

# Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen

## Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien



Dr. Tom Rösen, geschäftsführender Direktor des Instituts für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke, sowie geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung;  
Prof. Dr. Arist von Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke;  
Torsten Groth, Universität Witten/Herdecke

In den folgenden Ausführungen wird eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Thema Gesellschafterkompetenz in deutschen Unternehmerfamilien vorgenommen. Einleitend wird neben der Definition des Begriffes der Gesellschafterkompetenz der Frage nachgegangen, warum das Kompetenzniveau der Mitglieder einer Gesellschafterfamilie als Ressource für das angeschlossene Familienunternehmen angesehen werden kann. Daran anschließend werden Erklärungsansätze geliefert, welche Faktoren einer gezielte Aus- und Weiterbildung von Mitgliedern einer Unternehmerfamilie im Rahmen der Vorbereitung auf die Nachfolge als Gesellschafter entgegenstehen. Abschließend werden Vorschläge für die Inhalte eines entsprechenden Programmes geliefert, die in einzelnen Bestandteilen den Autoren als gelebte Praxis bereits begegnet sind.

### INHALT

- I. Einleitung
- II. Warum Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz?
  1. Niveau der Gesellschafterkompetenz als Wettbewerbsvor- oder -nachteil
  2. Weitergabe von Kompetenzen an die nachfolgende Generation als Kernaufgabe
- III. Status Quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Unternehmerfamilien
- IV. Was (be-)hindert Unternehmerfamilien, GKE-Programme aufzusetzen?
  1. Organisationsgrad als Unternehmerfamilie und gemeinsames „Lernen auf Vorrat“
- V. Idealtypischer Inhalt eines GKE-Programmes
  1. Emotionale Bindung an das Unternehmen/Kennenlernen des Unternehmens „von innen“ ermöglichen
  2. Fähigkeiten zur Beurteilung und „Führung“ von Führungskräften erlangen

3. Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens entwickeln
4. Verständnis für die Rolle eine Familiengeschafters/Systemkompetenz entwickeln
- VI. Schluss

### Keywords

Emotionale Bindung; Familienunternehmen; Gesellschafterkompetenz; Systemkompetenz

### I. Einleitung

Unsere aktuelle Forschung zeigt, dass gezielte Maßnahmen zur Ausbildung von Kompetenzen und Fähigkeiten als Gesellschafter bisher noch sehr selten in deutschen Unternehmerfamilien ergriffen werden.<sup>1</sup> Zwar wird in der

Praxis die Bedeutung der Kompetenz eines Gesellschafters immer wieder hervorgehoben, offenbar führt diese Erkenntnis in Unternehmerfamilien aber noch nicht dazu, dass gezielte Programme zur Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz umfassend zum Einsatz kommen.

### II. Warum Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz?

Gesellschafter eines Familienunternehmens verbinden mit ihrer Anteilseignerschaft oftmals mehr als nur eine Kapitalbeteiligung. Sie verstehen ihre Beteiligung als eine Art „geliehenes Erbe“, das sie mit einem sehr speziellen Sinn für Loyalität und Anteilnahme pflegen, erhalten und weiterentwickeln.<sup>2</sup> Das Halten von Eigentumsanteilen an dem Unternehmen der Vorfahren ist daher für viele

<sup>1</sup> Siehe hierzu ausführlich: Rösen et al. (2013). Die folgenden Ausführungen basieren auf den Ergebnissen einer Befragung von 263 Familienunternehmen im Spätsommer 2012.

<sup>2</sup> Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007) und Uhlaner/Floren/Geerlings (2007)



Unternehmerfamilien<sup>3</sup> ein vielschichtiger Themenbereich, da es mit den Logiken eines Investors, mit dem Ausnutzen unternehmerischer Opportunitäten, aber eben auch mit generationsübergreifenden Erwartungen und Vorstellungen verbunden sein kann. Es ist leicht vorstellbar, dass diese unterschiedlichen Erwartungen an die Gesellschafterrolle zu Uneinigkeiten und Bewertungen von Verhaltensweisen und notwendigen Kompetenzen führen können. Familienmitglieder können folglich sehr unterschiedlicher Meinung darüber sein, wie das Unternehmen richtig zu steuern und zu führen ist, was den Zielen und Werten des Gesellschafterkreises angemessen ist und was nicht. In der Praxis erleben wir häufig, dass sich einzelne Familiengeschafter auf sehr unterschiedliche Ziele (z.B. finanzielle oder nicht-finanzielle) konzentrieren. Bei zentralen unternehmerischen Entscheidungen entzündeten sich dann Konflikte innerhalb des Gesellschafterkreises, die die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens gefährden können<sup>4</sup> und gar nicht so selten eine existenzbedrohende Krise des Unternehmens heraufbeschwören.<sup>5</sup>

