

2.5 Nachfolge in Geschwisterkonstellationen – Eine besondere Herausforderung für Unternehmerfamilien

von Dr. Arno Lehmann-Tolkmitt und Nina Heinemann

I. Einleitung

„Ich bin geworden wie ich bin, weil ich nicht werden wollte wie Du ...“, so erklärt Thomas Buddenbrook seine persönliche Entwicklung in Abgrenzung zu seinem Bruder Christian. Viel distanzierter kann ein Verhältnis zwischen Geschwistern wohl nicht sein, als es Thomas Mann in seinem berühmten Roman über den Aufstieg und Fall einer Unternehmerfamilie beschreibt. Demgegenüber formulieren andere Geschwister, die gemeinsam ein Familienunternehmen führen: „Uns gibt’s nur im Doppelpack.“

Geschwister in der Nachfolge sind in Familienunternehmen eine besondere Konstellation. Ein Konflikt zwischen ihnen ist eine der größten Herausforderungen eines Familienunternehmens – und viele scheitern daran. Andererseits kann die Geschwister-Konstellation auch die erfolgreichste in der Entwicklung eines Unternehmens sein. Die Praxis kennt für beide Extreme viele Beispiele.

In jedem Fall ist das Zusammenwirken von Geschwistern faszinierend und betrifft fast alle Familienunternehmen im Laufe ihrer Entwicklung. Diese Konstellation bewegt den Gründer bei der Frage, wie es unter dem Einfluss seiner Kinder – den Geschwistern – mit dem Unternehmen weitergeht. Sie prägt in den meisten Fällen die zweite Generation eines Unternehmens und ihre Stabilität entscheidet oft über den Fortbestand der Gesellschaft. Schließlich setzen sich die Dynamiken von Geschwister-Konstellationen häufig über Generationen fort.

Nachfolgend sollen die Besonderheiten dieser Konstellation beleuchtet und die dadurch entstehenden Herausforderungen für Familienunternehmen erkennbar werden. Außerdem wollen wir Lösungsansätze für mögliche Konflikte aufzeigen.

II. Geschwister – eine besondere Konstellation und warum sie problematisch sein kann

In Deutschland wachsen zwei von drei Kindern mit einer Schwester oder einem Bruder auf; in Unternehmerfamilien gibt es traditionell überdurchschnittlich viele Kinder. Die Geschwisterbeziehung ist die längste soziale Beziehung, die es gibt. Und neben den Eltern-Kind-Beziehungen die einzige, die durch Geburt angelegt wird. Geschwister sind unzertrennlich und das prägt ihr Verhältnis. Geschwisterliebe und Geschwister-Hass sind sprichwörtlich. Um diese besondere Konstellation zu verstehen, ist es wichtig, zunächst den **Ausgangspunkt**, die Geschwisterdynamik, näher zu beleuchten.

In dem Moment, wo mehr als ein Kind in eine Familie kommt, entsteht eine eigene Gruppe in der Familie – die **Geschwister**. Geschwister nehmen eine Vielzahl von Rollen füreinander ein: Sie können engste Vertraute und Verbündete, Vorbilder und Lehrer, Beschützer oder Opfer, loyale Mitstreiter oder Rivalen sein. Häufig sind sie auch vieles davon. Dabei verändern sich Geschwisterbeziehungen fortwährend,¹ insbesondere mit dem Wechsel der Lebensphasen. Einige Aspekte sind dabei besonders prägend für Geschwister.

1. Gleichbehandlung und Rivalität

Geschwisterbeziehungen sind komplex und selten störungsfrei.² Sie sind nicht nur geprägt durch die jeweilige Persönlichkeit der Kinder, sondern auch durch die Beziehung der Eltern untereinander und zu den einzelnen Kindern.³ Dabei haben Kinder sehr empfindsame Antennen für Unterschiede. Wird das tief verwurzelte Bedürfnis nach **Gerechtigkeit**⁴ in der Wahrnehmung des Kindes verletzt, entstehen in der Regel Neid und Rivalität.

Dabei können Kinder durchaus mit ungleicher Behandlung umgehen, wenn sie diese als „fair“ empfinden. Das wird möglich, wenn sie einheitliche Regeln, sachliche Gründe oder eine längerfristige Ausgewogenheit erkennen können. Haben sie hingegen den subjektiven Eindruck – und allein der ist entscheidend –, dass ein Geschwister ungerechtfertigt bevorzugt wird, belastet dies auch die Beziehung zwischen den Geschwistern. Ist eines gar das vielgeleugnete **Lieblingskind**, hat dieses

1 Vgl. dazu auch *Sohni*, Geschwisterdynamik, Psychosozial-Verlag Gießen, 2. Auflage 2014, S. 84.

2 Vgl. dazu auch *Sohni*, 2014, S. 89.

3 *Siegler/DeLoache/Eisenberg*, Entwicklungspsychologie im Kindes- und Jugendalter, Elsevier Verlag München, 1. Aufl. 2005.

