

80 % der österreichischen Unternehmen befinden sich in Familienbesitz. Nur noch die Hälfte findet jedoch einen Nachfolger in der Familie.

DIE ZÜGEL WEITERGEBEN

Die Betriebsübergabe ist für jedes Unternehmen eine kritische Phase – egal ob sie innerhalb der Familie oder an Außenstehende erfolgt. Die rechtlichen und wirtschaftlichen Regelungen sind dabei nur eine Seite, die persönliche Ebene geht oft noch tiefer.

VON ANGELA HEISSENBERGER

> Gedanken über die Nachfolge in der Unternehmensleitung verschoben viele Eigentümer auf einen unbestimmten Zeitpunkt – »wenn es so weit ist«. Doch Unfälle oder schwere Krankheiten kündigen sich selten vorher an. Ist es »so weit«, könnte es gleichzeitig »zu spät« sein für eine geordnete Übergabe. Selbst wenn kein Unglück eintritt, stehen noch im Pensionsalter viele UnternehmerInnen ohne Nachfolger da. Strukturierte Planung sieht anders aus. Wäh-

rend ein besonnener Firmenchef sonst jede Entscheidung mit Weitblick trifft, wird ausgerechnet der Weiterbestand des aufgebauten Unternehmens dem Zufall überlassen. Ein Patentrezept gibt es nicht. Doch wird rechtzeitig mit der Planung begonnen, verläuft die Nachfolge in der Regel reibungsloser.

>> Die liebe Familie <<

In Österreich befinden sich mehr als 80 % der Unternehmen in Familienbesitz. Wäh-

rend früher rund drei Viertel einen Nachfolger in der Familie fanden, gelingt dies mittlerweile nur noch der Hälfte aller Familienbetriebe. Die Kinder wollen nicht mehr in die Fußstapfen der Eltern treten, sondern schlagen oft einen ganz anderen Weg ein. Die Elterngeneration ist somit gezwungen, ihr Lebenswerk an einen externen Nachfolger zu verkaufen. »Die Kunst ist dabei, den richtigen Käufer zu finden: jemanden, der bereit ist, das eigene Lebenswerk fortzuführen und



Theresa Ludwiger-List (re.) holte mit Gabriela Zraunig und Ursula Leinemann zwei familienfremde Führungskräfte ins Management der List GC.

dafür einen ordentlichen Preis zu zahlen«, umreißt Josef Rumpl, Partner bei Uniconsult Corporate Finance, die Problematik.

Aber unabhängig davon, ob die Nachfolge in der Familie erfolgt oder in einen Verkauf des Unternehmens mündet – die Übergabe ist meist eine sehr emotionale Angelegenheit. Spezialisierte Experten stehen den Eigentümern deshalb nicht nur bei betriebswirtschaftlichen Fragen, sondern auch bei strategischen Entscheidungen und zwischenmenschlichen Aspekten beratend zur

↗ Viele Unternehmer stehen noch im Pensionsalter ohne Nachfolger da. Strukturierte Planung sieht anders aus. ↘

Seite. »Eine Betriebsübergabe ist sehr komplex. Es muss genügend Zeit eingeplant werden, um einen reibungslosen Ablauf zu ermöglichen«, sagt Wolfgang Reiger, Obmann der Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie (UBIT) der Wirtschaftskammer Salzburg. Jede Unternehmensnachfolge ist individuell zu bewerten, nicht zuletzt aufgrund der persönlichen Konstellation. Dennoch gibt es eine Reihe von Punkten, die es in jedem Fall zu klären gilt. Ein externer Experte kann bei allfälligen

Konflikten zudem eine neutrale Position einnehmen und den Weg zu einer versöhnlichen Lösung ebnen.