Der gefundene Umgang mit der Grundkonstellation einer Gesellschafterfamilie – gleichzeitig der Logik der Familie und der Logik des Gesellschaf-

terkreises folgen zu müssen – ist als entscheidend dafür anzusehen, ob die Familie des Familienunternehmens als Chance oder als größtes Risiko für das angeschlossene Unternehmen fungiert. Der einzelne Gesellschafter eines Familienunternehmens steht im Gegensatz zu einer Anteilseignerschaft an einer Publikumsgesellschaft vor der Herausforderung, die Zukunft des Familienunternehmens aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig sind Entscheidungen in Bezug auf das Unternehmen so zu treffen, dass diese die Existenz bzw. den Zusammenhalt der Gesellschafterfamilie nicht nachhaltig stören. So ergibt sich in Bezug auf das Unternehmen die Aufgabe, der Geschäftsleitung langfristige Ziele vorzugeben, sie auf Augenhöhe strategisch zu beraten, sie in angemessener Weise zu kontrollieren und im Notfall auszutauschen. Hierzu benötigen die Mitglieder einer Unternehmerfamilie nicht nur fachliche Qualifikationen wie Wissen zu Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement, Kenntnis der Historie des Unternehmens, der aktuellen und technologischen Herausforderungen des Marktumfelds und der künftigen Strategie. Vielmehr müssen sie mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Familien und Familienunternehmen vertraut sein. Gerade die potenziellen Wechselwirkungen zwischen den Entscheidungen als

Gesellschafterkreis und daraus möglicherweise für einzelne Familienmitglieder resultierende Konsequenzen sind hochsensibel und können zu nachhaltig destruktiven Störungen des Systemverbundes Familie, Eigentum und Unternehmen führen. Für die Mitglieder einer Gesellschafterfamilie bedarf es daher nicht ausschließlich betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sondern ein spezielles Wissen, eben Gesellschafterkompetenz als Mitglied einer Unternehmerfamilie.<sup>6</sup> Diese definieren wir wie folgt:<sup>7</sup>

*Gesellschafterkompetenz (GK) umfasst sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von aktuellen und potenziellen Gesellschaftern eines Familienunternehmens zur erfolgreichen Ausübung ihrer Eigentümerfunktion sowie ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Gesellschafterfamilie. Darüber hinaus geht es um die Befähigung, mit bisher unbekanntem Situationen in Firma und Gesellschafterfamilie erfolgreich umgehen zu können.<sup>8</sup> Die Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergreifen, um die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen zu forcieren, sowie die Erlangung von Fähigkeiten und Erfahrungen zu unterstützen, die ihnen bei der Wahrnehmung einer Rolle als Gesellschafter des gemeinsamen Familienunternehmens dienlich sind. In unserem Verständnis eingeschlossen sind auch Familienmitglieder der Gesellschafterfamilie, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten bzw. zentrale Erziehungsaufgaben übernehmen.*

### 1. Niveau der Gesellschafterkompetenz als Wettbewerbsvor- oder -nachteil

Der Strategieforschung ist zu entnehmen, dass Unternehmen u.a. dann

3 Im Folgenden werden die Begriffe Unternehmerfamilie und Gesellschafterfamilie synonym verwendet.  
4 v. Schlippe, Groth & Plate, (2011)  
5 Vgl. Rösen (2008)

6 Vgl. Groth/v. Schlippe (2011) sowie Aronoff, Ward (2011)

7 Vgl. Rösen et al. (2013)

8 In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff „Professional Ownership“ verwendet.

einen Wettbewerbsvorteil erlangen, wenn sie Ressourcen entwickeln, die wertvoll, selten bzw. nicht imitierbar sind und für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt.<sup>9</sup> Schaut man auf die spezifischen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen, so fällt auf, dass sich diese erheblich von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Dies liegt in erster Linie an der sogenannten „Familiness“ bzw. dem Familien-Faktor von Familienunternehmen, dem spezifischen Bündel von Ressourcen, das sich aus der Interaktion zwischen der Familie, ihren individuellen Mitgliedern und dem Unternehmen selbst ergibt.<sup>10</sup> Dieser Familien-Faktor eines Familienunternehmens ist somit nicht nur das zentrale Unterscheidungsmerkmal eines jeden einzelnen Familienunternehmens, sondern gleichzeitig auch wesentlicher Einflussfaktor der Performance und der Wettbewerbsvorteile eines Familienunternehmens. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Familien-Faktors ist unserer Ansicht nach in der vorhandenen Gesellschafterkompetenz der Unternehmerfamilie begründet.

So beobachten wir in der Praxis sehr unterschiedliche Impulse, die aus der Gesellschafterversammlung eines Familienunternehmens heraus für die Geschäftsleitung entstehen können. Je nach gewählter Governance-Struktur und der hierin integrierten Mitglieder der Gesellschafterfamilie (dies kann auch eingetragene Personen umfassen), ist die Familie des Familienunternehmens an allen zentralen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Im Hinblick auf die hier tätigen Einzelpersonen sind die jeweils vorhandenen Kompetenzen entscheidend. Darunter können u.a. Fähigkeiten und Fertigkeiten fallen, die von einer Person im Kontext von Unternehmensprozessen angewandt werden, um Produkte und Dienstleistungen zu generieren und dadurch zu einem entscheiden-

den Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit führen. Neben den auf die Entwicklung des Unternehmens gerichteten Aktivitäten ist es aber auch Kernaufgabe der involvierten Personen, die Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten innerhalb der Gesellschafterfamilie zu forcieren. Gelingt es einer Gesellschafterfamilie, so die Reduktion des strukturellen Risikos durch destruktive Einflüsse aus der Familie zu minimieren, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken und somit der Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens.<sup>11</sup>