4 Vgl. dazu *Petri*, Geschwister – Liebe und Rivalität, Kreuz Verlag Freiburg im Breisgau, 2012, S. 154.

meist nicht nur mit den Aggressionen der Geschwister, sondern auch mit den eigenen Schuldgefühlen zu kämpfen.⁵

Für Geschwister ist es normal, sich zu vergleichen und zu messen: Der andere ist Maßstab. Dieser – oft von Kindesbeinen an spielerisch ausgetragene – **Wettbewerb** kann Antrieb und Ansporn individueller Entwicklung sein. In der Unterschiedlichkeit erkennt jeder sich selbst mit seinen individuellen Stärken und Schwächen und kann so sein Selbst-Bewusstsein schärfen.

Gibt es hingegen größere Unterschiede in Talenten oder Erfolg, entstehen auf Dauer Neid und Rivalität. Gleiches gilt, wenn Kinder sich Benachteiligungen und ungerechter Behandlung durch die Eltern ausgesetzt sehen. Werden dadurch so wertvolle Güter wie Geld, Liebe und Anerkennung unterschiedlich verteilt, entfaltet **Rivalität** destruktive Kraft.⁶ Je weniger emotionale Sicherheit die einzelnen Geschwister erfahren und je stärker das Ungleichgewicht zwischen den Geschwistern ist, desto größer sind die Wahrscheinlichkeit und die zu erwartende Heftigkeit dieser Gefühle.

2. Freiheit der Selbstentwicklung

Kinder lieben ihre Eltern und wollen von ihnen geliebt werden. Sie brauchen deren Aufmerksamkeit und Anerkennung – im Zweifelsfall auch auf Kosten der Geschwister. In diesem Wettstreit versuchen sie, die Erwartungen der Eltern zu erfüllen. Dabei kann es sich um explizit ausgesprochene Anforderungen handeln oder aber um nicht artikulierte, manchmal den Eltern selbst nicht bewusste Wünsche. Häufig behindern solche Erwartungen Kinder bei der freien Entwicklung und einer ihrem Alter angemessenen Ablösung von der Familie.⁷

Mit dem Erwachsenwerden, dem Auszug aus dem Elternhaus und der Berufs- und Partnerwahl entstehen normalerweise zunehmende **Unabhängigkeit** und meist auch räumliche Distanz zu Eltern und Geschwistern. Jeder geht seinen eigenen Weg, oft entfalten sich sehr unterschiedliche Lebensentwürfe. Losgelöst von den Eltern können Geschwister veränderte Verhaltensweisen und eigenständige Beziehungen zueinander entwickeln. Mit der Geburt von eigenen Kindern und dem Wechsel in die Eltern-Rolle vergrößert sich die Unabhängigkeit noch einmal deutlich, gleichzeitig werden die familiären Beziehungen häufig wieder enger gelebt.

5 Vgl. dazu auch *Sohmi*, 2014, S. 66.

6 Bis hin zur Vergeltungsaggression, vgl. *Petri*, 2012, S. 79.

7 Vgl. *Konrad*, *Das bleibt in der Familie*, Piper Verlag München, 4. Aufl. 2013, S. 58.

Diese Beziehungen sind idealtypisch durch Autonomie, Gleichberechtigung und Loyalität gekennzeichnet.

Eine wichtige Voraussetzung für engere Beziehungen in der erweiterten Familie ist eine gute Integration der **Partner**, die unterschiedliche Werte und Prägungen mit in die Familie einbringen. Gelingt dies nicht, sind zunehmende Spannungen und Distanz häufige Folgen, die sich auch auf die nächste Generation übertragen.

Die Entfaltung von Individualität, die Ablösung vom Elternhaus und der Aufbau eines eigenständigen Lebens sind wesentlicher Teil des Erwachsenwerdens. Die Rolle der Eltern sollte dabei sein, ihre Kinder in die Selbstständigkeit zu begleiten und darin zu unterstützen, den Weg in ein unabhängiges und erwachsenes Leben zu finden.⁸

Sind die Beziehungen zu den Geschwistern problematisch und spannungsbeladen, wird der Kontakt in der Regel minimiert oder vollständig abgebrochen. Dies kann durchaus für die einzelne Person oder das Familiengefüge belastend sein, ermöglicht im Normalfall aber dennoch unabhängig davon ein selbstständiges und stabiles Leben mit der eigenen Kleinfamilie und beeinträchtigt nicht den beruflichen Werdegang.