Drei Interessen gilt es hier zu berücksichtigen: Eigentümern, die das Unternehmen mit viel Herzblut selbst aufgebaut haben, fällt das Loslassen verständlicherweise nicht immer leicht. Nachfolger, die neue Pläne verwirklichen wollen, fühlen sich in ihrer Tatkraft mitunter gebremst. Nicht zuletzt müssen aber strukturelle Veränderungen an Geschäftspartner, Lieferanten und Kunden so kommuniziert werden, dass diese weiterhin auf verlässliche, professionelle Geschäftsbeziehungen vertrauen.

>> Werte festgeschrieben <<

Auch in der Unternehmensgruppe List GC, einem Hersteller luxuriöser Innenausstattungen für Yachten, wurden in den vergangenen Jahren die Weichen neu gestellt. Das niederösterreichische Unternehmen entwickelte sich aus einer 1950 von Franz List senior gegründeten Tischlerei mit Sitz in Bad Erlach. Seit 2016 leitet Theresa Ludwiger-List den Familienbetrieb in dritter Generation. Sie startete mit 26 Jahren in der Tourismus-Division und wechselte 2009 ins Management-Team der List General Contractor. Das Unternehmen wächst seither kontinuierlich, die Anzahl der Beschäftigten stieg innerhalb der letzten fünf Jahre von 71 auf 230. Vor kurzem holte Theresa Ludwiger-List mit der Betriebswirtin Gabriela Zraunig und der Qualitätsmanagerin Ursula Leinemann zwei familienfremde Manage-

rinnen ins Führungsteam. Ein Familienkodex, der unter partizipativer Beteiligung aller Familienmitglieder erstellt wird, schreibt die strategische Grundausrichtung, Leitbilder und Werte fest, die der Eigentümerfamilie wichtig sind. »Familienunternehmen verändern sich von Generation zu Generation. Die zentrale Frage ist: Was nehmen wir uns für die Zukunft mit?«, sagt Ludwiger-List. »Ich bin überzeugt, dass der Familienkodex eine sehr gute Basis für diesen Change-Prozess ist.«

Das Bankhaus Carl Spängler begleitet seit 15 Jahren Familienunternehmen in Übergabeprozessen. Der »Governance Kodex«, in dem die Familie gemeinsame Werte und Ziele in einem Regelwerk schriftlich festhält, bringt Klarheit, einen strategischen Rahmen über die weitere Entwicklung, wirtschaftliche Stabilität sowie Sicherheit in kri-

FRAGEN AN DEN/DIE ÜBERGEBER

- Wann wollen Sie sich zurückziehen?
- Wen wünschen Sie sich als Nachfolger?
- Soll das Unternehmen in der Familie bleiben oder an Dritte übergeben werden?
- Haben Sie Vertrauen in ihre/seine Führungsqualitäten?
- Sind Sie bereit, Ihr Wissen weiterzugeben?
- Möchten Sie nach der Übergabe weiter im Unternehmen tätig sein?
- Ist Ihre Altersvorsorge gesichert?

FRAGEN AN DEN/DIE NACHFOLGER

- Fühlen Sie sich in der Lage, das Unternehmen zu leiten?
- Ist Ihre Familie mit der Übernahme einverstanden?
- Ist das Unternehmertum Ihre Berufung?
- Bringen Sie fachliche, wirtschaftliche und soziale Kompetenzen mit?
- Sind Sie mit der finanziellen Situation des Betriebes vertraut?
- Vertrauen Ihnen die MitarbeiterInnen?
- Sind Sie bereit, zu lernen und Eigenkritik zu üben?