## 2. Weitergabe von Kompetenzen an die nachfolgende Generation als Kernaufgabe

Die bisherigen Ausführungen verdeutlichen die Brisanz des Themenkomplexes. Nach Auffassung der Autoren stellt die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz die zentrale Erfolgsvariable von Mehrgenerationen-Familienunternehmen dar. Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens wie auch der Familie ist es dabei notwendig, über eine kritische Anzahl von kompetenten Mitgliedern der Gesellschafterfamilie zu verfügen. Hierbei ist zu unterscheiden, in welcher Form die Gesellschafterfamilie die Geschicke des Unternehmens maßgeblich prägt. So stellen sich in einem Familienunternehmen, in dem die Geschäftsführung beispielsweise aus mehreren aktiven Gesellschaftern unterschiedlicher Generationen besteht, andere Fragestellungen als in Familienunternehmen, in denen z.B. die Geschäftsführung ausschließlich aus familienexternen Managern besteht. Während im ersten Fall ein zu hohes Kompetenzdefizit zwischen aktiven und nicht-aktiven Gesellschaftern zu möglichen Problemen führt, ist eine Übernahme von Verantwortung

seitens der Familiengesellschafter im zweiten Fall bei unzureichender Kompetenz auf der Gesellschafterseite vermutlich dauerhaft nicht aufrechterhalten. Sofern die Familie hier nicht in der Lage ist, aufsichts- und kontrollgremiumstaugliche Vertreter zu entwickeln, steht sie vor dem hohen Risiko, entweder komplett fremdbestimmt zu werden oder ihrer Rolle als verantwortungsvoller Eigentümer nicht entsprechen zu können.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist die gezielte Entwicklung einer Gesellschafterkompetenz in den nachfolgenden Generationen als eine systematische, immer wieder aufs Neue vorzunehmende Kernaufgabe der Unternehmerfamilie anzusehen.

Allerdings sind hiermit u.a. Punkte wie Einsatzbereitschaft, Leistung, Erziehung und Ausbildung der potenziellen Nachfolger verbunden, was sie zu inkrementellen Bestandteilen der Erziehungsaufgabe innerhalb einer jeden Kernfamilie macht. Es ist sofort ersichtlich, dass es sich hierbei um extrem sensible Themen handelt, die innerhalb der Unternehmerfamilie als Ganzes in Bezug auf die jeweilige Kernfamilie auszuhandeln sind.

## III. Status Quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Unternehmerfamilien

Die in 2013 publizierten Ergebnisse einer Befragung unseres Instituts, des WIFU,<sup>12</sup> von 263 Mitgliedern aus Gesellschafterfamilien zeigen, dass der Themenkomplex an Bedeutung gewinnt.

Grundsätzlich betreiben 65 % der Studienteilnehmer aktuell eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE). Ihr wird insgesamt eine hohe Bedeutung beigemessen: 83 % der Studienteilnehmer sehen hierin einen zentralen Erfolgsfaktor zur Absicherung der Zukunftsfähig-

<sup>9</sup> Vgl. Barney (1991)  
<sup>10</sup> Vgl. Habbershon/Williams (1999)

<sup>11</sup> Vgl. zur besonderen Verantwortung von Familiengesellschaftern vgl. Wimmer (2011a), zu dem Konzept des strukturellen Risikos von Familienunternehmen in Abhängigkeit der Mentalen Modelle einer Unternehmerfamilie siehe ausführlich Rösen (2012) et al.

<sup>12</sup> WIFU = Wittener Institut für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke

keit als Familienunternehmen, knapp 85 % sind davon überzeugt, dass entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten die gemeinsame Willensbildung der Familiengeschafter fördern und den Zusammenhalt innerhalb der Geschafterfamilie unterstützen. Den positiven Nebeneffekt einer Minderung von Konflikten in der Geschafterfamilie durch die systematische Aus- und Weiterbildung sehen immerhin 67 %.

Allerdings sind entsprechende Programme (noch!) ein sehr junges Thema, denn 53 % der Studienteilnehmer beschäftigen sich erst seit den letzten drei Jahren mit Maßnahmen der GKE. Lediglich 19 % tun dies schon seit über 10 Jahren.

Interessanterweise begründen die Studienteilnehmer, die derzeit keine GKE-Maßnahmen (35 % der Befragten) betreiben, das Fehlen entsprechender Aktivitäten folgendermaßen:

- Sie erachten dies als nicht nötig (43 %)
- Der Geschafterkreis ist zu klein (38 %)
- Fehlen eines Verantwortlichen (30 %)
- Fehlende Einigkeit im Geschafterkreis zu diesem Thema (26 %)
- Ressourcenknappheit (13 %).