3. Geschwisterkonstellationen

Häufig werden Geschwistern typische **Charaktermerkmale** in Abhängigkeit ihres Geschlechts und der Position in der Geschwisterfolge zugeschrieben.⁹ Demnach werden Erstgeborene meist als vernünftig und verantwortungsvoll beschrieben. An sie werden von den Eltern die größten Erwartungen gestellt – auch dahingehend, eine Vorbildfunktion und besondere Verantwortung gegenüber den anderen Geschwistern einzunehmen. Genau im Gegensatz dazu wachsen die jüngsten Geschwister mit deutlich größeren Freiheitsgraden und mehr Leichtigkeit auf, oft als klassische „Nesthäkchen“ in einer beschützten Sonderrolle. In diesen Konstellationen wird mittleren Geschwistern eine Vermittlerposition zugeschrieben. Sie versuchen, emotionale Balance und Bindung in der Familie herzustellen.

⁸ Vgl. *Konrad*, 2013, S. 87.

⁹ Grundlegend hierzu *Toman*, Familienkonstellationen – Ihr Einfluss auf den Menschen, C.H.Beck München, 9. Aufl. 2011.

Solche „typischen“ Ausprägungen sind nicht zwingend.¹⁰ Tatsächlich können andere Einflüsse überwiegen. Entscheidend bleibt, wie die jeweiligen Personen und ihr Umfeld damit umgehen.¹¹ Das gilt auch für Unternehmerfamilien, selbst wenn sie mit ihrem oft konservativen Wertesystem und Rollenverständnis dieser Typisierung folgende Charaktersausprägungen – insbesondere mit Blick auf den „Erstgeborenen“ – tatsächlich fördern.

4. Wenn das Familienunternehmen hinzukommt

a) Geschwisterdynamik in der Unternehmerfamilie

Sind Geschwisterbeziehungen an sich schon komplex, so wird dies durch die Existenz eines Unternehmens in der Familie noch gesteigert. Für die Entwicklung von guten, gesunden Beziehungen innerhalb der Familie ist es von großer Bedeutung, Abnabelung und Wieder-Annäherung, Emanzipation und Identifikation in Einklang zu bringen. Durch die starke Bindungswirkung, die ein Familienunternehmen entfalten kann, wird dies deutlich erschwert.

Im Gegensatz zu der Konstellation mit nur einem Kind, kann es zwar entlastend sein, nicht zwangsläufig der Rolle des Thronfolgers ausgesetzt zu sein. Dennoch hat die große Bedeutung, die das Unternehmen für die Eltern einnimmt, einen starken Einfluss auf die Kinder: Ist das „Spielfeld“ so klar markiert, kann aus dem Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Anerkennung der Eltern leicht der **Wettbewerb um die Nachfolge** im Unternehmen werden. Die Kinder haben das Bedürfnis, einen Platz in dem für die Eltern so zentralen Lebensbereich zu finden.

Entgegen allen offiziellen Ermutigungen, den eigenen Weg zu gehen, stellt die Qualifikation zum Nachfolger in der Regel den Maßstab dar, an dem Unternehmerkinder sich gemessen fühlen. Entscheidet eines sich für einen anderen Weg, ahnt es häufig nur den – emotionalen und wirtschaftlichen – Preis dafür.

Diese **Anziehungskraft des Unternehmens** erschwert die wichtige Ablösung von den Eltern: zunächst emotional, bei einem Weg in das Unternehmen dann häufig auch finanziell. Treten Nachfolger in das elterliche Unternehmen ein, ohne sich zuvor mit einem eigenen beruflichen Weg wirtschaftliche Unabhängigkeit von den Eltern bewiesen zu haben, fehlt meist ein wichtiger Baustein im Erwachsen aus

¹⁰ Vgl. z.B. *Rathsmann-Sponsel/Sponsel*, Untersuchung von Tomans Persönlichkeitscharakterisierung nach den Geschwisterkonstellationen und ihre Übertragung in den CST-Charakter-Struktur-Test nach Fritz Riemann, Internet Publikation für Allgemeine und Integrative Psychotherapie, ISSN 1430-6972, IP-GIPT DAS 2015.

¹¹ Vgl. dazu auch *Sohni*, 2014, S. 55.

der elterlichen Bindung. Dies erschwert auch eine unabhängige Entwicklung der Geschwisterbeziehungen erheblich.

Schlägt eines von mehreren Kindern den Weg in das Familienunternehmen ein, ist es gegenüber den anderen Kindern – im Wertesystem des Unternehmers, das alle Kinder gut kennen, – herausgehoben, mehr wert, „näher an der Sonne“: mit den geschwisterlichen Nebenwirkungen des Lieblingskindes. Gleichzeitig stellt diese „Auswahl“ eines Kindes – wird sie nicht **nach klaren Regeln, professionell und fair** vorgenommen – auch eine erhebliche psychische Belastung für beide Eltern und den Zusammenhalt der Familie insgesamt dar.

