

## **Die Familienstrategie und die Geschwistergesellschaft**

Für die Familienstrategie ist der Übergang vom Gründer zur 2. Generation eines der Schlüsselszenarien in der Geschichte einer Unternehmerfamilie. Eine ihrer wesentlichen Aufgaben ist es, dieses Szenario vorzubereiten oder die Zusammenarbeit in einer bestehenden Geschwistergesellschaft zu verbessern, wo sie mehr schlecht als recht funktioniert. Das sind die typischen Gelegenheiten, bei denen Familien einen Berater zuziehen, um Grundlegendes zu klären. Da geht es zunächst um die Basis einer funktionierenden Kooperation – gemeinsame Werte und Ziele – und anschließend um Fragen von Beteiligung, Führung und Mitarbeit. Die Ergebnisse werden in einer Familiencharta dokumentiert. Die Charta ist eine bedeutende Zwischenstation, aber beileibe nicht das fertige Ergebnis einer Familienstrategie, das anschließend der Beruhigung der Nerven dient, aber in einer Schublade landet. Vielmehr geht es darum, sie mit Leben zu erfüllen, aus einem Stück Papier eine Family Governance zu entwickeln, die das Miteinander regelt und erleichtert.

Denn bereits die 2. Generation findet eine gegenüber der Situation des Gründers völlig andere Lage vor: Eigentum und Führung fallen bei einer Mehrzahl von Erben in heutiger Zeit fast zwangsläufig auseinander, die Gleichverteilung ist bei der Beteiligungsnachfolge zum Normalfall geworden. Mag auch die Geschäftsführung weiterhin in der Hand eines Familienmitglieds liegen, so ist das auf der Eigentumsseite nicht mehr der Fall. Was zuvor in der Hand des Gründers vereinigt war, ist jetzt getrennt. Seine souveräne Entscheidungsbefugnis besteht nicht mehr. Das hat Folgen für die Willensbildung – seine Kinder müssen in der nunmehr bestehenden Geschwistergesellschaft als Team zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen. Und das ist schwieriger, als die Beteiligten denken. Selbst wenn eine Familienstrategie frühzeitig Klarheit im Grundsätzlichen geschaffen hat und eine Familiencharta vorhanden ist, entsteht eine wirklich funktionierende Family Governance erst in der Praxis – in einem Miteinander jenseits der rein verwandtschaftlichen Beziehungen, das substantielle Entscheidungen fordert und Interessengegensätze zum Vorschein bringen kann.

Geschwistergesellschaften kommen in den unterschiedlichsten Formen vor. Was sie zunächst unterscheidet, ist das Verhältnis zur operativen Führung. Die Spannweite reicht von einer Gesellschaft nichttätiger Geschwister mit einem Fremdmanager als operativer Spitze über die Konstellation mit einem geschäftsführenden Gesellschafter bis hin zu einer Teamgeschäftsführung mit beispielsweise zwei 50%-Gesellschaftern.

Ohne Zweifel stellt die letztere die höchsten Ansprüche, weil die tagtägliche Zusammenarbeit zwangsläufig Konflikte mit sich bringt. Die Kooperationsfähigkeit im operativen Geschäft ist also stark gefordert, andererseits kann diese Form der Geschwistergesellschaft auf der Beteiligungsebene auf solide Sachkunde und starke Identifikation mit dem Unternehmen vertrauen. Außerdem kennt man sich gründlich, weiß um die jeweiligen Stärken und Schwächen. Diese sollten sich möglichst ergänzen und ausgleichen. Im Idealfall ergibt die Kombination mehr als die Summe ihrer Teile, wie zahlreiche Beispiele belegen. Eine dauernd belastete Zusammenarbeit oder ein deutliches Leistungsgefälle können sich natürlich zu einem explosiven Sprengsatz entwickeln.