BUCHTIPP

DICKES BLUT

Die österreichische Unternehmenslandschaft ist stark von Familienunternehmen geprägt. Viele davon blicken auf eine langjährige Firmengeschichte zurück und beeindruckt durch Unternehmensegeist und umfassendes Know-how. Doch während die Nachfolge innerhalb der Familie früher selbstverständlich war, bröckelt die Bereitschaft der jüngeren Generationen, den Betrieb ohne Wenn und Aber weiterzuführen, zusehends. Der Struktur- und Wertewandel macht auch vor traditionsreichen Betrieben nicht Halt. Die Autoren gehen in Porträts und Interviews den Erfolgsrezepten und Krisenherden in heimischen Familienunternehmen auf den Grund. So unterschiedlich wie die Betriebe sind die Persönlichkeiten dahinter. Überraschend offen gestehen sie Unstimmigkeiten ein, wie Ernst Mayr, Chef des Modeunternehmens Fussl: »Mein Bruder und ich sind oft konträrer Meinung und diskutieren sehr viel. Das erhöht die Qualität der Entscheidungen, auch wenn es manchmal mühsam ist.« Ohne gegenseitigen Respekt geht es nicht – vielleicht mit ein Grund, weshalb nur noch 5 % den Übergang von der dritten zur vierten Generation schaffen.

Werner Beutelmeyer, Christian Fuchs (Hg.): Patriarchat versus Streichelzoo. Wie ticken Familienunternehmen wirklich?
medianet Verlag 2018
ISBN: 978-3-903254-13-8



Durch die plötzliche Erkrankung von Nikolaus Hilscher musste Sohn Sebastian überraschend die Leitung der Overtec GmbH übernehmen. Der eigentliche Übergabeprozess begann erst nach der Genesung des Vaters.

tischen Situationen. Überdies hat sich der in der Regel in langen Diskussionen erarbeitete Konsens zur Prävention von Konflikten bestens bewährt, wie Elisabeth Kastler, Geschäftsführerin der Spängler M&A GmbH, weiß: »Unterschiedliche Erwartungshaltungen spielen eine Rolle, wenn man sich über die strategische Ausrichtung nicht einig wird. Das wirkt sich auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens aus: Wichtige Investitionen werden nicht getätigt, die anfängliche Motivation wechselt in Frustration.«

Auch in einer Studie wurde die positive Wirkung des Familienkodex bestätigt. Gemeinsam mit dem Bankhaus Spängler nahm Joshua Consulting Unternehmen unter die Lupe, die bereits über mehrere Generationen bestehen. Unabhängig vom Führungsmodell oder der Unternehmensgröße wurden drei Erfolgsfaktoren identifiziert: das Bewahren der Werte in einem Familienkodex, die Regelung der Nachfolge und die strategische Planung. 38 % der befragten Unternehmen haben alle drei Instrumente im Einsatz, 47 % mindestens zwei.

>> Nachfolger in Aussicht <<<

Bei 68 % der Studienteilnehmer steht innerhalb der nächsten zehn Jahre eine Übergabe bevor, wobei drei Viertel bereits einen Nachfolger in Aussicht haben. Trotzdem unterschätzen viele Betroffenen erfahrungsgemäß die Dauer und den Kommunikationsaufwand einer Übergabe. Das rächt sich, wenn das Schicksal einen Strich durch die Rechnung macht.

Sebastian Hilscher hatte gerade sein Studium abgeschlossen, als sein Vater einen Schlaganfall erlitt. Statt der geplanten Weltreise lag

sein Lebensmittelpunkt plötzlich in Attnang-Puchheim. Zeit für Überlegungen blieb nicht – es galt wirtschaftlichen Schaden abzuwenden und Verantwortung für die Mitarbeiter zu tragen. Die Overtec GmbH, 1978 von Nikolaus Hilscher gegründet, war im Kerngeschäft lange auf den Dämmstoffhandel konzentriert und etablierte sich nach und nach mit der Entwicklung von patentierten Fertigteilen für die Bauindustrie. Die freie Handhabe durch die Erkran-

Ein externer Experte kann den Weg zu einer versöhnlichen Lösung ebnen.

kung des Vaters nützte der Junior-Chef für umfangreiche Modernisierungen. Der eigentliche Übergabeprozess, inklusive einiger Vater-Sohn-Konflikte, begann erst nach der Genesung von Nikolaus Hilscher. Dieser stand den Expansionsplänen seines Sohnes anfangs skeptisch gegenüber, ließ sich aber schließlich überzeugen. Umgekehrt schätzt Sebastian inzwischen Wissen und Erfahrung des Vaters – die Zeit, als er glaubte, alles besser zu wissen, ist vorbei.

