

F+ UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Was Geschwister als Chefs stark macht

Von Marie Welling

04.02.2026, 08:53 Lesezeit: 6 Min.



Immer häufiger leiten Geschwister Unternehmen gemeinsam. Solche Konstellationen bergen Konfliktpotenzial – können aber starke Führungsteams hervorbringen.

[Zur App](#)

Wenn Nathalie Gröger frühmorgens in ihren Betrieb im baden-württembergischen Crailsheim kommt, ist ihre Schwester Isabelle meistens noch nicht da. „Ich bin eher der frühe Vogel von uns beiden“, sagt sie. Die Büroräume kennen die Schwestern in- und auswendig. Als sie klein waren, krabbelten sie dort im Laufstall herum – damals leiteten noch ihre Eltern das Entsorgungsunternehmen H. Gröger GmbH. Später haben sie ihr Taschengeld dort verdient, haben Akten geschreddert oder Abfallcontainer abgeschliffen. Heute leiten die beiden Frauen die Firma gemeinsam. Sie sind die vierte Generation des Familienunternehmens, das ihr Urgroßvater im Jahr 1938 gegründet hat.

Rund 2,9 Millionen Familienunternehmen gibt es in Deutschland – und aktuell stehen jährlich in etwa 30.000 dieser Unternehmen Übergaben an, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung. „Immer häufiger übernehmen Geschwister gemeinsam die Unternehmensleitung“, sagt Tom Rüsen, Wirtschaftswissenschaftler und Vorstand der Forschungseinrichtung Wittener Institut für Familienunternehmen, kurz WIFU-Stiftung. Das liege unter anderem daran, dass sich das Verständnis verändert, was gute Führung bedeutet. Das Bild eines einzigen, starken Patriarchen, der alles entscheidet – so, wie es in deutschen Unternehmen lange Zeit selbstverständlich war –, sei passé. „Die meisten haben mittlerweile verstanden, dass man sich breiter aufstellen muss. Eine Person kann nicht alles entscheiden“, sagt Rüsen.

Gemeinsame Führung erleichtert Familienplanung

Zudem macht eine Zweier- oder sogar Dreierkonstellation die Familienplanung einfacher. Wenn zum Beispiel jemand wegen der Geburt eines Kindes länger nicht voll arbeiten kann, bleibt der Geschäftsführer-Sessel für diese Zeit weiterhin durch den anderen Geschwisterteil besetzt. Dass zwei Menschen, die gemeinsam groß geworden sind und die Macken des jeweils anderen vermutlich gut kennen, zusammen ein Familienunternehmen leiten, klingt auf den ersten Blick nach einer guten Idee. Doch jeder, der einen Bruder oder eine Schwester hat, weiß auch: Geschwister streiten.



Wer Geschwister hat, weiß auch: Sie streiten. Eine klare Aufgabenverteilung im Unternehmen ist daher sinnvoll. *Plainpicture*

Im Kindesalter zum Beispiel darüber, wer die Macht über die Fernbedienung hat. Und im Erwachsenenalter darüber, was man den Eltern zu Weihnachten schenkt oder welche Partei man wählt. Dass Geschwister gut zusammen als Unternehmens-Lenker funktionieren, ist daher nicht selbstverständlich. Worauf sollten Geschwister also achten, wenn sie Co-Chefs werden wollen?

„Man hat in der Forschung beobachtet, dass vor allem die Geschwister in Unternehmen erfolgreich waren, die sich an einem bestimmten Punkt aktiv füreinander entschieden haben und Lust auf den Job mitbringen“, sagt WIFU-Experte Rüsen. Beugen sich die Geschwister hingegen nur dem Willen der Eltern, dann sind Konflikte absehbar. Im Idealfall laufe es laut Rüsen so: Die Person, die schon länger im Unternehmen ist – meist die ältere –, sollte den jüngeren Geschwisterteil in die Unternehmensführung einladen. So haben beide die Möglichkeit, sich gemeinsam hinzusetzen, über Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit zu diskutieren – und am Ende vielleicht doch Nein zu sagen.