Ein geschäftsführender Gesellschafter, dem nichttätige gegenüberstehen, steht vor ganz anderen Herausforderungen. Er verfügt über einen beträchtlichen Wissensvorsprung gegenüber den anderen Eigentümern, die ganz oder teilweise wenig vom Geschäft verstehen. Dieses Gefälle wiederum macht die Beziehungen im Gesellschafterkreis von einer intakten Vertrauensbasis abhängig. Vertrauen zu erhalten, ist nicht umsonst zu haben und fordert das Zeitbudget, was den Geschäftsführer in ein Dilemma geraten lässt. Das Tagesgeschäft fordert viel, für die Beteiligungsseite bleibt oft zu wenig, um sie mitzunehmen, wie es neudeutsch heißt – zu erklären, zu vermitteln, für ein Projekt zu werben. Und wehe, wenn eine Vertrauenskrise eintritt. Dann wird es schwierig, und dann mag auch das sonst wirksame Sedativum üppiger Ausschüttungen versagen.

Mit wiederum anderen Problemen ist eine aus lauter Nichttätigen bestehende Geschwistergesellschaft konfrontiert. Niemand arbeitet im Unternehmen, die Distanz hat zugenommen, es ist nicht einmal sicher, ob im Gesellschafterkreis jemand über zureichende wirtschaftliche Kenntnisse verfügt – Bilanzen lesen, die Aussichten einer Investition beurteilen, vor allem aber über die Fähigkeit, den Charakter des Familienunternehmens zu erhalten, es zu prägen – also das auszufüllen, was die Familienstrategie als normatives Management bezeichnet. Die Vertrauensfrage stellt sich auch hier, aber anders als bei einem Geschäftsführer aus der Familie. Fremdmanager, die mit dieser Form anvertrauter Macht umzugehen wissen, sind eine besondere Spezies, sie zu finden, nicht einfach. Und oft wird es dabei nicht bleiben, sondern ein beratendes und/oder kontrollierendes Gremium als Sparringspartner für die Geschäftsführung, aber auch als Vermittler und Dolmetscher zwischen ihr und den Gesellschaftern eine Rolle spielen. Sind die Mehrheitsverhältnisse in der Gesellschafterversammlung instabil, kommt es auch

als Tie-Breaker in Frage. Und dafür die richtigen Leute zu finden, ist wiederum nicht einfach.

Was die beiden letzteren außerdem von der ersten Konstellation unterscheidet, ist die Qualität der Beziehungen zwischen den Gesellschaftern. Wer täglich zusammenarbeitet, kennt den anderen, wer sich nur einige Male im Verlauf des Jahres zu Familienfesten oder zur Gesellschafterversammlung trifft, kann darauf nicht zählen. Natürlich sind die Geschwister zusammen aufgewachsen, mochten sich oder auch nicht, waren Rivalen oder unzertrennlich, fühlten sich von den Eltern geliebt oder zurückgestoßen, bevorteilt und benachteiligt, haben unterschiedliche Lebenswege eingeschlagen, leben in verschiedenen Milieus mit Partnern, die von den anderen Familienmitgliedern geschätzt oder beargwöhnt werden, haben Kinder oder sind kinderlos, verfügen über wirtschaftliche und technische Kenntnisse oder sind gänzlich unbeleckt.

Außerdem ändern sich Menschen durch das Leben und die Zeit. Geschwister, die sich als Kinder nahestanden, können einander fremd geworden sein. Hinzu kommen die Chancen, die eine Unternehmerfamilie mit ihrem finanziellen Hintergrund und ihren Verbindungen bietet. In dieser Beziehung waren sie eine gesellschaftliche Avantgarde. Was sich heute der jungen Generation an Ausbildungsmöglichkeiten und Auslandserfahrung bietet, stand Unternehmerkindern schon vor 30 Jahren offen. Und vor allem, wenn der Nachwuchs zahlreich war, konnten die meisten die Ausbildung wählen, die ihnen am nächsten lag. Auch das trennt Geschwister häufiger, als es sie verbindet.