»Mein Vater wollte übergeben. Wir waren noch gar nicht so weit«, erzählt Erich Polz, wie es Ende der 1980er-Jahre zu der Übergabe des Weinguts an ihn und seine Brüder – Walter ist Miteigentümer, Reinhold fungiert als Geschäftsführer – kam. Die Eltern hatten aus

MÖGLICHKEITEN DER ÜBERGABE

- Schenkung
- Übertragung gegen Rente
- Übertragung gegen Fruchtgenuss oder Wohnrecht
- Übertragung durch gesetzliche Erbfolge oder Testament
- Übertragung eines Mitunternehmer- oder Kapitalanteils
- Verkauf
- Umgründung
- Verpachtung
- Betriebsaufgabe

gutem Grund keine Bedenken: Der südsteirische Betrieb heimste in den vergangenen Jahren zahlreiche internationale Auszeichnungen ein. Für das Hochzeitsdinner der schwedischen Prinzessin Madeleine lieferte das Weingut Polz 160 Großflaschen Sauvignon Blanc an das Königshaus.

Nun ist mit Erichs Sohn Christoph, der im Sommer 2011 die Funktion des Winemakers übernahm, bereits die vierte Generation an Bord. Auch für ihn steht die Fortführung der Familientradition an oberster Stelle: »Unser Gedanke ist es, langfristig eine qualitative Wertsteigerung der natürlichen Gegebenheiten zu erzielen und nicht das Ausschachten in einer Generation. Die Rebstöcke am Hochgrassnitzberg sind zwischen 1985 und 1986 gesetzt worden. Ich zehre immer noch davon. Wenn ich jetzt neue Rebstöcke setze, hoffe ich, dass in 30 Jahren jemand anderer davon zehren kann.«

>> Unterstützung von außen <<<

Gerade wenn der Betrieb ohnehin in der Familie bleiben soll, gehen alle Beteiligten meist von einer problemlosen Übergabe aus. Das Gegenteil ist der Fall: Erhebungen des deutschen NachfolgerForums BMS zufolge sind etwa Probleme bei der Finanzierung die Ausnahme. Unterschiedliche Vorstellungen über die künftige Ausrichtung des Unternehmens, strukturelle Veränderungen, die weitere Mitarbeit des Übergebers im Betrieb sowie fehlendes Vertrauen in die Nachfolger bergen hingegen jede Menge Konfliktpotenzial. »Gewiefte Unternehmer, die eine Firma ihr Leben lang erfolgreich aufbauen, sammeln viele wertvolle Erfahrungen – aber häufig fehlt ihnen die entscheidende Erfahrung der Firmenübergabe an die nächste Generation«, sagt BWS-Leiter Peter Hertweck. Unter diesem Aspekt betrachtet macht



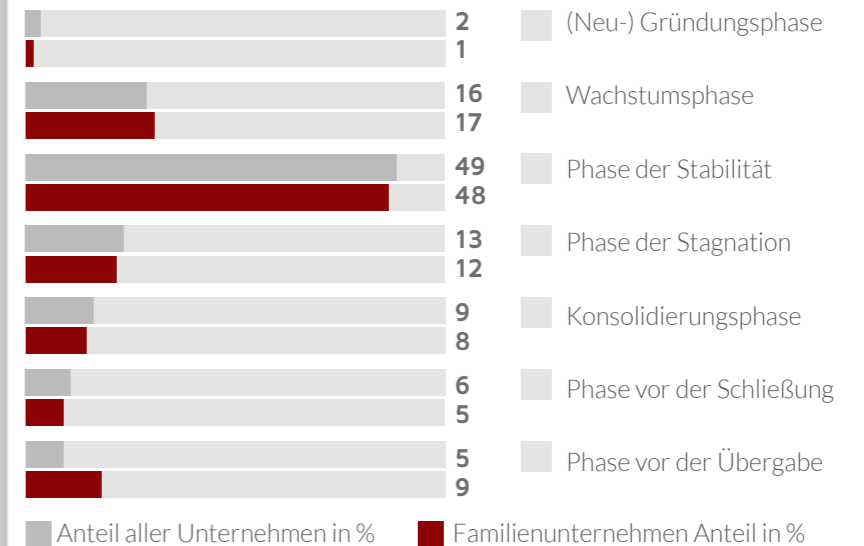
Erich, Christoph und Walter Polz (v.li.) führen die Familientradition des Weinguts Polz in der Südsteiermark fort.