Die hier geäußerten Hinderungsgründe lassen vielfältige Vermutungen über die Beweggründe zu. Unserer Erfahrung nach korrelieren entsprechende Aussagen sehr stark mit den vorhandenen Mentalen Modellen<sup>13</sup> einer Unternehmerfamilie bzw. mit dem Grad der (Selbst-)Organisation als Unternehmerfamilie. Mit diesem Aspekt wollen wir uns im nächsten Abschnitt noch eingehender beschäftigen.

Im Hinblick auf die nun konkret durchgeführten Maßnahmen lässt

sich beobachten, dass externe Beratungsleistungen (55 %) sowie spezielle Kurse, Lehrgänge und Workshops (48 %) im Vordergrund stehen. Die vermittelten Inhalte zielen auf betriebswirtschaftliche Themen ab. So sind vor allem Management & Strategie (82 %), Markt- und Branchenkenntnisse (75 %), Führung & Organisation (66 %), Investition & Finanzierung (64 %) sowie Bilanzanalyse (63 %) Kernbestandteile der gelebten GKE in deutschen Unternehmerfamilien. Rechtliche und psychologische Fragestellungen sind von eher geringerer Bedeutung (durchschnittlich 44 % bzw. 45 %). Offenbar wird Geschafterkompetenz also hauptsächlich auf der Ebene der zentralen Themen der Unternehmensführung verortet.

Im Hinblick auf den Einbezug künftiger Anteilseigner zeigt sich ein interessantes Bild: 43 % der Befragten binden derzeit ausschließlich Vertreter der aktuellen Geschaftergeneration in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein und lassen die Vertreter der nächsten Generation (oft bezeichnet als „NextGen“), also die potenziellen Geschafter der Zukunft, außen vor. Eine vergleichbar große Anzahl (41 %) bietet GKE-Maßnahmen generationenübergreifend an. Allerdings hält die überwiegende Mehrheit (85 %) einen generationenübergreifenden Kompetenzaufbau, der beide Generationen integriert, für den anzustrebenden Zustand. Offenbar hegen die Vertreter der teilnehmenden Geschafterfamilien perspektivisch den Wunsch, gemeinsam Kompetenzen zu entwickeln, idealerweise als „Familienkollektiv“.

Im Hinblick auf die „Begünstigten“ entsprechender Maßnahmen ist interessanterweise zu beobachten, dass diese vornehmlich für die Teile der Geschafterfamilie angeboten werden, die sich in dem Status als Geschafter befinden oder dies zukünftig werden, unabhängig davon, ob diese im Unternehmen arbeiten oder nicht. Familienmitglie-

der, die keine Anteile haben (Ehe-/Lebenspartner, Minderjährige), also Personen, die erst perspektivisch Anteile bekommen können, bzw. die die „NextGen“ als erziehungsberechtigter Elternteil in ihrer Entwicklung entscheidend prägen, werden nur selten (18 %) in GKE-Programme eingebunden. Hier scheint eine klare Grenzziehung innerhalb der (Groß-)Familie vorgenommen zu werden. Ob Unternehmerfamilien gut beraten sind, Ehepartner, die auch als wesentliche Ratgeber und Rollenmodelle für die „NextGen“ fungieren, aus entsprechenden Programmen der Familie außen vor zu lassen, ist unserer Ansicht nach höchst fragwürdig. In der Praxis beobachten wir immer wieder, dass Ehe- und Lebenspartner, sofern sie gut in die Kultur- und Wertegemeinschaft der Unternehmerfamilie aufgenommen und integriert worden sind, zentrale „Stützen“ des Systems Unternehmerfamilie sein können. Eine systematische Ausgrenzung führt hingegen oftmals zu Konflikten unter den Ehepartnern oder zu Loyalitätskonflikten der Kinder, beide hervorgerufen, sofern ein Elternteil sich mit dem Kontext des Familienunternehmens nicht anfreunden und die notwendigen persönlichen Opfer nicht erbringen will.

Interessanterweise liegt die Verantwortung für die Planung und Durchführung entsprechender GKE-Aktivitäten bisher noch in den Händen der einzelnen Kernfamilien (42 %) oder eines Familiengremiums (34 %). Oftmals sind es einzelne Mitglieder der Unternehmerfamilie, die dem Rest die Inhalte vermitteln (40 %), vielfach werden aber auch externe Dienstleister (38 %) oder Fach- bzw. Führungskräfte des Unternehmens (18 %) herangezogen.