Klare Aufgabenverteilung sinnvoll

Auch bei den Gröger-Schwestern in Crailsheim war nicht immer klar, dass sie den Betrieb einmal gemeinsam führen würden. Die ältere der beiden, Isabelle, hat eine Ausbildung in der Hotelgastronomie gemacht und träumte eigentlich davon, ihr eigenes Hotel zu leiten. „Anfang 20 machte es bei ihr aber auf einmal Klick“, agt sie. „Da ist mir bewusst geworden, wie schön es wäre, das Unternehmen auch in der vierten Generation weiterzuführen.“ Im Jahr 2011 trat sie ins Unternehmen ein und wurde 2019 neben ihrem Vater zur Geschäftsführerin ernannt. 2021 kam schließlich auch Nathalie Gröger in den Betrieb. Anders als ihre Schwester träumte sie schon seit ihrer Kindheit davon, einmal Teil des Familienunternehmens zu werden. Wenige Jahre nachdem sie angefangen hatte, im Betrieb zu arbeiten, setzten sich die beiden Schwestern zusammen und entschieden, dass Nathalie von 2025 an Geschäftsführerin werden sollte – und dass die beiden von da an die Firma gemeinsam leiten werden, ohne ihren Vater.

Die Aufgaben haben sich die Schwestern klar aufgeteilt: Nathalie kümmert sich ums Personal, die Lohnbuchhaltung, Zertifizierungen und den Fuhrpark. Isabelle regelt den Ein- und Verkauf, den Vertrieb sowie die Finanzbuchhaltung. Das Marketing übernehmen sie gemeinsam. „Geschwister sollten schauen, wo sie jeweils ihre

Kompetenzen in die Unternehmensführung einbringen können“, rät auch WIFU-Experte Rüsen. Hat sich eine Person etwa schon im Studium mit KI-Lösungen im Einkauf beschäftigt, ist es sinnvoll, dass sie oder er die digitale Transformation des Unternehmens übernimmt.

Wer verdient wie viel?

Je nachdem, wer wie viel Arbeit erledigt und welche Aufgaben übernimmt, sollte außerdem das Gehalt fair verteilt sein. Zwar ist bei Geschwistern oft der erste Impuls, dass beiden immer das Gleiche zusteht – im professionellen Kontext müsse man allerdings differenzieren, sagt Rüsen. Arbeitet einer mehr als der oder die andere oder trägt jemand mehr Verantwortung, dann sollte das wie in jedem anderen Unternehmen auch unterschiedlich bezahlt werden. So haben das auch die Gröger-Schwestern geregelt.

„Isabelle hat mir zehn Jahre Erfahrung im Unternehmen voraus“, sagt Nathalie. Dementsprechend verdient sie mehr. Perspektivisch wollen die beiden das jedoch in ein paar Jahren angleichen. Die Rechtsanwältin und Mediatorin Susanne Perker rät Geschwistern außerdem, eine Art Anstellungsvertrag zu vereinbaren, in dem steht, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Co-Chef hat. „Es ergibt in solchen Situationen Sinn, so zu handeln, als wenn ein Dritter den Job machen würde“, sagt Perker.

Doch zwischen der Rolle als Schwester oder Bruder und der als Unternehmensleitung unterscheiden zu können, ist nicht immer einfach – insbesondere, wenn es um Entscheidungen geht. „Es kann durchaus vorkommen, dass der ältere Bruder auf seiner Meinung beharrt, weil er das Gefühl hat, seiner jüngeren Schwester überlegen sein zu müssen“, sagt Mediatorin Perker. „Das ist aber nicht unbedingt die beste Entscheidung fürs Unternehmen.“

Professionelles Miteinander wichtig

Auch Tom Rüsen rät dazu, eine professionelle zweite Form des Miteinanders zu entwickeln: Auf der einen Seite ist man Bruder, auf der anderen Seite Co-Geschäftsführer. Das sei eine Sache der Übung, sagt er. Vielen helfe es, sich bildlich vorzustellen, wie sie am Firmeneingang den Geschwistermantel abstreifen und die Businessjacke anziehen. Manche setzen auch klare Regeln, etwa dass Gespräche über