Innerhalb der Familie gehen meist alle von einer problemlosen Übergabe aus. Das Gegenteil ist der Fall.

sich die Einbindung von Übergabexperten nicht nur bei Nachfolgelösungen mit Dritten, sondern gerade auch innerhalb von Familien bezahlt. Im Falle der legendären Malzzuckerl »Kirstein-Blockmalz« erwies

sich die Familientradition leider als weniger tragfähig. Mit 78 Jahren bemüht sich heute Wilhelm Kirstein, das Erbe seines Urgroßvaters vor dem Vergessen zu bewahren. Ludwig Kirstein, gelernter Konditor, hatte vor 140 Jahren erstmals Zuckerl hergestellt. Sein Sohn Emil errichtete 1912 in Wien für die Erzeugung eine der modernsten Fabriken Europas und machte das dunkle Milchzuckerl – auch als »bewährte Hustenhilfe« beworben – weit über die Grenzen Österreichs hinaus bekannt. Als Emil Kirstein, ein leidenschaftlicher Geschäftsmann, starb, war sein Enkel Wilhelm Anfang 30 und hatte durchaus große Pläne. Der Vater hielt davon nichts und verkaufte sämtliche Anteile und Mar-

UNTERNEHMEN IM LEBENSZYKLUS



Quelle: KMU Forschung Austria 2017

Knapp die Hälfte der Unternehmen hält sowohl Umsatz als auch Anzahl der Beschäftigten stabil. Jedes zehnte Familienunternehmen befindet sich in der Phase vor der Übergabe.

kenrechte an den Grazer Konkurrenten Englhofer. »Ich wurde vor vollendete Tatsachen gestellt«, erinnert sich Wilhelm Kirstein mit Wehmut.

Das beliebte Blockmalz verschwand nach Übernahme durch Nestlé und später Storck aus den Regalen. Nach einer langen internationalen Managerkarriere in der Industrie holte sich Wilhelm Kirstein 2017 die Markenrechte zurück. Ein bayerischer Familienbetrieb produziert die Zuckerl, der Vertrieb erfolgt über Salzburg Schokolade. Einige hundert Händler nahmen Blockmalz ins Sortiment auf. Damit die Erfolgsgeschichte nicht wieder ein jähes Ende findet, sucht »Österreichs ältester Jungunternehmer«, wie ihn Der Standard titulierte, dringend Partner oder Nachfolger. Kirsteins eigene Kinder schätzen zwar sein Engagement – in seine Fußstapfen treten möchten sie jedoch nicht. ■

FEST IN MÄNNERHAND

> Laut EY Global Family Business Index 2019 erzielten die 500 größten Familienunternehmen der Welt in den letzten beiden Jahren ein Gesamtumsatzplus von 9,9%. Das Ranking der Top-500 führen Walmart, Volkswagen und Berkshire Hathaway an. Europa stellt fast die Hälfte der umsatzstärksten Familienunternehmen. Fünf der Top-Ten-Platzierungen kommen aus den USA, vier aus Deutschland. Auch sechs österreichische Unternehmen schafften es in die Rangliste: die Holding Benteler International AG mit Sitz in Salzburg (Platz 187) sowie Red Bull, Novomatic, Porr, Swarovski und Alpla.