Im Folgenden soll es um die Geschwistergesellschaft Nichttätiger gehen, die insofern am unproblematischsten erscheint, als die Interaktion der Beteiligten im Wesentlichen auf die Gesellschafterversammlung beschränkt ist. Als Gesellschafter sind sie – gleiche Beteiligung vorausgesetzt – gleichberechtigt, sie haben die gleichen Informationsmöglichkeiten und sind allenfalls durch vorhandenes oder nichtvorhandenes wirtschaftliches Wissen verschieden. Die Beziehungen sind also, anders als es bei einem geschäftsführenden Gesellschafter der Fall ist – im Grundsatz symmetrisch. Von daher sind die Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit günstig, wären da nicht die bereits erwähnten Unterschiede.

Die Entwicklung einer Family Governance bedeutet unter diesen Bedingungen ein erfolgreiches Team-Building in der Praxis: Eine Geschwistergesellschaft bewegt sich in Unternehmensbelangen und in der Gesellschafterversammlung auf einem völlig fremden Terrain. Bilanzen, Controlling-Reports, Vorlagen über Investitionen,

Zukäufe etc., Erschließung neuer Produktsegmente und Märkte usf. Entscheiden sollen darüber Gesellschafter, deren tägliches Leben und berufliche Erfahrungen nichts damit zu tun haben können, und sie sollen das als Gruppe tun.

Das ist eine kaum weniger schwierige Aufgabe als die Beschäftigung mit fremden Materien. Das Motto der Familienstrategie für die Geschwistergesellschaft lautet nicht umsonst: „Werdet ein Team!“. Das aber ist eine höchst anspruchsvolle Aufgabe und setzt zunächst einmal voraus, die anderen buchstäblich neu kennenzulernen. Haben Geschwister in geschäftlichen Belangen noch keinen Meter gemeinsam zurückgelegt, erwarten sie manche Überraschungen.

Die Familienstrategie hilft solchen Überraschungen vorzubeugen, indem sie die Geschwister jenseits der Rechte und Pflichten, die aus der Gesellschafterstellung resultieren, auf ihre Zusammenarbeit vorbereitet: Die Formulierung gemeinsamer Werte und Ziele als verbindendes Moment, Maßstab bei Entscheidungen und Interessengegensätzen. Dann: Bewusst zu machen, wie unglaublich wichtig und sensibel das Thema Vertrauen ist – zueinander wie zu Geschäftsführung und Beirat. Vertrauen ist rasch verspielt und schwierig wiederzugewinnen, aber als intakte Basis erleichtert und verkürzt es Entscheidungsprozesse. Sofern erforderlich gehört ferner eine sinnvolle Rollenverteilung unter den Geschwistern dazu. Wer über Kenntnisse verfügt, kann sie für das Team nutzen und als Ansprechpartner dienen. Wichtig ist auch die Bedeutung der Auswahl des richtigen Personals für Führung und Beratung – überhaupt eine der Schlüsselkompetenzen nichttätiger Gesellschafter. Parallel gilt es, die Familie zusammenzuhalten, mit dem Familientag eine Plattform zu etablieren und der nächsten Generation Voraussetzungen zu schaffen. Und nicht zuletzt hilft die Familienstrategie, die für eine derartige Geschwistergesellschaft nötige Infrastruktur auf den Weg zu bringen. Mag der Senior vom Berichtswesen und Controlling auch wenig gehalten haben, so sind seine Nachfolger unbedingt darauf angewiesen – das allerdings in einer Form, die auch ein Nicht-Profi versteht.

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

Kontakt: [mail@familienstrategie.de](mailto:mail@familienstrategie.de)

Weitere Veröffentlichungen finden Sie auf unserer Homepage [www.familienstrategie.de](http://www.familienstrategie.de) unter „Schriftenreihe“.