Privates nicht in den Betrieb gehören. Die Gröger-Schwestern halten es damit nicht ganz so streng: „Natürlich geht es im Arbeitsalltag vor allem um Arbeit“, sagt Isabelle Gröger. „Wir finden es aber nicht dramatisch, zwischendurch auch über Privates zu reden. Genauso ist es für uns okay, im Privaten über die Firma zu sprechen.“

Auch nach Feierabend verbringen die beiden gerne Zeit miteinander oder fahren sogar gemeinsam in den Urlaub. Mediatorin Perker rät Geschwistern, auch über private Anlässe hinaus in ihre Teamfähigkeit zu investieren. Dabei sei es wichtig, über die Ziele des Unternehmens sowie über die persönlichen Ziele zu sprechen. „Man sollte eine ähnliche Vision vom Unternehmen haben und die eigenen persönlichen Ziele kennen, sonst entstehen Konflikte“, sagt Perker. „Ist das nicht der Fall, entstehen immer wieder Missverständnisse, die man mühsam klären muss.“

Nathalie und Isabelle Gröger haben deswegen gemeinsam ein Zukunftskoaching gemacht und Ziele erarbeitet. Bei den beiden gab es dabei allerdings wenig Reibung: „Wir haben ziemlich schnell gemerkt, dass wir das Gleiche für das Unternehmen wollen“, sagt Isabelle Gröger. Allgemein kracht es bei den Chefinnen der Gröger GmbH nur selten: „Und selbst wenn es mal passiert, klären wir das direkt“, sagt Nathalie Gröger. „Wir sind nicht nachtragend und nehmen keine Konflikte mit nach Hause.“

Entscheidungen strategisch treffen

Um nicht in weit zurückliegende Verhaltensmuster aus der Kindheit zu rutschen, sollten Geschwisterteams eine Strategie entwickeln, wie sie Entscheidungen treffen, sagt Rüsen. Denn nur weil die ältere Person in der Kindheit oft recht hatte, muss das im Unternehmen nicht auch so sein. „Gerade bei einer Zweierkonstellation kann es manchmal zu Pattsituationen kommen, weil die eine Meinung gegen die andere steht“, sagt der WIFU-Experte. In solchen Situationen kann es helfen, den Unternehmensbeirat oder eine Vertrauensperson hinzuzuziehen.

So regeln das auch die Chefinnen in der Gröger GmbH: Können sie sich mal partout nicht einigen, holen sie ihren Prokuristen mit ins Boot. Ist die Situation extrem festgefahren, rät Rüsen außerdem dazu, den Unternehmenskontext zu verlassen und den Ort zu wechseln. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass man irgendwo so lange spazieren geht, bis eine Entscheidung feststeht. Oder, dass man in die Lieblingsbar um die Ecke geht und das Ganze bei einem Glas Wein oder einer Apfelschorle klärt.

 PSYCHOTHERAPEUT IM INTERVIEW

„Junge Menschen beschreiben Schule ganz klar als große Belastung“

 EINSTIEG BEI DER BUNDESWEHR

So viel verdienen Soldaten

 DIE KARRIEREFRAGE

Wie schaffe ich es, mich im Job durchzusetzen?

Rüsen sieht in Geschwisterkonstellationen wie der von Nathalie und Isabelle Gröger so oder so großes Potential. Kein Wunder: Man kennt jede Macke der oder des anderen, weiß um die Stärken und ist sich vertraut. „Sind die Aufgaben gut verteilt und stimmt die Kommunikation, dann können Geschwisterteams extrem stark sein“, sagt er. So sehen das auch die Gröger-Schwestern. „Natürlich hatten wir am Anfang viel Respekt davor zusammenzuarbeiten“, sagt Isabelle Gröger. Die beiden haben aber schnell gemerkt, dass sie sich im beruflichen Kontext gut ergänzen, offen miteinander sprechen und aufeinander eingehen können. „Ich finde, wir sind ein ziemlich gutes Team“, sagt Nathalie Gröger. „Und ich könnte mir keine schönere Arbeit vorstellen als mit meiner Schwester.“

Quelle: F.A.Z. [Artikelrechte erwerben](#)



Frankfurter Allgemeine