Zumindest diese Entscheidung scheint entschärft, wenn mehrere Kinder in das Familienunternehmen eintreten. Darüber hinaus sind Eltern oft froh, wenn sie die Last der Verantwortung zukünftig auf mehrere Schultern verteilt sehen und der Zunahme an Größe und Komplexität im Unternehmen mit mehreren Personen begegnet werden kann, die idealerweise sich ergänzende Fähigkeiten und als Geschwister blindes Vertrauen zueinander mitbringen. Das ist aber nicht selbstverständlich.

b) Geschwisterdynamiken im Familienunternehmen

Typischerweise sind die Dynamiken und Geschwisterkonflikte in Unternehmerfamilien besonders intensiv. Durch eine gemeinsame Nachfolge können solche Spannungen oder **Konflikte in das Unternehmen übertragen** und verfestigt werden. Dabei werden die Auswirkungen der Konflikte schnell allumfassend und **existentiell** – nicht nur für die betroffenen Familienmitglieder, sondern für das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeiter.

Gibt es Spannungen zwischen Geschwistern, wird normalerweise der Kontakt reduziert. Dies beeinträchtigt den normalen Alltag in der Regel kaum, da es heutzutage meist nur geringe Überschneidungen gibt. Sind diese Geschwister jedoch im Familienunternehmen tätig, bergen gegenseitige Abhängigkeit, große Nähe durch Überschneidung der wichtigsten Lebensbereiche und fortgeführter Wettbewerb ein erhebliches **Konfliktpotenzial**.

Für Nachfolger in Familienunternehmen ist es wichtig, neue Rollen einzunehmen, sich weiterzuentwickeln und zu verändern. Geschwister als Zeugen, als Chronisten der eigenen Entwicklung, können diese **Veränderung** erschweren. Sie kennen sich und die Ängste des anderen von klein auf, haben Scheitern und jugendliche Fehlritte erlebt. Gelingt es nicht, dieses Bild weiterzuentwickeln, kann das zur Hypothek für die gemeinsame Führung werden. Die familiäre, geschwisterliche Rolle

kann die Entwicklung von Autorität erschweren, wenn die Rolle des „kleinen Bruders“ oder der „kleinen Schwester“ fixiert und in das Unternehmen übertragen wird.

Schaut man auf Geschwisterkonstellationen, kann nicht per se gesagt werden, welche davon im Familienunternehmen mehr oder weniger gut funktionieren: gleichgeschlechtliche oder Bruder-Schwester-Teams, großer oder möglichst geringer Altersunterschied. Auch hier gelten aber wohl die Erkenntnisse der Geschwisterforschung: Je geringer der Altersunterschied zwischen Geschwistern ist und bei gleichem Geschlecht sind die Beziehungen am intensivsten: im Positiven wie im Negativen. **Entscheidend für den Erfolg** sind die richtige Passung von Kompetenzen und Persönlichkeiten, Rollen und Regeln sowie die Fähigkeit zur intensiven Reflexion und Kommunikation, um Missverständnisse und Konflikte überwinden und sich gemeinsam weiterentwickeln zu können. Ist dies gegeben, können die Vorteile von Geschwisterkonstellationen ihre volle Kraft entfalten.

III. Geschwister-Konstellationen im Familienunternehmen: Wann sie problematisch sein können

Beim Blick auf die verschiedenen Entwicklungsstufen eines Unternehmens wird deutlich, wie sich die geschwisterlichen Konstellationen im Familienunternehmen auswirken und sich zum Vorteil oder eben auch zur Herausforderung entwickeln können. Dabei kann das 3-Dimensionen-Modell helfen.¹² Es stellt die Entwicklung von Familienunternehmen entlang der Dimensionen Inhaber-Struktur, Governance-Struktur und Unternehmens-Struktur dar und verdeutlicht typische Herausforderungen in jeder Entwicklungsstufe.

¹² Vgl. grundlegend zum 3-Dimensionen-Modell May, Erfolgsmodell Familienunternehmen, Murmann Verlag Hamburg, 2012, S. 177-205.

