertrauen.

Sollen diese Welten kompatibler werden, sollte eine Familie sich darauf vorbereiten und belastbares Vertrauen schaffen: Kommunikation und Offenheit sind dazu die Schlüssel. Das klingt wenig konkret und außerdem mit einigem Zeitaufwand verbunden. Dem ersten Einwand soll im Folgenden abgeholfen werden, der zweite stellt jedoch unbestreitbar eine Herausforderung dar: Zeit ist immer knapp, und zumal in einem Unternehmen fordert das Tagesgeschäft oft mehr als der Tag Stunden hat. Schlechte Voraussetzungen bereits für die Beschäftigung mit einer Unternehmensstrategie und noch schlechtere für Kommunikation und Offenheit.

Aus diesem Grund sollte das Modell einer Geschwistergesellschaft so früh als möglich diskutiert und einer Folgenabschätzung unterzogen werden. Vor allem kommt es darauf an, die künftige Eigentums- und Führungskonstellation ohne die Eltern zu denken. Werden wir miteinander klarkommen, wenn die Eltern nicht mehr sind? Wenn niemand erklärt, vermittelt, Streit schlichtet, bei Entscheidungen den Ausschlag gibt?

Genau darin besteht die Emanzipation der Kinder von den Eltern, genau das begründet eine mündige Geschwistergesellschaft, genau das ist bei Familie Probst schiefgelaufen: Das Modell funktionierte zunächst dank des Vaters, der formal nicht mehr am Unternehmen beteiligt, aber als früherer Eigentümer in seiner Beraterrolle legitimiert war. Der Emanzipationsversuch der Tochter nach seinem Tod scheiterte an der Machtübernahme durch die Mutter. Das Beispiel ist übrigens in zweierlei Hinsicht alles andere als lebensfern. Die Macht in einer Unternehmerfamilie ist nicht zwingend rechtlich begründet. Der zweite Aspekt mutet merkwürdig an, wird aber durch die Erfahrung erstaunlich oft bestätigt: Die Willensbildung in Geschwistergesellschaften ist auch durch das Geschlecht determiniert. Brüder solidarisieren sich häufiger mit Brüdern und Schwestern mit Schwestern.

### **Ein neues Kennenlernen – Kooperation im Unternehmen**

Das – wie gesagt – sollte möglichst früh geschehen, möglichst viele Aspekte einbeziehen und eine selbstkritische Einstellung großschreiben. Denn die Zusammenarbeit in einer Geschwistergesellschaft kann nicht viel weniger Überraschungen mit sich bringen als die Formierung eines Teams in einem Konzern. Zumindest ist das dann der Fall, wenn die Akteure bis dato eigene Wege gegangen sind. Was die Geschwister früher miteinander erlebt haben, zählt in der neuen Konstellation viel weniger, als viele glauben. Die Hackordnung von ehemals kann sich ändern, im Extremfall umkehren.

Darauf müssen Geschwister vorbereitet sein. Die Familienstrategie empfiehlt aus diesem Grund die Klärung einer Reihe von Fragen. Selbstverständlich bilden dabei die Werte der Familie und im Unternehmen sowie die Ziele für die Familie und für das

Unternehmen den Ausgangspunkt, die der Kooperation als Maßstab und Orientierung dienen. Dabei sollten die Geschwister nicht nur an morgen, sondern an übermorgen denken, wenn es um die Ziele für die Familie geht. Wohin soll die Reise gehen, wie sind die eigenen Lebenspläne beschaffen, sollen die eigenen Kinder – wenn alles gut geht und die Zusammenarbeit in geschäftlichen Dingen klappt – den Eltern nachfolgen? Der Blick über den Tellerrand hinaus macht deutlich, worauf es morgen ankommt und dass ohne eine gelingende Zusammenarbeit der Gedanke an übermorgen obsolet ist.

Bei den Rollen ist der Zeithorizont selbstverständlich kurzfristig. Wie sind die Rahmenbedingungen – geht es um die Zusammenarbeit in der Gesellschafterversammlung, in der Geschäftsführung oder zwischen beiden? Gibt es ein Kontrollgremium, wer ist dort vertreten? Dürfen Familienmitglieder im Unternehmen arbeiten, bleiben sie auf die Führungsebene beschränkt? Wie wird die Führungsspitze angelegt – als Ein-Mann/Frau-Spitze oder als Team, gleichberechtigt oder mit einem Sprecher, wie werden die Zuständigkeiten verteilt? Hinzu kommen Qualifikationsvoraussetzungen, Vergütungsfragen, Regeln für die Bestellung und Abberufung – Schlechtleistung von Familienmitgliedern eingeschlossen – der Führung und die Rollen der Ehe- und Lebenspartner.