Die Konzernspitzen sind stark männlich dominiert: Nur 3% der 500 Familienbetriebe haben eine Frau als CEO, das sind exakt 17 Unternehmen. Neun dieser Frauen stammen aus der Familie, acht sind externe Managerinnen. Insgesamt betrachtet sind 55% der CEOs keine Familienmitglieder. »Dass mittlerweile immerhin fast schon jedes zweite Familienunternehmen von einem externen CEO geführt wird, steht für eine gesteigerte Professionalisierung«, sagt Erich Lehner, Managing Partner Markets bei EY Österreich. »Durch die familiäre Führung werden über Generationen weitergegebene Werte vermittelt, während der Blick von außen Innovation und Fortschritt vorantreibt.«

NACHFOLGE IN DER FAMILIE:

Wer führt das Unternehmen in Zukunft? Wer besitzt es?



> (+) **PLUS:** Worauf muss bei einer Betriebsübergabe geachtet werden?

Elisabeth Kastler: Bei einer Betriebsnachfolge ist es ganz wichtig, dass man sie rechtzeitig, geplant und strukturiert angeht. Wir empfehlen, das Gespräch in der Familie aktiv zu suchen und das Thema Nachfolge als Projekt zu betrachten. Zwei zentrale Fragen müssen zunächst geklärt und diskutiert werden: Wer führt das Unternehmen in Zukunft? Wer besitzt das Unternehmen in Zukunft?

Oft folgt nur eine Person in die Geschäftsführung nach, die Anteile werden aber gemeinsam mit den Geschwistern gehalten. Die Interessen klaffen mitunter weit auseinander. Anhand eines Fahrplans sollte

dann ein zeitlicher Rahmen fixiert werden. Parallel dazu beginnt die steuerliche und rechtliche Umsetzung.

(+) **PLUS:** Bleiben Unternehmen heute seltener in der Familie?

Kastler: Früher war die Nachfolge aufgrund der Rollenbilder oft schon vorgegeben. Heute sind Eltern bestrebt, ihre Kinder möglichst frei zu erziehen und eine breite Ausbildung verbunden mit Auslandsaufenthalten genießen zu lassen. Da ist es manchmal schwierig, die Jungen wieder zurückzuholen. Große Konzerne locken mit Anreizen, das Interesse am Familienbetrieb ist dann nicht mehr so gegeben. Auch die Work-Life-Balance ist ein Thema. Die Kinder bekommen von klein

Foto: Bankhaus Spängler

»Die Familie kann Kraftquelle oder Störfaktor sein«

ELISABETH KASTLER, GESCHÄFTSFÜHRERIN DER SPÄNGLER M&A GMBH, BERÄT FAMILIENUNTERNEHMEN BEI FRAGEN ZU FÜHRUNG, STRATEGIE UND UNTERNEHMENSNACHFOLGE. SIE EMPFIEHLT EINEN »FAMILIENKODEX« ALS BINDEGLIED ZWISCHEN DEN GENERATIONEN.

auf mit, wie viel Einsatz die Eltern erbringen und was es erfordert, Unternehmer zu sein. Wenn der Betrieb überwiegend als Belastung empfunden wird und immer finanzielle Sorgen mitschwingen, wird die Begeisterung nicht größer.

(+) **PLUS:** Sind Übergaben innerhalb der Familie schwieriger als an Außenstehende?

Kastler: In der Familie sind Emotionen immer sehr präsent. Ist der geschäftsführende Gesellschafter das Familienoberhaupt, fällt es oft schwer zu unterscheiden, welche Rolle er bzw. sie gerade einnimmt – als Chef/Chefin oder als Vater/Mutter. Die Grenzen verschwimmen, nicht nur bei Gesprächen am Mittagstisch, sondern auch im Unternehmen.