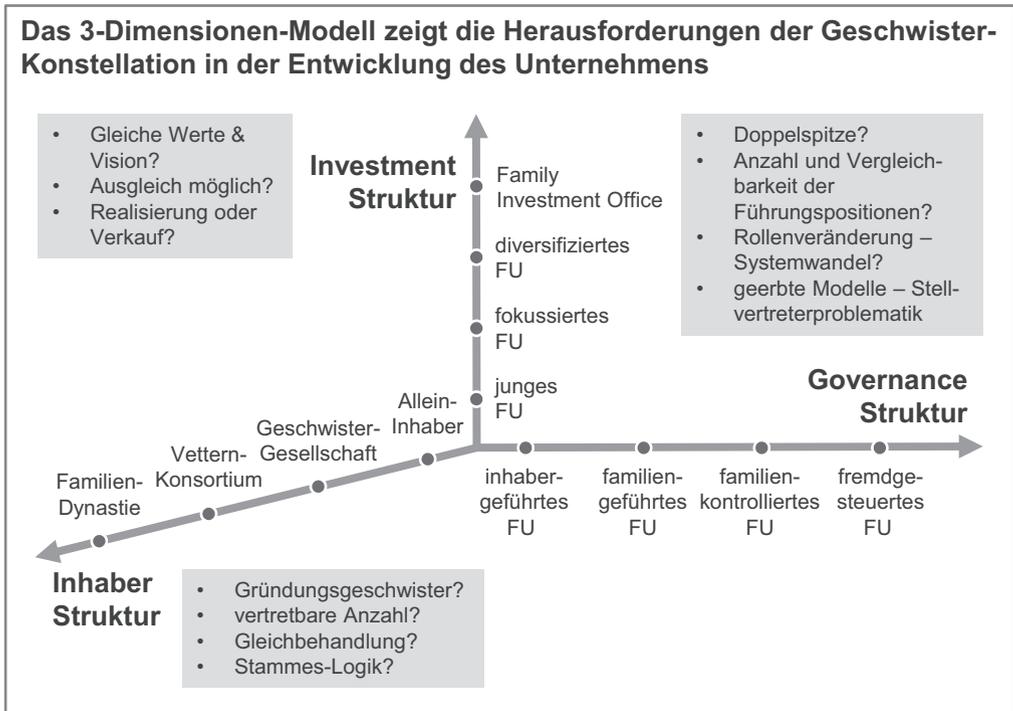


Abb. 1: Das 3-Dimensionen-Modell zeigt die Herausforderungen der Geschwister-Konstellation in der Entwicklung des Unternehmens

1. Die Gründung durch Geschwister

Geschwister, die gemeinsam ein Unternehmen gründen, tun dies sehr bewusst und aus freien Stücken. Wählt man Geschwister als Geschäftspartner, scheinen alle Vorzüge geschwisterlicher Nähe zur Geltung zu kommen: **Übereinstimmende Werte und ein klares Ziel:** das Erreichen einer gemeinsamen unternehmerischen Vision. **Gemeinsamkeit** als Erfolgsfaktor, denn man ist davon überzeugt, dass der Erfolg nur gemeinsam zu erreichen ist und deshalb jede Handlung des anderen auch im eigenen Interessen sein wird. **Klare Rollen**, denn die Aufgaben werden entsprechend den Fähigkeiten und eigenen Vorlieben verteilt.

Die Gründungssituation lässt zu, dass Geschwister ihre Zusammenarbeit selbst gestalten. Offenbar eliminieren diese Freiheit und die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses viele Konfliktpotenziale. Einige der rasantesten unternehmerischen Erfolgsgeschichten sind Gründungsunternehmen von Geschwistern. Beispiele wie die der Gebrüder Albrecht (Aldi), Strüngmann (Hexal) oder Samwer (Rocket Internet) kennen viele.

2. Die Fortführung durch Geschwister

Eine grundlegend andere Konstellation ergibt sich, wenn ein Unternehmen auf Geschwister übertragen und von ihnen fortgeführt werden soll. Hier trifft eine Vielzahl komplexer Themen aufeinander. Denn **durch die Fortführung** des Unternehmens durch mehrere Geschwister wird **ein bestehendes System verändert**.

Bereits für die übergebenden Eltern stellen sich alle maßgeblichen Fragen: Wie viele Inhaber verträgt das Unternehmen (**Anteilsnachfolge**) und wie viele Geschäftsführer sind nötig (**Führungsnachfolge**)? Wer ist willens, wer ist fähig und funktioniert es mit mehreren gemeinsam? Dabei geht es für die Eltern auch um eigene Erwartungen und Hoffnungen, die sich durch ein Kind oder die Kinder erfüllen. Die Herausforderungen, die Geschwister untereinander haben, sind zu einem maßgeblichen Teil schon durch die Antworten der Eltern auf all diese Fragen angelegt.

Für jedes Kind geht es um die Entwicklung seines Lebensmodells in Abhängigkeit von der engen Verknüpfung von familiärer Konstellation und unternehmerischer Struktur. Vor allem stellt sich die Frage, wie das Zusammenspiel von Geschwistern in einem Unternehmen funktioniert.

Betrachtet man die Fortführung durch Geschwister systematisch, wird schnell erkennbar, dass mehrere Nachfolger nach einem einzelnen Gründer ganz neue Rollen einnehmen. Waren Vater oder Mutter noch allein entscheidende, absolut unabhängige Unternehmer, sind Geschwister künftig aufeinander angewiesen und voneinander abhängig. Konflikte können entstehen, wenn hierbei (falsche) Erwartungen enttäuscht werden.

Am deutlichsten wird dies, wenn früh kommuniziert wurde, dass einer der richtige Nachfolger sei und er sogar zum alleinigen Thronfolger erzogen wurde. Kommen später doch Geschwister in das Unternehmen oder erhalten Anteile, bedeutet dies einen radikalen Wandel gegenüber den bisherigen Erwartungen aller Beteiligten.