### **Familienmythen**

Von besonderer Bedeutung aber ist die Selbstreflexion in Sachen der beiden prominentesten Mythen, die zwischen Geschwistern über Gelingen und Misslingen der Kooperation ausschlaggebend sind.

Mythos Nr. 1 lautet: *Nur gleich ist gerecht*, Mythos Nr. 2: *Einer gibt dem anderen Windschatten*. Beide Mythen sind gefährlich,

weil sie unter Geschwistern ebenso populär wie wirklichkeitsfremd sind. Gleich kann nicht gerecht sein, weil ein formales Prinzip die Lebenswirklichkeit nicht abzubilden vermag, sei es, weil Güter nicht teilbar sind, sei es, weil die Empfänger oder Beansprucher eines Guts nicht gleich sind, weil sie etwas Unterschiedlichen bedürfen oder Unterschiedliches leisten. Trotzdem ist bei der Beteiligungsnachfolge die Gleichverteilung das populärste Muster – vermutlich, weil es den geringsten Widerstand hervorruft und am wenigsten begründungsbedürftig ist.

Im Fall der Familie Probst war es die Mutter, die für den geschäftsunerfahrenen Pascal die Beteiligung erwirkte. Ihrer Begründung konnte Paul Probst sich offenkundig nicht entziehen: Obwohl sie maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen hatte, war Patricia Probst zu keinem Zeitpunkt an der GmbH beteiligt. Der kompensatorischen Stoßrichtung ihrer Intervention, also auch dem Musikersohn einen Teil ihrer Lebensleistung zukommen zu lassen, ist eine gewisse Folgerichtigkeit nicht abzuspüren. Ob allerdings dem Unternehmen damit gedient ist, bleibt fraglich. Denn diejenigen, die mit der Drittelung klarkommen müssen, wurden nicht gefragt und selbst zu fragen, haben sie unterlassen. Selbst wenn gleich gerecht sein sollte, wäre es an den Geschwistern gewesen, sich über die Praxis zu verständigen, nämlich herauszufinden, ob sie als Gesellschafter in aller Regel einvernehmlich entscheiden oder in der Lage sein werden, wechselnde Mehrheiten bei einer immerhin gewichtigen Minderheit zu akzeptieren oder ob der ungünstigste Fall eintritt: Zementierte Verhältnisse.

Der Windschatten-Mythos – es gibt ihn auch in der Variante Formationsflug der Kraniche und anderen – postuliert Fähigkeiten und eine Selbstlosigkeit, die einem Team gegenüber Einzelkämpfern tatsächlich beträchtliche Vorteile verschafft. Bekannt

ist das Beispiel aus dem Radsport. Die Mitglieder einer Gruppe wechseln sich bei der Führungsarbeit ab. Einer bricht an der Spitze den Wind und bietet den anderen Windschatten, dann ist die Reihe am nächsten. Auf diese Weise spart der Einzelne Kraft und die Gruppe ist schneller, als führe jeder für sich. Auch dieser Mythos geht an der Wirklichkeit vorbei. Bei Ausreißern in einem Radrennen ist die Kooperation nur temporär, vor dem Ziel ist jeder auf sich gestellt. Im anderen Fall arbeitet ein Team seinem Kapitän zu.

Und ziemlich genau darauf läuft es in Geschwistergesellschaften hinaus, während der Formationsflug der Kraniche – vulgo: die Ausreißergruppe in einem Radrennen – ein demokratieinspiriertes Rotationsprinzip suggeriert, das schön und nach Teilhabe klingt, aber wenig realistisch ist. Tatsächlich sind die Unterschiede zwischen Geschwistern groß, was am Machtbewusstsein, an Fähigkeiten, dem Zeitbudget oder einer Kombination dieser Faktoren liegen kann. Und Macht ist ein starkes Gravitationszentrum, das möglichst noch mehr Macht akkumulieren will.