#### IV. Was (be-)hindert Unternehmerfamilien, GKE-Programme aufzusetzen?

Die Bedeutung und Sinnhaftigkeit eines zielgerichteten Aufbaus an

13 Siehe hierzu Rüsen et. al (2012)

Gesellschafterkompetenz sollte aus den vorherigen Ausführungen deutlich geworden sein. Dennoch beobachten wir in der Praxis erstaunlich oft ein völliges Fehlen oder einen relativ opportunitätsgetriebenen und unsystematischen Umgang von Gesellschafterfamilien mit dieser Thematik. Wir vermuten zwei zentrale Aspekte, die hier einer „Professionalisierung“ der Unternehmerfamilie entgegenstehen. Beide basieren aber auf der gleichen Grundlogik: Unternehmerfamilien handeln in Bezug auf ihre (Selbst-)Organisation bzw. den gezielten Aufbau der eigenen Kompetenz typischerweise in der Logik der Familie. In dieser ist es nicht vorgesehen, ein „Aus- und Weiterbildungsprogramm“ als Familie durchzuführen. Man lernt, was man braucht, durch Abschauen, durch Anleiten der Kinder, über Geschichten und einfach durch „Mitmachen“. Dieses familiäre (Lern-)Muster wird meist unreflektiert auf die Gesellschafterrolle übertragen. Der Vorschlag sich als (Gesellschafter-)Familie dann „zu organisieren“ oder gemeinsam „fit“ für die Rolle als kompetenter Gesellschafter zu machen, fühlt sich fremd an, wie ein „Implantat“. Dementsprechend werden kompetenzfördernde Maßnahmen eher sporadisch, gelegentlichsbezogen durchgeführt und folgen keinem Plan bzw. Ausbildungskonzept. Wir beobachten hier etwa Kuriositäten, dass z.B. nicht im Unternehmen aktive Familiengesellschafter es als völlig „normal“ betrachten, wenn sie für ihre eigene berufliche Karriere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen; ein vergleichbarer Vorschlag, sich als Gesellschafter(familie) weiterzubilden, wird als befremdlich, unpassend, als „Fremdkörper“ wahrgenommen.

### 1. Organisationsgrad als Unternehmerfamilie und gemeinsames „Lernen auf Vorrat“

Diese Begründung sehen wir auch als zentral an, wenn wir uns den geringen Grad der Selbstorganisation in

Gesellschafterfamilien anschauen. Gemäß der erwähnten Studien (s.o.) verfügen bei den Teilnehmern nur 27 % über Instrumente einer Family Governance (z.B. Familienstrategie, Familienverfassung).<sup>14</sup> Immerhin zeigt sich, dass ein Großteil der Unternehmerfamilien (83 %), die sich eines Instrumentes der Family Governance bedienen, systematische GKE betreiben. Offenbar begünstigt die einmal eingeschlagene (Selbst-)Organisation der Familie eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Kompetenz- und Fähigkeitenpools innerhalb der Gesellschafterfamilie. Einige wenige Gesellschafterfamilien (meist solche mit einer großen Anzahl von Gesellschaftern) haben bereits familieneigene Akademien und Ausbildungskonzepte („Gesellschafterführerschein“) entwickelt.

Unsere Beobachtungen legen den Schluss nahe, dass es für Unternehmerfamilien offenbar so etwas wie ein familieninternes „Organisationsmoment“ benötigt, um sich in die Lage zu versetzen, an der Steigerungen und Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu arbeiten. Dieses Moment kann durch eine zentrale Person aus der Familie oder aber durch einen Vorfall oder der Begegnung mit einer anderen Unternehmerfamilie begründet sein.

### V. Idealtypischer Inhalt eines GKE-Programmes

„Es geht nicht darum, Künstler zu werden, sondern darum, Kunst von Kitsch unterscheiden zu können“.<sup>15</sup>

Wie soll nun ein idealtypisches „Ausbildungsprogramm“ für Mitglieder aus einer Unternehmerfamilie aussehen? Wie oben bereits aufgeführt sind einzelne Bestandteile der hier zu

berücksichtigenden Inhalte auch als allgemeine Erziehungsaufgabe von Eltern zu sehen.<sup>16</sup> Allerdings sind diese allgemeinen Aspekte auf die Bedürfnisse des Unternehmens bzw. die Gesellschafterrolle hin zu spezifiziert. Die folgenden Ausführungen fassen verschiedene, in der Praxis beobachtete Konzepte zusammen und versuchen diese in einen konzeptionellen Rahmen einzufügen. Die in den folgenden vier Punkten aufgeführten Inhalte können als eine Art „Anforderungs-Katalog“ an einen Gesellschafter aufgefasst werden. Die dargelegten Inhalte beschreiben dabei beobachtbare Praktiken in Unternehmerfamilien und unsere Re-Interpretation in Bezug auf den gezielten Aufbau einer Gesellschafterkompetenz.

### 1. Emotionale Bindung an das Unternehmen/Kennenlernen des Unternehmens „von innen“ ermöglichen

Das Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt in vielen Erzählungen vielfach schon in frühesten Kindheit („Vater hat uns mit dem Go-Kart auf dem Firmenhof fahren lassen“, „Wir wurden regelmäßig mit auf Geschäftsreisen genommen und haben so die Tochtergesellschaften kennengelernt“). In Unternehmerfamilien, in denen es aktive Familienmitglieder gibt, ist dies eher die Normalität als in solchen, deren Lebensmittelpunkt weit weg vom Stammhaus des Unternehmens ist. Gerade in frühester Jugend bzw. in der Kindheit entstehen starke emotionale Beziehungen zu vertrauten Personen, aber auch zu Orten oder gar Arbeitsumfeldern („Unser Onkel hat zusammen mit den jüngeren Mitarbeitern für uns als Kinder Schnitzeljagden durch die Firma organisiert. Von diesem Erlebnis zehren wir in unserer Generation noch 35 Jahre

<sup>14</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die interessierten Teilnehmer einer solchen Studie schon eine selbstselektierte Auswahl von der Grundgesamtheit aller Familienunternehmen in Deutschland darstellen!

<sup>15</sup> Dieses Zitat stammt vom freundschaftlich verbundenen Kollegen Prof. Kormann als Antwort auf die Frage, was den Kern von Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung auszeichnet.

<sup>16</sup> Astrachan, Pieper (2011) sehen spezifische, auf die Rolle als Gesellschafter ausgerichtete, Erziehungsmaßnahmen bereits ab einem Alter von drei Jahren als relevante Vorbereitung an.

später“). Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten, einzelner Abteilungen etc. führen zum Aufbau einer emotionalen Nähe zum Unternehmen, die durch Ferien-Jobs in der Schulzeit und Praktika in der Studienzeit ergänzt werden können. Aus unserer Sicht zeichnet sich dieses Engagement auch dadurch aus, dass die Gesellschafter sowohl die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und zentrale Mitarbeiter „spielend“ kennen lernen können und so später als Gesellschafter ein gutes Gespür für das Unternehmen bzw. innerbetriebliche Strukturen bekommen. Die teilweise „einfachen Arbeiten“ z.B. in der Montage oder Versandabteilung sind nach eigenen Angaben auch sehr hilfreich, um sich in die Arbeitsbedingungen bzw. Lebenswelt der Mitarbeiter auf den unteren Hierarchieebenen einzufühlen und -denken zu können.

Gerade in Unternehmerfamilien, in denen Gesellschafter keinen einzigen emotionalen Bezugspunkt mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen und Vorstellungen zur Rolle als Gesellschafter ein, die vielfach mit den Vorstellungen aus der Vorgängergeneration nicht kompatibel sind. Zudem ist es für Mitarbeiter und Geschäftsführung eines Familienunternehmens oftmals schwer verständlich und der Unternehmenskultur abträglich, wenn eine Gesellschafter-Generation heranwächst, die keine Ahnung vom Unternehmen bzw. dem unternehmerischen Umfeld hat. Hier kommt es mitunter auch zu „Brüchen“ der Vertrauensverhältnisse von Mitarbeitern und Gesellschafterfamilie, die über lange Zeiträume gewachsen sind.

Um diesem Trend bewusst etwas entgegenzusetzen und frühzeitig ein Interesse für das eigene Unternehmen zu wecken, ermuntern viele Unternehmerfamilien ihren Nachwuchs, Schüler-Jobs oder Studentenpraktika im eigenen Unternehmen zu absolvieren. In einem uns bekannten Fall

wird eine insgesamt mindestens sechs Monate umfassende Betätigung als Praktikant von den Vertretern der nächsten Generation sogar gefordert!

### 2. Fähigkeiten zur Beurteilung und „Führung“ von Führungskräften erlangen

Ergänzend zu den Maßnahmen zum Kennenlernen des „Inneren“ des Unternehmens beobachten wir vielfach Maßnahmen, in denen Mitglieder aus der Gesellschafterfamilie die Mitglieder der Führungsmannschaft gezielt außerhalb des betrieblichen Alltages kennenlernen können. Ob bei dem privat veranstalteten „Prokuristen-Weihnachtessen“, dem allsommerlich auf dem Familiensitz abgehaltenen „Grillfest für die Führungskräfte“ – es werden Gelegenheiten geschaffen, die Top-Führungsmannschaft, meist auch deren Ehepartner persönlich kennenzulernen. Auf diesen Veranstaltungen wird gezielt Wert darauf gelegt, dass die Familienmitglieder die Führungskräfte „bedienen“. Hierdurch sollen zum einem den Leistungsträgern eine besondere Wertschätzung für den Einsatz im Unternehmen zum Ausdruck gebracht werden, zum anderen sollen die jüngeren Vertreter der Gesellschafterfamilie einen ersten, eher informellen Kontakt zu dieser zentralen Personengruppe bekommen.

Damit sich die Leistung einer Führungskraft und die Zusammenarbeit mit dieser (z.B. aus einem Aufsichts- und Kontrollgremium) fruchtbar gestaltet, ist es ratsam, über eigene aktive wie passive Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens zu verfügen. Diese können in jeder Berufsform oder gemeinnützigem Engagement erlernt werden. „Nur wer einmal richtig geführt worden ist, weiß, wie es sich auf der anderen Seite anfühlt. Unsere familienexternen Geschäftsführer, die über mehrere hundert Millionen Euro Umsatz und das Schicksal tausender von Mitarbeitern entscheiden,

nehmen zu Recht niemanden aus der Familie ernst, wenn dieser Gesellschafter zu erkennen gibt, dass er oder sie es leider nie geschafft hat, in einer Organisation, sei es Unternehmen oder NGO, mitzuarbeiten“, so das Zitat eines Familiengesellschafters. In dieser Gesellschafterfamilie wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass jeder Gesellschafter sowohl auf unterer Ebene („Erfahrung, geführt zu werden“) als auch auf oberer Ebene („Erfahrung zu führen“) tätig gewesen ist, bevor er oder sie in ein Aufsichts- oder Kontrollgremium einziehen darf.

### 3. Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens entwickeln

Unabhängig von dem eigenen beruflichen Betätigungsfeld ist jeder Gesellschafter durch entsprechende Schulungen und intensive Auseinandersetzungen mit dem eigenen Unternehmen in die Lage zu bringen, die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einordnen, beurteilen und bewerten zu können. „Wir als Familie stehen auf dem Standpunkt, dass unsere familienexternen Top-Manager ‚ein Recht‘ darauf haben, mit kompetenten Familiengesellschaftern zu sprechen. Wir achten bei der Auswahl von diesen immer darauf, dass diese ‚schlauer‘ sind als wir. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern Höchstleistungen auf allen Ebenen. Dies können wir aber nur glaubhaft einfordern, wenn wir uns ebenso positionieren. Sonst laufen die uns davon.“ Diese Aussage eines Familienvertreters eines Beiratsgremiums fasst den Anspruch der Familie zusammen: Die nicht mehr im Unternehmen aktiven Vertreter der Gesellschafter konzentrieren sich auf die Rolle der Gesellschafter in Form eines „Sparringspartners“ für die familienexterne Geschäftsleitung. Die spezielle Strategiefähigkeit der

Gesellschafter in dieser aber auch in anderen Unternehmerfamilien besteht darin, auf Augenhöhe die Strategien der Unternehmensleitung hinterfragen und mit der Familienstrategie in Einklang zu bringen. Eine solche „komplementäre“ strategische Kompetenz wird in dem beispielhaft erwähnten Unternehmen durch eine Vielzahl von speziellen Schulungen erarbeitet. Die Inhalte entsprechender Schulungsprogramme lesen sich dann wie eine Art „familieninternes MBA-Programm“.

Ein aus unserer Sicht sinnvoller Ansatz, die Inhalte einer Kompetenzentwicklung festzulegen, ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen, sowie an den klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie.<sup>17</sup>

#### Kernfragen:

Was sind die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens?

Wer sind die A-Kunden und -Lieferanten?

Wer sind die Schlüsselmitarbeiter?

Wo und ggf. bei wem sind die Kernkompetenzen des Unternehmens gebündelt?

Wo genau ist das Unternehmen dem Wettbewerb überlegen und wo nicht?

Was ist für den Erfolg des Unternehmens überlebenswichtig?

Wo gibt es technologische Entwicklungen, die uns bedrohen könnten?

Diese Inhalte sind den Gesellschaftern primär zu vermitteln und nicht nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre. Wir erleben es immer wieder, dass Schulungen unter dem Titel „Wie lese ich eine Bilanz?“, die zugegebenermaßen die (zunächst!) am wenigsten spannenden Inhalte und die für fachfremde Familienmit-

glieder langweiligsten<sup>18</sup> aller betriebswirtschaftlichen Themen beinhalten, in der Wissensvermittlung an erster Stelle stehen. Erwartbarer Weise werden Familienmitglieder, die keine kaufmännische Ausbildung oder ein betriebswirtschaftliches Studium absolviert haben, verängstigt, eingeschüchtert und schlimmstenfalls abgeschreckt.

Aus unserer Sicht ist es daher ratsam, erst perspektivisch, wenn die grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens erfasst worden sind, gezielt die Grundlagen zu vermitteln. In diesem Rahmen sind dann die Grundkenntnisse von Unternehmensführung, Organisation, Gesellschafts- und Steuerrecht, Bilanzierung, Finanzierung, Vermögensmanagement und der Aufbau des Geschäftsberichtes zu behandeln.

#### 4. Verständnis für die Rolle eines Familiengeschafters/ Systemkompetenz entwickeln

„Uns ist bewusst, dass wir als Mitglieder einer aktiven Gesellschafterfamilie eine besondere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, der Region und unseren Vorfahren tragen“. Dieser Satz, der als zentraler Leitsatz in der Präambel einer Familienverfassung steht, fasst den Hauptfokus aller Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenz kurz und prägnant zusammen. Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist eben mehr als nur eine Beteiligung an einem Wirtschaftsunternehmen. In welcher Form es hier einen Unterschied zu anderen Unternehmensformen und anderen Familienunternehmen zu machen gilt, ist sich durch die Mitglieder der Gesellschafterfamilie zu erarbeiten. So sind die Wechseldynamiken zwischen Firmen- und Familienlogik zu erkennen. Das jeweilige „Mentale Modell“ der Unternehmerfamilie ist in gemeinsamer Arbeit zu definieren

und die daraus resultierenden Konsequenzen und Erwartungen sind zu reflektieren. Wo kommt die Familie her, welche historischen Kenntnisse gibt es über die Vorfahren gehört ebenso zu diesem Kompetenzbaustein, wie die Kenntnisse über die klassischen und typischen Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien, die potenziell „multiplen Rollen“ (i.S. des 3-Kreis-Modells<sup>19</sup>) und schließlich die typischen paradoxen Entscheidungslogiken, denen Unternehmerfamilien systematisch ausgesetzt sind.<sup>20</sup>

## VI. Schluss

Die Ausführungen des Beitrages verdeutlichen die hohe Relevanz des Themas Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Aktuell beobachtbare Veränderungen in Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum deuten zudem darauf hin, dass zukünftig eine immer größer werdende Anzahl von nicht-aktiven Gesellschaftern über die Geschicke dieses Unternehmenstypus entscheiden werden. Aus Sicht der Autoren stellt die hier behandelte Thematik eine Art „Rückenschule“ für das vielgepriesene und im Ausland neidisch beobachtete „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ dar. Die skizzierten Beispiele stellen Ansätze und denkbare Inhalte eines kompetenzaufbauenden Programms dar, die in jeder Unternehmerfamilie regelmäßig und systematisch diskutiert werden sollten. Vor diesem Hintergrund sind folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien als zentrale Diskussionsinhalte für Familientage bzw. Gesellschaftertreffen anzusehen:

#### Handlungsempfehlungen:

- Prüfen Sie, in welcher Form GKE bei Ihnen systematisch praktiziert wird, welche Inhalte eher opportunitätsgetrieben stattfinden (Ist-Analyse).

17 Siehe hierzu auch ausführlich Kormann (2010) sowie Kormann (2011)

18 Die Vertreter der Finanz- und Rechnungswesenabteilungen mögen uns verzeihen!

19 Vgl. Tagiuri, Davis (1982)  
20 v.Schlippe et al., (2011)

- Sofern (noch) keine GKE vorhanden ist, stoßen Sie in Ihrer Gesellschafterfamilie eine Diskussion darüber an und etablieren Sie entsprechende Maßnahmen. Dabei ist es wichtig, alle Gesellschafter und Familienmitglieder in den Entscheidungs- und Implementierungsprozess einzubinden. Idealerweise stimmen Sie diesen Themenkomplex und seinen konkreten Ausprägungsgrad im Rahmen familienstrategischer Überlegungen ab.
- Wird GKE bereits praktiziert, prüfen Sie, wer von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert und wer (bisher) nicht berücksichtigt wurde. Sorgen Sie dafür, dass das vorhandene Angebot einem größtmöglichen Teil der Gesellschafterfamilie zugänglich gemacht wird. Insbesondere auch der nachfolgenden Generation und Familienmitgliedern, die (noch) ohne Anteile sind.
- Sorgen Sie dafür, dass nicht nur klassische Management- und Finanzierungsthemen, sondern auch übergreifende Inhalte, wie zum Beispiel juristische und psychologische Kenntnisse sowie Spezifika Ihres Familienunternehmens und zu Familienunternehmen im Allgemeinen, vermittelt werden.
- Unterscheiden Sie die Entwicklungsprogramme für zukünftige Generationen im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis bzw. im Unternehmen. Die inhaltlichen Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten eines nicht-aktiven Gesellschafters unterscheiden sich zunächst erheblich von denen einer Führungskraft im Unternehmen. Allerdings können sich diese deutlich ausweiten, wenn im Rahmen der Gesellschafterrolle z.B. eine Gremienfunktion oder gar die einer leitenden Gremienfunktion

(Vorsitzende des Aufsichtsrates etc.) wahrgenommen wird.

- Stellen Sie sicher, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein systematischer Bestandteil Ihres Familienmanagementsystems wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Dies beinhaltet sowohl eine genaue Festlegung der Lerninhalte wie auch der Teilnahmebedingungen eines solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozesses.

### Weiterführende Literatur:

Aronoff, C.E./Ward, J.L. (2011): Family business ownership: how to be an effective shareholder. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

Astrachan, J.H./Pieper, T.M. (2011): Developing responsible owners in family business. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 102–110.

Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17(1), 1991, S. 99–120.

Groth, T./Schlippe, A. v. (2011): Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 9–24.

Gómez-Mejía, L.R./Takács Haynes, K./Núñez-Nickel, M./Jacobson, K.J.L./Moyano-Fuentes, J. (2007): Socio-emotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: Administrative Science Quarterly, 52(1), S. 106–137.

Habbershon, T./Williams, M. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, 12(1), S. 1–25.

Kormann, H. (2010): Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation. Berlin: Springer Verlag.

Kormann, H. (2011): Gesellschafter und die Strategiearbeit. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 34–47.

Rüsen, T. (2008): Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rüsen, T./Schlippe, A. v./Gimeno, A. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 03/2012, S. 92–98.

Rüsen, Tom A.; Vöpel, Nicole; Calabrò, Andrea; Müller, Christina (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie zur Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Studie, herausgegeben von WIFU und PWC.

Schlippe, A.v., Groth, T., Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M. et al. Große deutsche Familienunternehmen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522–562.

Tagiuri, R./Davis, J.A. (1982): Bivalent attributes of the family firm. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1982. Reprinted 1996 in: Family Business Review, 9(2), S. 199–208.

Uhlener, L.M./Floren, R.H./Geerlings, J.R. (2007): Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study. In: Small Business Economics, 29(3), S. 275–293.

Wimmer, R. (2011a): Die besondere Verantwortung von Gesellschaftern in Familienunternehmen. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 25–33.

Wimmer, R. (2011b): Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rüsen, T. (Hrsg.): Familienunternehmen erfolgreich sanieren. Berlin: ESV, S. 43–60.