Viel häufiger sind die Fälle, in denen lange unklar bleibt, wer nachfolgen kann oder soll. Das kann gute Gründe haben: Ein Erwartungsdruck soll gerade vermieden werden. Die Kinder sollen sich frei entwickeln und gleiche Chancen für eine Nachfolge haben. Oder man kann die Fähigkeiten noch gar nicht beurteilen. Oft sind die Signale der Eltern auch widersprüchlich oder werden zumindest unterschiedlich interpretiert.

Werden diese Unklarheiten nicht beseitigt, bevor die Geschwister die Fortführung gemeinsam angehen, kann die Geschwister-Konstellation schnell zur Herausforderung werden. Soweit eine gemeinsame Fortführung angelegt wird, sollte jedenfalls klar sein, dass sich damit das gesamte System verändert und eine Geschwister-Konstellation nach anderen Regeln funktioniert. Jedenfalls hat kein Geschwister künftig die Position der Eltern, die ihm oder ihr zeitlebens vorgelebt wurde.

a) Fortführung mit gleichen Rollen

Die Rollen der Kinder sind andere als die der Eltern, aber sie können untereinander vergleichbar sein. Wenn die Anteile gleich verteilt sind und die Geschwister das Unternehmen gemeinsam führen, spricht man von einer sogenannten **Doppelspitze**.

Das **setzt allerdings voraus**, dass eine **gleichberechtigte Führung möglich ist**, zumindest aber, dass Unterschiede zwischen den Geschwistern umfassend akzeptiert werden. Häufig sind das Fälle, in denen sich die Fähigkeiten der Geschwister gut ergänzen („der Techniker und der Kaufmann“, „der Innen- und der Außenminister“, „der risikoscheue Kopfmensch und der impulsive Bauchtyp“) und diese Fähigkeiten für das Geschäftsmodell gleichermaßen von Bedeutung sind.

Von ihrer inneren Haltung her sind diese Geschwister den Gründungs-Geschwistern vergleichbar. Auch Doppelspitzen in der Nachfolge verweisen darauf, dass ihr Ziel nur gemeinsam erreicht werden kann und gerade das Zusammenspiel ursächlich für den Erfolg ist. Selbst das größte Risiko, eine Patt-Konstellation, sehen sie nicht, weil die gemeinsame Überzeugung stets vor der einzelnen Position steht (Gleichwohl empfiehlt es sich, die Handlungsfähigkeit des Unternehmens, etwa durch einen Beirat, abzusichern). Obwohl das Unternehmen übergeben wurde, scheinen die Rollen ideal zu den Personen zu passen und zueinander komplementär zu sein.

Dieses Bild der Fortführung ist oftmals die Wunschlösung der Eltern. Geschwister sehen das häufig schon anders. Zudem sind die Dynamiken in Unternehmen und Familie vielfältig. Positionen und Aufgaben im Unternehmen unterliegen den Regeln des Marktes und des Geschäftsmodells. Und zwischen Geschwistern werden Rollen und Persönlichkeit unterschiedlich bewertet. Dass persönliche und fachliche Fähigkeit, die innere Haltung und die Bedürfnisse des Unternehmens in all diesen Fragen harmonisch zusammen kommen, ist in der Praxis eher selten. In vielen Fällen entstehen selbst bei objektiv vergleichbaren Rollen gewisse Spannungen zwischen den Geschwistern.

b) Fortführung mit unterschiedlichen Rollen

Werden **unterschiedliche Rollen** der Geschwister im gemeinsamen Unternehmen angelegt, treten **weitere Herausforderungen** hinzu. Die Veränderung der Rollen kann in der Führung und der Beteiligung erfolgen. Geschwister können in unterschiedlichen Führungsebenen arbeiten oder gar keine operative Rolle im Unternehmen übernehmen. Anteile können gleich oder unterschiedlich verteilt werden. Jedenfalls verändert das Auseinanderfallen der Rollen das System des Familienunternehmens am nachhaltigsten. Denn mit **unterschiedlichen Rollen** sind **individuelle Interessen** verbunden. Die Herausforderung liegt darin, diese Unterschiede auf familiärer Ebene und auf Unternehmensebene miteinander in Einklang zu bringen.

Die Fortführung durch mehrere Geschwister in unterschiedlichen Rollen ist das häufigste Modell in der Praxis. Während die Anteile oftmals gleich verteilt werden, übernimmt nur einer die operative Fortführung. Diese Lösungen können für Geschwister genau die richtigen sein und sehr gut funktionieren, denn sie können den unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen gerecht werden. Die Anteilsverteilung folgt eher Gerechtigkeitserwägungen, während die Führung nach Eignung entschieden wird. Ein System, das auch für folgende Generationsübergänge geeignet ist.