Das macht die Zusammenarbeit von Geschwistern auf der Geschäftsführungsebene zu einer anspruchsvollen Angelegenheit. Denn Macht gravitiert natürlich, was eine Teamlösung als eine eher künstliche Form erscheinen lässt. Funktionieren kann sie selbstverständlich, wobei gelungene Beispiele sich nicht selten durch Überschneidungen von Zuständigkeiten als strikte Abgrenzung auszeichnen.

So geschickt Paul Probst bei Philina und Patrick auch verfahren sein mag, zeigen die schon frühzeitig auftretenden Schwierigkeiten, dass bei der Zusammenarbeit Vertrauen durch nichts zu ersetzen ist. Sachlich gebotene Abgrenzung, die gelingende Ergänzung von Stärken und Kompensation von Schwächen sind

nicht zu beanstanden, die künstliche Schaffung von Schutzräumen hingegen schon. Um ein weiteres Beispiel aus dem Sport zu bemühen. Die beiden Probst-Kinder müssten sich in etwa wie ein Beachvolleyball-Team ergänzen. Dazu braucht es ähnliche Fähigkeiten beim Aufschlag, beim Angriff und in der Verteidigung. Die eine mag hier, der andere da besser oder schlechter sein, aber man muss sich aufeinander verlassen können. Sind die Unterschiede zu groß oder ergänzt man sich nicht gut, wird der Erfolg ausbleiben. Bei einer Fremdgeschäftsführung ist das Teambuilding übrigens eine Selbstverständlichkeit. Warum sollte ein Geschwisterteam darauf verzichten?

### **Was zu tun ist – Plattformen**

Kommunikation schafft Vertrauen. Dazu bedarf es eines geordneten Rahmens oder genauer: Eine Unternehmerfamilie benötigt deren zwei – für die Familie und für das Unternehmen. Dass es bei der Probst GmbH einen Jour fixe gibt, ist unbedingt zu begrüßen, denn eine Gelegenheit, bei der sich die Geschäftsführer austauschen können, ist unabdingbar. Auch dass der Vater seine Kinder in der ersten Zeit begleitet, ist völlig in Ordnung. Nicht in Ordnung wäre es aber, wenn ein nichttätiger Gesellschafter teilnähme oder gar Patricia Probst, die nie beteiligt war. In der Konstellation der Probst-Geschwister bedeutet ein geordneter Rahmen, den Jour fixe der Geschäftsführung vorzubehalten. In anderen Konstellationen kann das anders sein.

Vom Jour fixe abgesehen ist der Rahmen für das Unternehmen vorgezeichnet, und eine Familie sollte ihn im Hinblick auf die Vertrauensbildung auch ausfüllen: Gesellschafterversammlungen von Geschwistern sind dazu da, ordentlich abgewickelt zu werden. Förmliche Einladung, eine Tagesordnung einschließlich

Beschlussvorlagen, verständlich aufbereitete Informationen etc.  
– kurz: der Ort, wo Rechenschaft abgelegt und Entscheidungen getroffen werden, soweit sie in die Zuständigkeit der Gesellschafter fallen. Die Gesellschafterversammlung ist außerdem allein Sache der Gesellschafter. Wo es Usus ist, dass auch die Ehepartner teilnehmen, sollte im Sinn der Rollentrennung ein anderer Rahmen gefunden werden, um über das Unternehmen zu informieren.

Der andere Rahmen dient der Familie und nur ihr – private Treffen, gemeinsame Urlaube, bei denen das Unternehmen tabu zu sein hat. Der Familie gebührt ein Eigenrecht und sie verdient einen eigenen Raum – etwas, dass in Unternehmerfamilien leicht in Vergessenheit gerät. In der Familie Probst ist genau das geschehen, was den lange Zeit guten Beziehungen zwischen den Geschwistern und ihren Ehepartnern schlecht bekommen ist – es ging nur noch um die Firma, die Familie kam zu kurz. Wo das Unternehmen dominiert, wo es kein anderes Thema mehr gibt, funktioniert die Rollentrennung nicht. Der leidtragende Teil ist dabei nicht nur die Familie. Wird es im Unternehmen einmal schwierig, fehlt es an einer Basis, auf die sich die Familienmitglieder beziehen können: Ein gutes privates Einvernehmen erleichtert natürlich die Zusammenarbeit und macht es nach einem Krach einfacher, sich wieder zusammenzuraufen.