Die Familie kann eine starke Kraftquelle sein, aber auch schnell zum Störfaktor werden. Die Kommunikation ist deshalb besonders wichtig und muss manchmal in bestimmte Bahnen gelenkt werden. Aus der Kindheit heraus bestehen vor allem zwischen Geschwistern Verhaltensmuster – der Ältere, der Jüngere, der Fleißige –, die in die Nachfolge hineinwirken.

(+) **PLUS:** Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Kastler: Wenn der Übergeber vorhat, sich in fünf bis sieben Jahren zurückzuziehen, wäre es jetzt an der Zeit, mit der Vorbereitung zu beginnen. Die junge Generation kann dann langsam in diese Rolle hineinwachsen, es bleibt aber auch noch genügend Raum für die Suche nach Alternativen, sollte diese Lösung doch nicht zustande kommen, weil sich die Kinder zum Beispiel doch für einen anderen Lebensweg entscheiden.

“ Eine klare Aufgabenverteilung ist notwendig: Zwei Fremde würden nie so streiten wie Geschwister. ”

(+) **PLUS:** Dauert die rechtliche und steuerliche Abwicklung ebenso lang?

Kastler: Das ist ein parallel laufender Prozess. Oft wird zuerst die Führung des Unternehmens übergeben und erst sukzessive die Beteiligung. Wird die Übergabe verschleppt, weil man nicht loslassen kann oder kein geeigneter Nachfolger da ist, läuft die Zeit davon. Manche Eigentümer haben die 70 schon deutlich überschritten. Das Unternehmen ist ihr Lebenswerk, das alles dominiert. Erfahrungsgemäß wird es aber immer schwieriger. Unter Geschäftspartnern und Mitarbeitern können dann Unsicherheiten entstehen.

(+) **PLUS:** Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Familienkodex gemacht?

Kastler: Der erste »Governance Kodex für Familienunternehmen« als Leitlinie erschien 2005 und hat sich seither sehr gut bewährt. Wenn das Unternehmen nicht mehr zu 100% von einer Person getragen wird, sondern mehrere Geschwister oder andere Familienmitglieder mitreden, kann man gemeinsam ein individuelles Regelwerk erstellen, wie mit konfliktträchtigen Themen umgegangen werden soll. Der Kodex stärkt den Zusammenhalt, fördert die Kommunikation und weckt das Verständnis fürs Unternehmen. Das Erarbeiten erfolgt im Rahmen von Workshops, die wir moderieren. Die Regeln werden in regelmäßigen Abständen aktualisiert und in Erinnerung gerufen, um die nächste

Generation heranzuführen – der Kodex soll schließlich als Bindeglied fungieren. Beispielsweise kann festgelegt werden, unter welchen Bedingungen ein Familienmitglied im Unternehmen mitarbeiten kann. Das betrifft etwa ein Praktikum und geht hinauf bis zur Geschäftsführung: Welche Voraussetzungen muss man dafür mitbringen? Wer kann Gesellschafter werden? Wie wird mit (Ehe-)Partnern umgegangen? Vieles davon steht auch in den Gesellschafterverträgen. Der Familienkodex geht aber darüber hinaus und legt eine Art Leitbild fest und für welche Werte die Familie steht.

(+) **PLUS:** Zieht mit der jüngeren Generation ein neuer Führungsstil ein?

Kastler: Teamarbeit gewinnt an Bedeutung. Die klassischen Patriarchen, die allein alle Entscheidungen diktieren, gibt es kaum noch. Viele Übergeber verfügen über umfangreiches Wissen, sie haben schließlich das Unternehmen aufgebaut. Für Nachfolger ist es nicht ganz einfach, in diese großen Fußstapfen zu treten. Die Komplexität nimmt sehr stark zu – schon allein um alle Kompetenzen abzudecken, ist es notwendig, gute Mitarbeiter einzubeziehen. Eine klare Aufgabenverteilung ist unbedingt notwendig, insbesondere wenn sich Geschwister die Verantwortung in der Geschäftsführung teilen. Das sehen wir immer wieder: Zwei Fremde würden nie so streiten wie Geschwister. ■