Voraussetzung ist allerdings, dass diese Lösung auch von allen akzeptiert und gewollt ist. Idealerweise gibt es vor der Entscheidung transparente Regeln für die Eignung und objektive Entscheidungsprozesse dazu. Ansonsten bergen unterschiedliche Rollen erhebliches Konfliktpotenzial, wenn Kinder diese Rollen nicht frei gewählt haben. Jedenfalls, wenn es keine bewusste und transparente Entscheidung war, deren Tragweite zuvor diskutiert und akzeptiert wurde. In vielen Fällen erwarten, wünschen und hoffen die Eltern, dass es für die Kinder trotzdem funktioniert, dass sie füreinander einstehen und sich gemeinsam dem Wohl des Unternehmens unterordnen. Deshalb treten diese Konflikte häufig erst zutage, wenn die elterliche Klammer wegfällt und sich aufgestaute Erlebnisse und Emotionen entladen.

In diesem Moment verwirklichen sich alle Gefahren der geschwisterlichen Konstellation und wenn sie ins Unternehmen getragen werden, bedrohen sie auch dessen Fortbestand. Jedes fünfte Kind in Deutschland hat den Kontakt mit seinen Geschwistern abgebrochen – und in Familienunternehmen wird die geschwisterliche Dynamik um ein Vielfaches gehebelt. Um das Unternehmen fortführen zu können, ist man im Konfliktfall zur Lösung gezwungen. Andernfalls wandelt sich die Geschwister-Konstellation zur dauernden Last.

3. Die Nachfolge nach Geschwistern

Schließlich kann die Geschwister-Konstellation sogar in den folgenden Generationen fortwirken. Dabei können Erfolgsmodelle genauso fortgeschrieben wie Konflikte der Geschwister von der nächsten Generation als Stellvertreter ihrer Eltern fortgeführt werden.

Auch die erfolgreiche Doppelspitze erfährt ihren letzten Lackmустest bei der Übertragung auf die nächste Generation. Die Viereck-Konstellation zwischen Geschwistern und deren jeweiligen Kindern/Neffen erhöht noch einmal die Komplexität. Im Zweifel wünschen sich Eltern die Nachfolge durch ihr eigenes Kind, dem sie näher stehen als der Nichte oder dem Neffen. Zentral ist der Wunsch, dass das eigene Kind auch die eigene Rolle fortführt. Das setzt allerdings voraus, dass alle Prämissen, die schon zwischen den Geschwistern nur in Ausnahmefällen erfüllt waren, nun auch durch deren Kinder zu erfüllen sind.

Bei unterschiedlichen Rollen der Geschwister stellt sich die Frage, ob diese Rollen von den Enkeln unverändert übernommen werden können. Viele juristische Gestaltungen setzen gerade hier an und versuchen, die geschwisterliche Konstellation festzuschreiben (etwa durch Stammesregeln, Poolvereinbarung o.ä.).

Alternativ ist erneut zu entscheiden, wer die Führung übernimmt und wie die Anteile zu verteilen sind. Hier zeigt sich, ob bereits die Geschwister ein System angelegt haben, das auch für ihre Kinder funktionsfähig ist, also Rollen bietet, die familiär akzeptiert werden und im Unternehmen funktionieren. (Aus Sicht der Großeltern kann man von der „Enkelfähigkeit“ eines Modells sprechen.) Spätestens in dieser Situation müssen die Geschwister ein zukunftsfähiges Modell aufsetzen, um ihrer Verantwortung gerecht zu werden.

IV. Lösungsansätze und Strategien für Geschwister

1. Let's talk

Familienmitglieder kennen einander so gut, dass sie auf persönlicher Ebene sehr genau beurteilen können, welche Themen sie miteinander behandeln können, ohne sich zu streiten. Gerade bei Geschwistern wird dieser schmale Grat einer konstruktiven Auseinandersetzung aber selten getroffen. Entweder die Diskussion eskaliert sehr schnell oder die Fragen werden verdeckt und verschoben, um den Streit zu vermeiden. Auf der Ebene des Unternehmens wollen alle, dass es professionell und sachlich zugeht.

Nur selten gelingt diese Trennung der Bereiche Familie und Unternehmen. Gerade in der Kommunikation der Geschwister birgt die doppelte Rolle in Familie und Unternehmen Konfliktpotenzial. Dabei sind die meisten Themen der Geschwister-Konstellation bereits lange vorhanden. Sie entstehen nicht spontan. Sie werden nur nicht angegangen. Und die meisten werden nicht einfacher, wenn sie später behandelt werden.

Daher sollten Geschwister den aktiven Austausch miteinander bewusst suchen und nach Möglichkeit institutionalisieren. Stabile Unternehmensentwicklungen verdecken viele Probleme. Andersherum sollten gerade solche Phasen aber genutzt werden, um Herausforderungen zwischen Geschwistern zu lösen.

2. Strukturen schaffen und nutzen

Geschwister sollten sich die Zeit nehmen und einen Rahmen schaffen, um im Schnittpunkt von Familie und Unternehmen zu Lösungen zu kommen. Vielleicht ist es ungewohnt, sich strukturiert oder gar moderiert auszutauschen. Aber ein Familienfest ist ebenso wenig dazu geeignet, grundsätzliche Fragen zu besprechen, wie es ein Geschäftsführer-Meeting ist, einen Geschwister-Streit zu erledigen.