### **Vom Ich zum Wir**

Verbindendes Element der beiden Sphären ist der Familientag, der sowohl über das Unternehmen informiert und die Kinder dabei einbezieht, als auch für die Familie da ist, die sich dort trifft und jenseits des Sachprogramms einen Nachmittag oder den Teil eines Wochenendes für unterhaltsame Dinge nutzt. Der Familientag ist das eigentliche Forum der Unternehmerfamilie –

für die Familie und das Unternehmen. Der Familie Probst hätte es gut getan, über ein solches Forum zu verfügen. Frühzeitig ins Leben gerufen verbessert ein Familientag auch das Gespür der Familienmitglieder, in welche Richtung die Reise gehen könnte – wen was interessiert, wer wie tickt, was funktionieren könnte und wovon sie besser die Finger lassen sollten. Kommen später die Partner der Kinder hinzu, erleichtert es ihre Integration und schult das Rollenverständnis, an dem sie als Mütter und Väter prägend mitwirken: Ob das Unternehmen die Familie trennt oder verbindet. In manchen Familien hängt das Unternehmen wie ein Damoklesschwert über den Kindern, wird als Verhängnis empfunden oder Zwangsbeglückung erlebt, sind die Lebenswege strikt auf dieses Ziel ausgerichtet. Das eine Extrem ist so schlecht wie das andere – wenn die Selbstverwirklichung des Nachwuchses in der Rangliste weit oben steht oder Eltern geradezu Wert darauf legen, die Kinder unternehmensfern zu erziehen.



## **Fazit**

Zum Schluss noch ein Wort zum Thema *Zu viel wollen und zu wenig tun*. Vielen Familienunternehmen sind naturwüchsige Strukturen eigen, die sich – Opportunitäten folgend – über lange Zeiträume entwickelt haben. Die Mutter in der Buchhaltung, der Bruder als Bauleiter, die Schwägerin als Steuerberaterin, der Cousin als Kommunikationsdesigner – das ist gar nicht so selten und für eine junge Chefin oder einen jungen Chef eine oft schwierig zu handhabende Gemengelage. Deshalb: Keep it simple! Da eine Vereinfachung der Strukturen und eine Flurberreinigung in den meisten Fällen nicht realistisch ist, sollten sie zumindest nicht weiter kompliziert und – wenn sich die Gelegenheit bietet – entflochten werden.

Zusammenfassend ist einer Geschwistergesellschaft Folgendes zu empfehlen:

- Werdet ein Team! Das ist die originäre Leistung der 2. Generation.
- Werte und Ziele sind genauso wichtig wie Recht und Steuern.
- Kommunikation ist eine Schlüsselkompetenz.
- Vom „Ich“ zum „Wir“ beschreibt eine Haltung, nicht die Form der Führung einer Unternehmerfamilie.
- Ab der 2. Generation gilt für das Allermeiste: Weniger ist mehr.
- Regeln und Strukturen statt autoritäres Auftreten und Machtworte.
- Kommunikation und Vertrauen sind das solideste Fundament für eine gute Kooperation und die Gewähr für einfache Strukturen. Dafür braucht es Plattformen.
- Integration der Ehe- und Lebenspartner und Klärung ihrer Rollen.

## **Zum Autor**

**Peter Maximilian Baus** wurde 1985 geboren und wuchs in einer Unternehmerfamilie auf. Er leitet seit 2016 mit seiner Schwester das Kirsten Baus Institut für Familienstrategie. Als Rechtsanwalt hat er zuvor in einer internationalen Kanzlei in Deutschland und den USA als Anwalt für Erb- und Gesellschaftsrecht gearbeitet.

In der Schriftenreihe des Instituts sind außerdem erschienen:

- Heft 1: KIRSTEN BAUS  
Plane das Schwierige, so lange es noch einfach ist
- Heft 2: KIRSTEN BAUS  
Einheit in Vielfalt
- Heft 3: VERONIKA LINDNER-DERICHWEILER, ULRICH WACKER  
Unternehmerfamilie und Stiftung
- Heft 4: WOLF HARTMUT ADLER  
Modernes Vermögensmanagement - Das Family Office
- Heft 5: KIRSTEN BAUS, SUSANNE LÖFFLER  
Philanthropisches Engagement
- Heft 6: KIRSTEN BAUS, RAINER KÖGEL  
Vertrauen statt Mißtrauen
- Heft 7: GERT SIEGER  
Profitables Wachstum in Familienunternehmen
- Heft 8: BERNHARD BUEB  
Reichtum ist ein Geschenk und ein Auftrag
- Heft 9: AMELIE FRITSCH, CHRISTINE GROTZ  
Fremdmanagement in Familienunternehmen
- Heft 10: KIRSTEN BAUS  
Zwischen Solidarität und Wettbewerb
- Heft 11: HERMUT KORMANN  
Gibt es so etwas wie typisch mittelständische Strategien?

