



private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

how to earn it | *how to invest it* | *how to live it*



Ist unternehmerischer Erfolg
tatsächlich ohne Wachstum möglich?
Alles sei nur eine Frage der Qualität,
meint Michil Costa,
Hotelier aus Alta Badia.

Der Querdenker.

Michil Costa leistet sich einen besonderen Luxus: Er denkt, was er will, sagt, was er denkt, und macht, wovon er spricht.

Alles im Griff?

Anleger, heißt es, müssten mehr Risiken eingehen, um die Kaufkraft des Vermögens zu erhalten. Wie lassen sich diese dann kontrollieren?

Volle Pulle!

Analysten und Strategen sind sich einig wie nie: Die Aktienkurse werden steigen. Kann die Mehrheit an der Börse recht haben?

Mann gegen Fisch.

Sind Sie stärker als ein Blauer Marlin? Sicher? Dann nichts wie ab zum Big Game Fishing auf die Kapverdischen Inseln.

Familienmitglieder gestalten als Gesellschafter die Zukunft des Unternehmens aktiv mit. Dafür benötigen sie nicht nur Wissen zu Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement oder zu Herausforderungen des Marktumfelds und der künftigen Strategie. Sie müssen auch mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Familien vertraut sein. Kurz, sie brauchen ein spezielles Wissen, eben Gesellschafterkompetenz.

Grundsätzlich gilt: Die Beteiligung an einem Familienunternehmen führt nicht ausschließlich zu Vorteilen. Eine An-

teilung oft als geliebtes Erbe, das sie mit einem sehr speziellen Sinn für Loyalität und Anteilnahme pflegen, erhalten und weiterentwickeln. Eigentum ist für sie ein komplexes Konzept, da es eine Vielzahl miteinander verbundener Themen betrifft und direkte Auswirkungen auf viele Aspekte der Firma hat.

Die Überschneidung der beiden Systeme Familie und Unternehmen macht auch die Debatte über Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung zu einer besonders schwierigen Angelegenheit. Wie soll Gesellschafterkompetenz von einer Generation zur nächsten übertragen

werden? Wie sind bereits bestehende Kompetenz und diesbezügliche Aktivitäten unter den Familienmitgliedern zu identifizieren und zu nutzen? Wie können das Wissen des Gründers, seine unternehmerische Denkweise, sein innovatives Verhalten und seine Kernkompetenzen auf die nachfolgende Generation übertragen werden?

nungen zu Unternehmenszielen (finanzielle oder nicht finanzielle) die Entscheidung beeinflussen, wer unter den Familiengeschaftern an einem Kompetenzentwicklungsprogramm teilnimmt und wer nicht. Auch Konflikte zwischen Mehrheits- und Minderheitsgeschaftern können Einfluss auf Implementierung und Durchführung solcher Programme haben. Die Frage der Entwicklung von Gesellschafterkompetenz, die eigentlich die Familie stärken soll, wird dann selbst zum Sprengsatz.

Um die Einstellungen und Maßnahmen deutscher Familienunternehmen zur Ge-

Aus der Forscherwerkstatt:



WIFU

Gesellschafterkompetenz

teilseignerschaft bedeutet auch die Bewältigung verschiedener Arten von Stress- und Spannungssituationen im Kontext unternehmerischer Entscheidungen. Darauf müssen die Erben eines Familienunternehmens (zukünftige Familiengeschafter) vorbereitet sein. Sie müssen Kompetenzen entwickeln, die ihnen helfen, ihre zukünftige Beteiligung aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus zu managen und gleichzeitig ihre Eigentümerschaft zu nutzen, um die Familie zu vereinen und den Erfolg des Unternehmens weiter voranzutreiben. Das ist nicht einfach. Im Unterschied zu „reinen Aktionären“ umfasst die Rolle des Familiengeschafter eben zusätzlich auch die Berücksichtigung von spezifischen Forderungen seitens des Clans. Familiengeschafter verstehen ihre Be-

werden? Wie sind bereits bestehende Kompetenz und diesbezügliche Aktivitäten unter den Familienmitgliedern zu identifizieren und zu nutzen? Wie können das Wissen des Gründers, seine unternehmerische Denkweise, sein innovatives Verhalten und seine Kernkompetenzen auf die nachfolgende Generation übertragen werden?