Spätestens wenn die nächste Generation heranwächst und Erwartungen an deren künftige Rollen entstehen, sollten Geschwister sich mit ihren Rollen und deren Übertragung auseinandersetzen.

Vielfach helfen auch Dritte dabei, Geschwister miteinander ins Gespräch zu bringen. **Das kann der Beiratsvorsitzende ebenso sein wie der Pater eines Klosters oder ein professioneller Mediator.** Auch für den Austausch von Geschwistern gilt: Wenn sie miteinander etwas erreichen wollen, was sie vorher nicht erreicht haben, sollten sie miteinander etwas tun, was sie zuvor nicht getan haben.

3. Erfolgsfaktoren und Kontrollfragen

Geschwister im Einklang sind ein fast unschlagbares Team, liegen sie im Streit, ist dieser zerstörerisch wie in kaum einer anderen Konstellation. Es gibt Faktoren, die Konflikte bedingen oder vermeiden. Nachfolgende Übersichten können als Kurz-Check dienen.

(Miss-)Erfolgsfaktoren für Geschwister in der Führung

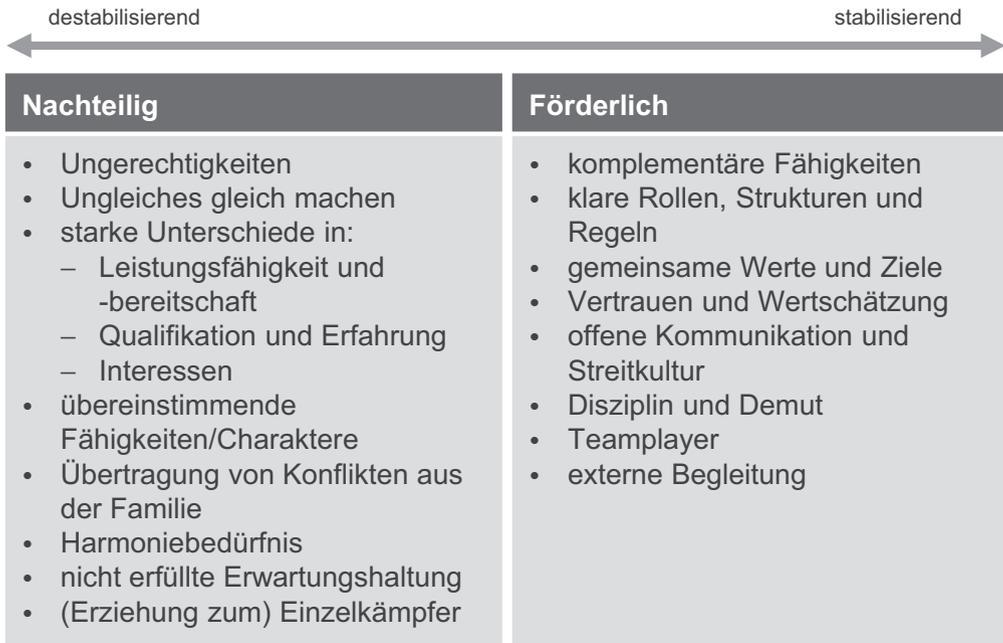


Abb. 2: (Miss-)Erfolgsfaktoren für Geschwister in der Führung

10 Erfolgsfaktoren

1. Gemeinsame Ziele und Werte
2. Klare Rollen, basierend auf sich ergänzenden Fähigkeiten
3. Klare Strukturen und Regeln für das Unternehmen
4. Keine Rivalität – keiner kann alleine gewinnen
5. Vertrauen und gegenseitiger Respekt
6. Disziplin und Demut
7. Offene Kommunikation und Streitkultur
8. Entwicklungsfähigkeit und Veränderbarkeit
9. Engagement für den Zusammenhalt der Familie
10. Gemeinsame Inhaber-Strategie und Stabilisierung der Nachfolge durch externe Begleitung

10 Kontrollfragen

1. Würden wir auch gemeinsam ein Unternehmen gründen?
2. Was machen wir, wenn wir uns nicht einig sind?
3. Sind wir in der Lage, persönliche Interessen dem Unternehmen unterzuordnen?
4. Können wir Privates und Unternehmerisches trennen?
5. Haben wir gemeinsame Werte und Ziele?
6. Haben wir eine ähnliche Einstellung zu Arbeit und Verantwortung?
7. Schätzen wir uns gleichwertig? Ist einem von uns wichtig, Macht und Dominanz zu haben?
8. Ergänzen sich unsere Fähigkeiten? Haben wir darauf basierend klare Rollen?
9. Haben wir professionelle Strukturen im Unternehmen etabliert? Mit klaren Regeln zur Entscheidungsfindung und Konfliktlösung?
10. Gibt es einen großen Unterschied in Erfahrung, Kompetenz, Alter?