- Heft 12: ANDREAS WIEDEMANN  
Der Beirat im Familienunternehmen – Eine Fallstudie
- Heft 13: KIRSTEN BAUS  
Auch eine Frage der Einstellung
- Heft 14: BERTHOLD LEIBINGER, FRANK BARKOW, REGINE LEIBINGER  
Architektur und Identität
- Heft 15: CHRISTINE GROTZ, KIRSTEN BAUS  
Willkommen in der Familie!
- Heft 16: KIRSTEN BAUS, RAINER LORZ  
Patchwork in Unternehmerfamilien
- Heft 17: BETTINA DASER  
Vom Loslassen und Zupacken
- Heft 18: KIRSTEN BAUS, AMELIE FRITSCH  
Fairness in Unternehmerfamilien
- Heft 19: WINAND VON PETERSDORFF-CAMPEN  
Wo sind die guten Geschichten?
- Heft 20: ANN-KRISTIN ACHLEITNER, WOLFGANG SPIESS-KNAFL,  
ERWIN STAHL, CLAUDIA HEISTER, DOROTHEE VOGT,  
FELIX OLDENBURG  
Philanthropie einmal anders
- Heft 21: CHRISTINE GROTZ  
„Natürlich sind wir noch ein Familienunternehmen!“
- Heft 22: FRIEDRICH VON METZLER  
Bewahren erfordert den Mut zum Verändern

- Heft 23: BRUN-HAGEN HENNERKES  
Das deutsche Familienunternehmen
- Heft 24: SEBASTIAN VON THUNEN  
Vermögenskontinuität in Adelsfamilien
- Heft 25: THOMAS ZELLWEGER, NADINE KAMMERLANDER  
Generationenübergreifende Wertgenerierung  
in Familienunternehmen
- Heft 26: BERTHOLD LEIBINGER  
Der Reichtum, die Unternehmer und ihre Stiftungen
- Heft 27: ANDREAS SÖFFING, JAN BRON  
Steuerzentriertes Vermögensmanagement im Familienkreis
- Heft 28: REINHARD PRÜGL, URSULA KONERS  
Innovationen in Familienunternehmen
- Heft 29: SONJA KISSLING  
Zur Konkurrenz von Gleichheit und Verdienst im  
Familienunternehmen
- Heft 30: PETER BAUS, ANDREAS WIEDEMANN  
Die Rolle des Gesellschafters
- Heft 31: SIMONE GROß, ANDREA SEEMANN  
KUNST - Das Museum Ritter und die Sammlung  
Marli Hoppe-Ritter
- Heft 32: WOLF HARTMUT ADLER, THOMAS BECKER  
Das Family Office
- Heft 33: ANNA DOLLINGER  
Unternehmensführung 4.0

Im Springer Gabler Verlag ist erschienen:

Kirsten Baus

Die Familienstrategie

Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern

5. Auflage, Wiesbaden 2016

### **Kontaktadressen:**

Kirsten Baus Institut für Familienstrategie  
Hasenbergsteige 31  
D-70197 Stuttgart  
Telefon: +49 (0) 711/633 898 0  
Telefax: +49 (0) 711/633 898 18  
E-Mail: [mail@familienstrategie.de](mailto:mail@familienstrategie.de)  
Internet: [www.familienstrategie.de](http://www.familienstrategie.de)

noesis  
Anna Dollinger, Diplom-Psychologin  
Steinbeisstraße 2  
D-71229 Leonberg  
Telefon: +49 (0) 7152/39 95 80  
Telefax: +49 (0) 7152/39 95 81  
E-Mail: [info@noesis-online.de](mailto:info@noesis-online.de)  
Internet: [www.noesis-online.de](http://www.noesis-online.de)

