



# WIFU\_kompakt\_28: Gesellschafterkompetenz in vier Dimensionen

Das gemeinsame Erbe erhalten und an die nächste Generation weitergeben zu wollen, ist eine Sache. Eine ganz andere Sache ist es, gemeinsam eine zukunftsfähige Strategie für das familieneigene Unternehmen zu entwickeln, Entscheidungen zu treffen und diese im Konsens zu tragen. An kritischen Punkten, an denen widerstreitende Meinungen und unversöhnbare Argumente aufeinandertreffen, wird sichtbar, wie es um die Kompetenzen der Gesellschafter und Gesellschafterinnen steht.

## **Bedeutet das, dass kompetente Gesellschafter Konflikte vermeiden sollen?**

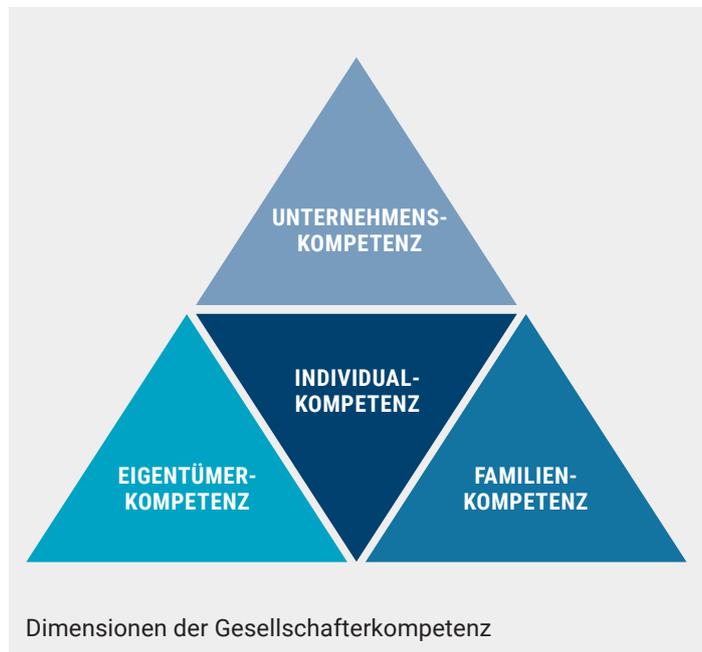
Nein, ganz im Gegenteil. Zur Gesellschafterkompetenz gehört die konstruktive Bearbeitung von Konflikten und Meinungsverschiedenheiten – immer in dem Bewusstsein, dass das übergeordnete Interesse der transgenerationale Bestand des Familienunternehmens ist. Aus diesem Grund bearbeiten sorgfältig konzipierte Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) stets strukturiert aufgebaute Lernfelder, die auch die weniger stark in das Alltagsgeschäft des Unternehmens eingebundenen Familienmitglieder zumindest so weit befähigen, dass auch sie in ihrer jeweiligen Rolle fundierte Entscheidungen treffen können. Je nach Tätigkeit und Rolle im Unternehmen werden die Inhalte eines GKE-Programms also angepasst und vertieft.

## **Werden da nicht ganz unterschiedliche Menschen über einen Kamm geschoren?**

Es soll niemand in eine Rolle gedrängt werden, die ihm oder ihr nicht liegt. Gleichwohl sollte sich jedes Familienmitglied darauf einlassen, dass es sich als Gegenleistung für die erwartete Leistung (an Ausschüttungen und Vermögen, aber auch an Reputation und Identität) zumindest in einem gewissen Umfang so weit einbringt, dass der Bestand des Unternehmens und der Zusammenhalt der Familie nicht in Gefahr gebracht werden. Die hier beschriebenen vier Dimensionen helfen bei der Einschätzung der konkreten Erwartungen an Gesellschafterkompetenz.

### **Dimension 1: Unternehmenskompetenz**

Wie nicht anders zu erwarten, ist dies eine ganz wesentliche Kompetenz der Gesellschafterinnen und Gesellschafter eines Familienunternehmens. Auch die nicht operativ tätigen Familienmitglieder benötigen ein gewisses Rüstzeug an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, wie zum Beispiel ein Verständnis der Grundlagen des Rechnungswesens und der Finanzierung, mit Schwerpunkt auf dem Verstehen von Bilanzen, Kapitalflussrechnungen, Finanzierungsformen, Gewinn- und Verlust-Rechnungen. Kompetente Gesellschafterinnen und Gesellschafter kennen und verstehen die Geschäftsstrategie und die übergreifenden Zielsetzungen ebenso gut wie spezifische Markt- und Wettbewerbsdynamiken, aktuelle Entwicklungen der digitalen Transformation und der Nachhaltigkeitsorientierung. Unternehmerische Kompetenz stattet ein Familienmitglied mit der Fähigkeit aus, mit dem Management auf Augenhöhe zu diskutieren, es zu führen oder zu überwachen. Man spricht dieselbe Sprache.



### **Dimension 2: Eigentümerkompetenz**

Dieser höchst relevante Kompetenzbereich umfasst zum einen das Verständnis der rechtlichen Sachverhalte in Bezug auf das Unternehmen wie auch die Familie, zum anderen aber auch das Management des außerbetrieblichen privaten oder gemeinsamen Vermögens der Unternehmerfamilie. Um die bestehenden Rechtskonstruktionen des Unternehmens und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten sowie Herausforderungen einordnen zu können, sind grundlegende gesellschafts- und steuerrechtliche Kenntnisse erforderlich. Zudem müssen die privat- und familienrechtlichen Herausforderungen (u. a. bei der Wohnortwahl, der Eheschließung, dem Abfassen von Vorsorgevollmachten und Testamenten) in ihren Auswirkungen auf die Eigentümergemeinschaft bzw. das Familienunternehmen verstanden werden – und ggfs. sind

daraus entsprechende Konsequenzen für die eigene Lebensgestaltung zu ziehen. Ferner gehören zu dieser Dimension Grundkenntnisse des professionellen Managements des Sekundärvermögens der Unternehmerfamilie: Dies sind strategische Zielvorgaben und die Fähigkeit, eine angemessene Kontrolle auszuüben, statt das Vermögen lediglich von externen Dienstleistern verwalten zu lassen. Die Fähigkeit, Anlagestrategien wie auch Organisationsformen der Vermögensverwaltung (bspw. Fondsgesellschaften, Single- oder Multi-Family-Offices) einzuschätzen, ist ein wichtiger Bestandteil der hier zuzuordnenden Fähigkeiten von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern.

### Dimension 3: Familienkompetenz

Im Kern geht es in dieser Dimension um die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren, das Familiensystem in seiner Dynamik kritisch zu reflektieren und konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Mit diesen Fähigkeiten ausgestattete Familienmitglieder verfügen über fundierte Kenntnisse der typischen Handlungs- und Verhaltensmuster innerhalb der Familie und sind imstande, diese Muster zu antizipieren und konfliktvermeidend mit ihnen umzugehen. Die Entscheidungsträgerinnen und -träger in der Familie müssen mit der Familiendynamik einer Unternehmerfamilie tief vertraut sein. Neben dem Grundverständnis für die Rollenvielfalt der Mitglieder einer Unternehmerfamilie sowie der Kenntnis des bestehenden „Mentalen Modells“ sind hier vor allem die Vertrautheit mit und das Wissen um die spezifischen Kommunikations- und Konflikt dynamiken wichtig. Jene Unternehmerfamilien, die sich selbst reflektieren können und über kommunikative und konfliktlösende Kompetenz verfügen, sind deutlich im Vorteil, wenn sie sich mit konfliktträchtigen Entscheidungen auseinandersetzen müssen.

### Dimension 4: Individualkompetenz

Diese ist eng mit Familienkompetenz verknüpft, denn es ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich, Familienkompetenz zu entwickeln, ohne dass gleichzeitig in den Aufbau individueller Kompetenz investiert wird. Hier kommt es an auf die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln, Rollenmuster zu erkennen, seine eigene abwertungsfreie Kommunikationsfähigkeit herauszubilden, Feedback anzunehmen und für sich zu reflektieren sowie eine grundsätzliche Lern- und Wachstumsmentalität zu entwickeln. Individualkompetenz bedeutet auch, Grenzen zu setzen und die eigenen Reaktionen auf Emotionen zu kontrollieren, also angemessen zu reagieren und das Verhalten an die jeweilige Situation anzupassen. Auch die Selbstsorge gehört dazu – ein wichtiger Handlungsansatz, mit dem sich gerade viele Mitglieder leistungsorientierter Unternehmerfamilien schwertun. Assessment Center, die die individuellen Stärken und Schwächen, Fähigkeiten- und Kenntnisdefizite sowie Entwicklungs- und persönliche Wachstumspotenziale darlegen, können hier wertvolle Hilfe leisten.

**In der Reihe WIFU\_kompakt:** Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// Gesellschafterkompetenz: die Inhalte /// Sieben Paradoxien der Langlebigkeit /// Mentale Modelle /// Eignungsdiagnostik in der Familie? /// Das Drei-Kreis-Modell /// Missachtung der „Family Compliance“ **In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen **WIFU-Studien:** Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens /// Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie **WIFU-Schriftenreihe:** Fittko: Einheit und Vielheit in mehrgenerationalen Unternehmerfamilien /// Caspary: Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen in Japan **Leseempfehlung:** Rösen: Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen /// Rösen, Heider: Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen **Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**