Die Punkte Leistung, Erziehung und Ausbildung der potenziellen Nachfolger sind erfahrungsgemäß extrem sensible Themen. Ein typisches Spannungsfeld umfasst zum Beispiel die Frage, ob die Nachkommen für die Übernahme der operativen Nachfolge ausgebildet werden sollen oder dafür, als Geschafter die Eigentumsrechte verantwortungsvoll auszuüben. Andere Konfliktsituationen entstehen, wenn unterschiedliche Mei-

sellschafterkompetenz zu untersuchen, hat das Wittener Institut für Familienunternehmen gemeinsam mit der PricewaterhouseCoopers AG eine Studie erstellt: „Eigentum verpflichtet – über Generationen“.

Die Ergebnisse sind ermutigend. Gesellschafterkompetenz und deren systematische Entwicklung wird generell als ein notwendiges Erfordernis für die Funktionsfähigkeit des Geschafterkreises und somit für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens anerkannt. Das Bewusstsein für den professionellen Umgang mit der Geschafterfamilie und eine notwendige selbst organisierte Ausbildung von Fähigkeiten und Fertigkeiten als verantwortungsvoller Geschafter sind überwiegend vorhanden. Eine große Zahl der Unternehmerfami-

lien hat die Notwendigkeit einer systematischen Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafter erkannt und erste Qualifizierungsmaßnahmen implementiert.

Da es sich jedoch noch um ein sehr junges Thema handelt, sind die Struktur und der Organisations- beziehungsweise der Professionalisierungsgrad der familiären Kompetenzentwicklung meist noch gering ausgeprägt. Wissensbildung und Wissensvermittlung finden immer noch meist auf Grundlage familiärer Beziehungen statt und sind daher wenig systematisiert. Das wird sich ändern müssen.

Insbesondere Familienunternehmen, deren Gesellschafterkreis mit zunehmendem Alter größer und somit diversifizierter wird, müssen das Thema in Zukunft besonders stark forcieren. Auf Basis unserer Untersuchungen lassen sich die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen für Unternehmer- bzw. Gesellschafterfamilien ableiten:

// 1. Prüfen Sie, in welcher Form Gesellschafterkompetenzentwicklung bei Ihnen systematisch praktiziert wird, welche Inhalte eher opportunitätsgetrieben stattfinden (Ist-Analyse).

// 2. Sofern (noch) überhaupt keine Gesellschafterkompetenzentwicklung vorhanden ist, sollten Sie in Ihrer Gesellschafterfamilie eine Diskussion darüber anstoßen und entsprechende Maßnahmen etablieren. 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.

// 3. Wird Gesellschafterkompetenzentwicklung bereits praktiziert, prüfen Sie, wer von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert und wer (bisher) nicht berücksichtigt wurde. Sorgen Sie dafür, dass das Angebot der Gesellschafterkompetenzentwicklung einem größtmöglichen Teil der Gesellschafterfamilie zugänglich gemacht wird.

Ins-

ten 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 zum Beispiel eine Gremienfunktion oder gar eine leitende Gremienfunktion (Vorsitzende des Aufsichtsrates) wahrgenommen wird.

// 6. Stellen Sie sicher, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein systematischer Bestandteil Ihres Familienmanagementsystems wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Dies beinhaltet eine genaue Festlegung sowohl der Lerninhalte als auch der Teilnahmebedingungen eines solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozesses.

Die Ausbildung eines hohen Kompetenzniveaus der Familiengesellschafter generiert für Familienunternehmen grundsätzlich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Denn sofern Gesellschafterkompetenz einer Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten in der Gesellschafterfamilie dienlich ist, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken des Familienunternehmens bei gleichzeitiger Reduktion des strukturellen Risikos durch Einflüsse aus der Familie. Sie sichern so das langfristige Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. □

Text: Dr. Tom A. Rüsen, Nicole Vöpel, Professor Andrea Calabrò, Ph.D.



besondere auch der nachfolgenden Generation und Familienmitgliedern, die (noch) ohne Anteile sind.

// 4. 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.

// 5. Unterscheiden Sie die Programme für zukünftige Generationen im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis beziehungsweise im Unternehmen. Die inhaltlichen Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeit-