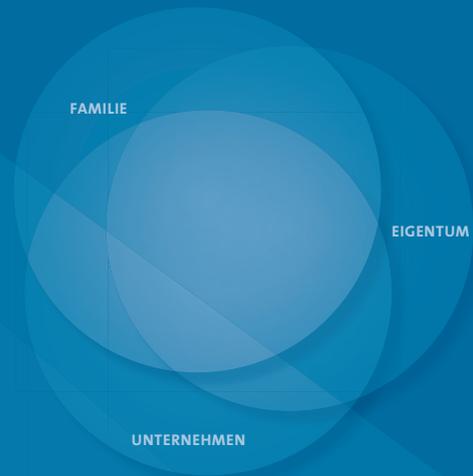


Tom A. Rösen • Anne K. Heider (Hrsg.)

Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen

*Gesellschafterkompetenz
in Unternehmerfamilien
entwickeln und anwenden*



Leseprobe, mehr zum Werk unter [ESV.info/978-3-503-19476-6](https://www.esv.info/978-3-503-19476-6)

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden

Herausgegeben von

Prof. Dr. Tom A. Rüsen

und

Dr. Anne K. Heider

Leseprobe, mehr zum Werk unter [ESV.info/978-3-503-19476-6](https://www.esv.info/978-3-503-19476-6)

Mit Beiträgen von

Christiane Dethleffsen; Prof. Dr. Birgit Felden; Dr. Nadine Gerhardt;
Dr. Anne K. Heider; Prof. Dr. Marcel Hülsbeck; Riccardo Keßler;
Prof. Rainer Kirchdörfer; Prof. Dr. Heiko Kleve; Prof. Dr. Rainer Kögel;
Prof. Dr. Hermut Kormann; Dr. Moritz Kübel; Dr. Bertram Layer;
Katharine Michaelis; Prof. Dr. Tom A. Rüsen; Prof. Dr. Arist von Schlippe;
Prof. Dr. Christoph Schreiber; Anja Seyfried; Achim Siller; Fabian Simons;
Prof. Dr. Frank Stangenberg-Haverkamp; Prof. Dr. Erik Strauß;
Dr. Ulrich Wacker; Prof. Dr. Rudolf Wimmer; Maria Wirtz;
Jan Philipp Wuppermann

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

<http://ESV.info/978-3-503-19476-6>

ISBN 978-3-503-19476-6 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-19477-3 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2020

www.ESV.info

Kösel, Altusried-Krugzell

Vorwort der Herausgeber

Aktuell sind neuartige Tendenzen und Entwicklungen in der deutschsprachigen Familienunternehmenslandschaft feststellbar. Gewählte Praktiken der Übertragung von Unternehmensanteilen folgen zunehmend dem Muster einer egalitären Behandlung aller Nachkommen. Zudem ist sichtbar, dass die Nachfolge in Familienunternehmen verstärkt in der Gesellschafterrolle stattfindet und nicht wie in der Vergangenheit gleichzeitig in der operativen Führung des Unternehmens. Diese Aufgabe wird insbesondere bei mittleren bis größeren Familienunternehmen vermehrt an familienexterne Manager übertragen. Es lässt sich somit ein struktureller Wandel der Landschaft der Familienunternehmen feststellen: weg von eigentümergeführten, hin zu eigentümerkontrollierten Familienunternehmen. Beide Trends führen zu einer tendenziellen Ausweitung der Gesellschafterkreise von Familienunternehmen sowie einer Zunahme der Anzahl nicht operativ tätiger Familiengeschafter. Die Herausforderung für Unternehmerfamilien besteht hierdurch zum einen darin, die grundlegenden Aufgaben zu meistern, die diese im Mentalen Modell der „aktiven Eigentümerfamilie“ zu leisten haben, zum anderen darin, ein konstruktives Zusammenspiel operativer und nicht im Unternehmen tätiger Gesellschafter¹ herbeizuführen.

Hierzu ist neben einer inneren Haltung, die ein Engagement für das im gemeinschaftlichen Eigentum befindliche Unternehmen fördert, ein Mindestmaß an Kompetenz im Gesellschafterkreis erforderlich. Diese befähigt die Unternehmerfamilie dazu, ihre Stimme im Unternehmen durch eine aktive Beteiligung unter anderem an der Strategiediskussion und Ergebniskontrolle deutlich vernehmbar zu machen sowie den Zusammenhalt des Eigentümerkreises zu organisieren. Gleichzeitig kann eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen operativ tätigen Familiengeschafterinnen und den Vertretern der nicht aktiven Familienmitglieder auf Basis einer gemeinsamen Wissens- und Kompetenzbasis konstruktiv und (potenziell) konfliktfreier erfolgen. Durch Maßnahmen zur systematischen Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten im Rahmen eines professionellen Managements der Unternehmerfamilie kann zusätzlich die Bindung der Familienmitglieder aneinander und an das Unternehmen intensiviert werden. Aktuelle Untersuchungen zur Zielsetzung von Familienstrategien und darauf aufbauenden Familienmanagement-Systemen zeigen, dass

1 Nachfolgend haben wir im Interesse der Lesbarkeit auf Doppelformulierungen der Geschlechter bzw. das Setzen von „*“ verzichtet. In unserem Verständnis sind die Begriffe z. B. für „Gesellschafter“ oder „Familienunternehmerinnen“ ebenso als männliche, weibliche oder diverse Geschlechtsformen zu verstehen. Wir haben uns bemüht, beide Varianten gleichmäßig zu verwenden. Soweit in Texten personenbezogene Bezeichnungen ausschließlich in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

dem Erhalt gerade dieser Bindewirkung innerhalb der Gemeinschaft der Unternehmerfamilie eine hohe Relevanz beigemessen wird.²

Das vorliegende Herausgeberwerk fasst die Erkenntnisse aus langjähriger wissenschaftlicher sowie beratender Begleitung von Unternehmerfamilien durch das Autorenteam zusammen. Diese entstanden entweder direkt im Rahmen der Tätigkeit am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke oder in enger Kooperation mit den hier handelnden Personen.

Ziel dieser Publikation ist die Vermittlung nutzbarer und praxisbezogener Wissensbestandteile für Mitglieder von Unternehmerfamilien.³ Daraus mögen sich für die Leserinnen Anregungen für die praktischen Fragestellungen bei dem Aufbau der eigenen Kompetenzfelder sowie bei der Einrichtung von Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung in der jeweiligen Unternehmerfamilie ergeben.

Es ist das Kernanliegen der Herausgeber, mit diesem Werk einen Beitrag zur Entwicklung von Zukunftsfähigkeit in Unternehmerfamilien und darüber hinaus von Familienunternehmen zu leisten. Wir halten diese Unternehmensform und das Grundmodell des Familienkapitalismus für eine erhaltenswerte Form des Wirtschaftens und einen bewährten Gegenentwurf zur reinen Kapitalmarktorientierung von erwerbswirtschaftlich ausgerichteten Organisationen. Gelingt es uns, bei den Lesern zu einem Kompetenzaufbau beizutragen und dadurch Familienunternehmertum zu stärken, hat sich unsere Motivation zur Erstellung dieses Werkes erfüllt.

Wir freuen uns auf kritische Anmerkungen und Anregungen der Leserschaft!

Witten, im Juni 2020

Tom A. Rüsen
Anne K. Heider

2 Vgl. Rüsen, Löhde (2019).

3 Die Finalisierung dieses Werkes fiel mit dem Ausbruch der Corona-Krise zusammen. Die hieraus folgenden Dynamiken in Unternehmerfamilien haben uns gezeigt, dass gut ausgebildete und informierte Gesellschafter einen anderen Umgang mit den zum Teil enormen wirtschaftlichen und sozialen Verwerfungen finden konnten. Gleichzeitig haben wir beobachtet, dass die kurzzeitig entstandenen Online-Formate zur Wissensgewinnung und -weiterentwicklung im Rahmen von Gesellschafterkompetenz-Programmen zum Teil einen enormen Zulauf erhalten haben. Auch hier zeigt sich also, dass eine Krise immer auch eine Chance, hier für den Ausbau der innerfamiliären Kompetenzentwicklung, bedeuten kann.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort der Herausgeber	9
Einleitung und Überblick (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)	17
Teil A: Einführung und Grundlagen	23
1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Familiengesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten (Tom A. Rüsen)	25
1.1 Warum Gesellschafterkompetenz?	25
1.2 Zum Verständnis von Familienunternehmen, Unternehmerfamilie und Gesellschafterkompetenz	27
1.3 Über den „Nutzen“ von Gesellschafterkompetenz: eine strategische Perspektive	31
1.4 Status quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Familienunternehmen	34
1.5 Idealtypische Inhalte und Dimensionen eines GKE-Programms	38
1.6 Funktionenbasierte Anforderungen an die Gesellschafterkompetenz	45
1.7 Schluss	48
2. Übergreifende Sichtweisen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien (Tom A. Rüsen, Anne K. Heider)	49
2.1 Wechselseitige Prägung und Koevolution von Familie und Unternehmen	50
2.2 Zentrale Sphären für die handelnden Personen: Das 3-Kreis-Modell	52
2.3 Die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Logiken oder: das Anerkennen von Paradoxien	55
2.4 Wie denken wir über uns selbst: Mentale Modelle in Unternehmerfamilien	57
2.5 Zusammenfassung	62
3. Geschäftsberichte lesen – Informationsgrundlage für aktive Gesellschafter in Familienunternehmen (Erik Strauß, Nadine Gerhardt)	63
3.1 Einleitung – Warum sollten aktive Gesellschafter Geschäftsberichte lesen?	63
3.2 Bestandteile des Geschäftsberichtes und deren Bedeutung für den Familienunternehmens-Gesellschafter	65
3.3 Geschäftsberichtsanalyse	81
3.4 Fazit	89
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil A	91

Teil B: Das Familienunternehmen verstehen	93
4. Corporate Governance von Familienunternehmen (<i>Marcel Hülsbeck</i>)	95
4.1 Konzeptionelle Basis der Corporate Governance: Interessenkonflikte	95
4.2 Corporate Governance als Trennung von Eigentum und Kontrolle	100
4.3 Verankerung der Kontrollrechte in der Unternehmensorganisation	106
5. Strategieentwicklung in Familienunternehmen – Die spezifische Verantwortung von Gesellschaftern für die Zukunft ihres Unternehmens (<i>Rudolf Wimmer</i>)	109
5.1 Was leistet Strategieentwicklung?	109
5.2 Wie sehen die traditionellen Antworten auf diese schwierige Führungsherausforderung in familiengeführten Unternehmen aus?	111
5.3 Worin bestehen alternative Bewältigungsformen von Zukunft?	113
5.4 Strategieentwicklung als eine gemeinschaftliche Führungsleistung	119
5.5 Strategieentwicklung eingebettet in die Corporate Governance von Familienunternehmen	122
6. Digitalisierungsdynamiken und -strategien in Familienunternehmen (<i>Anne K. Heider, Tom A. Rüsen, Marcel Hülsbeck</i>)	127
6.1 Digitalisierung und digitale Transformation in Familienunternehmen	127
6.2 Die digitale Bereitschaft und Offenheit der Unternehmerfamilie gegenüber digitalem Wandel	128
6.3 Lösungsansätze zur Bewältigung digitalen Wandels in Familienunternehmen	133
6.4 Empirischer Ausblick und Fazit	137
7. Ausschüttungspolitik und Finanzmechanik (<i>Hermut Kormann</i>)	141
7.1 Begriff	141
7.2 Ziel und Bedeutung	141
7.3 Modell für die Relationen der Gewinnausschüttung	142
7.4 Bemessungsgrundlage der Ausschüttung	144
7.5 Gewinnthesaurierung für Liquiditätsstärkung oder Wachstumsinvestitionen beim Unternehmen	146
7.6 Gewinnausschüttung für Verbrauch und Sparen der Gesellschafter	148
7.7 Ausschüttung für den Aufbau eines Sekundärvermögens	149
7.8 Maximen	150
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil B	155

Teil C: Die Unternehmerfamilie verstehen	157
8. Die Unternehmerfamilie – eine Spezies für sich (<i>Arist von Schlippe</i>)	159
8.1 Einführung – Das Vertrauen in die Familie	159
8.2 Begriffliches	161
8.3 Verschiedene Systeme, verschiedene Kommunika- tionslogiken	164
8.4 Paradoxien	166
8.5 Postpatriarchale Systeme und inverse Machtkämpfe	171
8.6 Schluss: Familie und Unternehmen passen eigentlich nicht zusammen!	173
9. Entwicklungsstufen und Systemlogiken in Unternehme- familien (<i>Heiko Kleve</i>)	175
9.1 Zusammenfassung	175
9.2 Ausgangspunkte	175
9.3 Entwicklungsstufen der Unternehmerfamilie	177
9.4 Systemlogiken der Unternehmerfamilie	182
9.5 Resümee	190
10. Dynamiken und Lösungsansätze für Konflikte in Unternehme- familien (<i>Arist von Schlippe</i>)	193
10.1 Die Unternehmerfamilie als fruchtbare Umgebungsbedingung für Konflikte	193
10.2 Emotionale Arenen und „emotional messiness“	195
10.3 Die Psychologie des Konflikts: Eintrittskarten nach Dämonistan	200
10.4 Was tun?	206
10.5 Schluss	210
11. Familienstrategien in Unternehmerfamilien (<i>Tom A. Rüsen</i>)	211
11.1 Einleitung	211
11.2 Strategieentwicklung und „Organisation“ einer Familie	212
11.3 Von der Strategie der Unternehmerfamilie zum Familien- management	213
11.4 Das Wittener Modell zur Familienstrategieentwicklung	216
11.5 Vom Papier zur Praxis: Umsetzung der Familienstrategie in den Lebensalltag der Unternehmerfamilie	223
11.6 Unternehmerfamilien in familienstrategischen „Entwick- lungsstadien“	224
11.7 Schluss	228
12. Assessments für Unternehmerfamilien – Vom Sinn oder Unsinn, das eigene Kind zu prüfen (<i>Birgit Felden, Maria Wirtz, Tom A. Rüsen</i>)	229
12.1 Einführung	229
12.2 Unternehmerfamilien und Eignungsdiagnostik	230
12.3 Persönlichkeitstests und Assessments	233
12.4 Kompetenzen und Potenziale	237
12.5 Konsequenzen und Handlungsempfehlungen	241
12.6 Fazit	245

13. Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien – Das KEA-Modell für „Kopf“, „Herz“ und „Hand“ (<i>Heiko Kleve</i>)	247
13.1 Einleitung	247
13.2 Ausgangspunkte	247
13.3 Sozialisation, Erziehung und Lernen als nichttriviale Prozesse	248
13.4 Das KEA-Modell	250
13.5 Die lernende Unternehmerfamilie	253
13.6 Resümee und „Checkliste“ für die Unternehmerfamilie	258
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil C	261
Teil D: Das Eigentum und rechtliche Grundlagen verstehen	263
14. Das Rechtskleid des Familienunternehmens – Grundlagen des Gesellschaftsrechts (<i>Christoph Schreiber</i>)	265
14.1 Einleitung – die Studie des WIFU: „Was bewegt Familienunternehmer wirklich?“	265
14.2 Juristische Person versus Gesamthandsgemeinschaft	266
14.3 Gesellschaftsrechtliches Trennungsprinzip versus persönliche Haftung des Gesellschafters	267
14.4 Kapitalerhaltung versus Entnahmerecht	269
14.5 Ergebnisverwendung versus Entnahmerecht	270
14.6 Kapitalbeteiligung versus Stimmrecht nach Köpfen	271
14.7 Möglichkeit der Fremdorganschaft versus Gebot der Selbstorganschaft	271
14.8 Übertragbarkeit der Anteile versus Gesellschafterwechsel in der Personengesellschaft	272
14.9 Exkurs: GmbH & Co. KG als Rechtsformverbindung	274
14.10 Ausblick	275
15. Besteuerung von Familienunternehmen und ihrer Gesellschafter im Überblick (<i>Rainer Kirchdörfer, Bertram Layer</i>)	277
15.1 Einführung	277
15.2 Die Bedeutung der Steuern bei der Rechtsformwahl im Familienunternehmen	277
15.3 Steuern in der Unternehmensnachfolge	290
15.4 Wegzug der Gesellschafterin ins Ausland	292
16. Der private Regelungsbedarf der Unternehmerfamilie – Grundlagen des Erb- und Familienrechts (<i>Rainer Kögel</i>)	295
16.1 Einleitung	295
16.2 Testamentarische Absicherung für den Todesfall	296
16.3 Die Absicherung gegen Handlungs- und Geschäftsunfähigkeit	303
16.4 Der Regelungsbedarf für verheiratete Gesellschafter	307
16.5 Fazit	309
17. Vermögensstrategie der Unternehmerfamilie (<i>Hermut Kormann, Tom A. Rüsen</i>)	311
17.1 Das Thema	311

17.2	Vorteile und Randbedingungen der Beteiligung am Familienunternehmen	318
17.3	Strukturierung der Unternehmensfinanzierung	321
17.4	Strukturierung der Beteiligung am Unternehmen	324
17.5	Strukturierung des Gesellschaftervermögens in der Gründergeneration	325
17.6	Zunehmender Spielraum für die Vermögensstrukturierung in der Mehrgenerationen-Gesellschaft und damit Bedarf für eine Strategie zur Vermögensentwicklung	327
17.7	Vermögensstrategie in der Mehrgenerationen-Gesellschaft	329
17.8	Zusammenfassung: Bilanzierung, Zielformulierung, Kompetenzentwicklung	333
18.	Unternehmerfamilie und Familienvermögen (<i>Moritz Kübel</i>)	335
18.1	Vermögen mögen	335
18.2	Die Spielregeln innerhalb der Familie	336
18.3	Was die Familie beitragen muss	339
18.4	Was die Familie lieber bleiben lassen sollte	342
18.5	Die Wahl einer erfolgreichen Mannschaft	344
18.6	Von der Strategie zum Investment	346
18.7	Nach dem Spiel ist vor dem Spiel	349
18.8	Zusammenfassung	350
19.	Grundlagen des Vermögensmanagements vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Familienunternehmen (<i>Anja Seyfried, Achim Siller</i>)	351
19.1	Gründe für eine Vermögensanlage außerhalb des Unternehmens	351
19.2	Die Definition von Anlagezielen	353
19.3	Chancen und Risiken verschiedener Anlageklassen	355
19.4	Asset Allokation und Selektion – Wie vermeide ich unwiederbringliche Risiken?	366
19.5	Die Umsetzung	372
19.6	Risikomanagement und Kontrolle	375
19.7	Fazit	377
	Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil D	379
	Teil E: Beispiele von Gesellschafterkompetenzentwicklung aus der Praxis	381
20.	Familie Dethleffsen – Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie (<i>Christiane Dethleffsen, Katharine Michaelis</i>)	383
20.1	Kompetenzentwicklung – Warum eigentlich!?! – Eine Einleitung	383
20.2	HGDF – Unternehmen und Unternehmerfamilie	383
20.3	HGDF Kompetenzentwicklung	387
20.4	Schlussbetrachtung	392

21. Familienmanagement im Hause Merck: Ansätze und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz (<i>Tom A. Rösen, Frank Stangenberg-Haverkamp</i>)	393
21.1 Allgemeine Informationen zu Unternehmen, Gesellschafterfamilie und Governance-Struktur	393
21.2 Fokus der Aktivitäten zur Gesellschafterkompetenzentwicklung	394
21.3 Einzelne Bausteine der Gesellschafterkompetenzentwicklung	395
21.4 Zusammenfassung	398
22. Entwicklung von Gesellschafterkompetenz am Fallbeispiel der Unternehmerfamilie Freudenberg (<i>Fabian Simons</i>)	399
22.1 Daten zum Unternehmen	399
22.2 Entwicklung von Unternehmen, Familie und Gesellschaftern	399
22.3 Die Gesellschafterrolle und erste Maßnahmen zum Kompetenzaufbau	400
22.4 Derzeitige Maßnahmen und Inhalte zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz	401
22.5 Bedeutung der Maßnahmen auf Gesellschafterebene und in der Zukunft	403
22.6 Zusammenfassung	404
23. Familie Wuppermann-Kolwey – Das Familienunternehmen BÜFA (<i>Riccardo Keßler, Jan Philipp Wuppermann</i>)	405
23.1 Unternehmen	405
23.2 Historie des Familienunternehmens	405
23.3 Gesellschafterkreis und Beiratsstruktur	406
23.4 Gesellschafterkompetenz	408
23.5 Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE)	409
Reflexion und Handlungsempfehlungen – Teil E	413
Anhang	415
Abbildungsverzeichnis	417
Tabellenverzeichnis	419
Abkürzungsverzeichnis	421
Literaturverzeichnis	425
Autorenverzeichnis	447

Tom A. Rösen

1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien – Alles, was ein Familiengeschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten

1.1 Warum Gesellschafterkompetenz?

Bereits in Vorwort und Einleitung dieses Werkes wurde auf allgemeine Entwicklungen in mittelgroßen bis großen Familienunternehmen und die dadurch zunehmende Bedeutung von Gesellschafterinnenkompetenz in Unternehmerfamilien hingewiesen. Dieser Beitrag zielt darauf ab, Inhalt und Bedeutung dieses Themenkomplexes zu beschreiben, mögliche Inhalte und Abstufungen von Kompetenzentwicklungsprogrammen vorzunehmen, sowie aktuelle Einblicke in gelebte Formen der Gesellschafterkompetenz zu liefern.⁶

Unsere Beobachtungen in der Praxis lassen den Schluss zu, für die weiteren Ausführungen anzunehmen, dass die Gesellschafterinnen eines Familienunternehmens mit ihrer Anteilseignerschaft mehr als nur eine Kapitalbeteiligung verbinden. Es wird ferner davon ausgegangen, dass die Familiengeschafterinnen den Werterhalt und die Weitergabe der Unternehmensanteile an die Nachkommen des Firmengründers als ihre zentrale und generationenübergreifende Familienaufgabe ansehen. Folglich kommt ihrer Firmenbeteiligung am Familienunternehmen oder aber dem hierdurch repräsentierten gemeinsamen Familienvermögens die Bedeutung eines „geliebten Erbes“ zu.

Wenn, diesem Verständnis folgend, das Halten und Erhalten des gemeinsamen Eigentums (sei es das Unternehmen der Vorfahren oder gemeinsame Unternehmensbeteiligungen) der Unternehmerfamilie die oberste Zielsetzung ihrer Mitglieder darstellt, wird leicht ersichtlich, welche potentiell komplexen Fragestellungen und Erwartungen sich hieraus ergeben können. Denn aus der Perspektive des Eigentümers sind selbstverständlich Logiken einer Investorin (z. B. nach einer angemessenen Verzinsung des eingesetzten Kapitals) zu beachten, gleichermaßen können hiermit aber eben auch generationenübergreifende Erwartungen und Vorstellungen (z. B. Reinvestition der erwirtschafteten Gewinne zur zukunftsfähigen Aufstellung des Unternehmens) verbunden sein. Diese unterschiedlichen Erwartungen können, sofern es keine Klarheit und Einigkeit in Bezug auf die Gesellschafterrolle innerhalb der Unternehmerfamilie gibt, leicht zu Uneinigkeit, Konflikten und im schlimmsten Fall zu Entscheidungsunfähigkeit im Gesellschafterinnenkreis führen.

Gleichzeitig der Logik der Familie, der Logik des Unternehmens und der Logik des Eigentums folgen zu müssen, ist, wie einleitend beschrieben, die zentrale

⁶ Die Ausführungen basieren auf Rösen (2019) sowie Rösen, Löhde (2019) und stellen eine Weiterentwicklung des hier bereits ausgeführten Gedankenguts dar.

Teil A: Einführung und Grundlagen

Herausforderung einer Unternehmerfamilie. Familienmitglieder können durchaus unterschiedlicher Meinung darüber sein, wie das Unternehmen richtig zu steuern und zu führen ist, was den Zielen und Werten des Gesellschafterinnenkreises angemessen ist und was nicht. Welche Umgangsweise die Familie des Familienunternehmens für Dissens, Differenzen in der Haltung gegenüber dem Unternehmen und der Ausrichtung dieses jedoch letztendlich findet, ist ganz entscheidend dafür, ob sie als Chance oder aber als größtes Risiko auf das Unternehmen einwirkt.

Und hier kommt die Bedeutung der Gesellschafterkompetenz ins Spiel: Die einzelne Gesellschafterin eines Familienunternehmens steht – im Gegensatz zur Anteilseignerschaft an einer Publikumsgesellschaft – vor der Herausforderung, die Zukunft des Unternehmens aus seiner unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv mitzugestalten. Darüber hinaus sind Entscheidungen in Bezug auf das Unternehmen derart zu treffen, dass diese die Existenz und auch den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie nicht nachhaltig stören.⁷

In Bezug auf das Unternehmen ergibt sich für die Eigentümerinnen und Eigentümer insgesamt die Aufgabe, der Geschäftsführung langfristige Ziele vorzugeben, sie auf Augenhöhe strategisch zu beraten, sie in angemessener Weise zu kontrollieren und im Notfall auszutauschen. Um dies erfüllen zu können, benötigen die Mitglieder einer Unternehmerfamilie nicht nur fachliche Qualifikationen wie Wissen zu Führung, Organisation, Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement, Kenntnis der Historie des Unternehmens, der aktuellen und technologischen Herausforderungen des Marktfelds, Dynamiken der digitalen Transformation und der künftigen Unternehmensstrategie. Sie müssen darüber hinaus mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen vertraut sein. Gerade die (potenziellen) Wechselwirkungen zwischen den Entscheidungen als Gesellschafterkreis und den sich daraus sowohl für einzelne Familienmitglieder als auch das gemeinsame Familienunternehmen ergebenden Folgen müssen mit größter Sensibilität betrachtet werden. Sie können zu nachhaltig destruktiven Störungen des Systemverbundes aus Familie, Unternehmen und Eigentum führen.

Die Überlegungen zusammenfassend, ergibt sich für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie, wollen sie ihrer Rolle als Mitglieder der Verantwortungsgemeinschaft für das gemeinsam gehaltene unternehmerische Vermögen gerecht werden, die Anforderung, nicht bloß über rudimentäre betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern über ein sehr spezielles Wissen, eine „Gesellschafterkompetenz“ zu verfügen.⁸ Allerdings, und dies sollte aus den einleitenden Ausführungen deutlich geworden sein, ist eine wesentliche Grundlage für das Entstehen von Gesellschafterinnenkompetenz, eine Grundhaltung bei den handeln-

7 Siehe hierzu auch Kormann (2010) sowie Kormann (2011).

8 In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff „Professional Ownership“ verwendet. Siehe hierzu auch Astrachan, Pieper (2011).

1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien

den Personen, die den Aufbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Gunsten der Übernahme von Verantwortung als Eigentümerinnen eines Familienunternehmens fördert und hierzu motiviert. Ohne eine entsprechende Haltung kann keine Gesellschafterkompetenz nachhaltig entstehen.

1.2 Zum Verständnis von Familienunternehmen, Unternehmerfamilie und Gesellschafterkompetenz

Als Grundgerüst des Wissens einer Gesellschafterin im Zusammenhang mit den hier angestellten Überlegungen ist das Verständnis der Begriffe Familienunternehmen, Unternehmerfamilie sowie Gesellschafterkompetenz und -entwicklung wesentlich. Daher werden diese in diesem Abschnitt definiert.

Definition Familienunternehmen

Von einem *Familienunternehmen* wird der Definition des WIFU folgend in Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen immer dann gesprochen, wenn:⁹

- *sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbänden befindet,*
- *die Eigentümerfamilien aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen,*
- *diese Verantwortung entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen wird,*
- *wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.*

Das „transgenerationale Moment“ ist für Familienunternehmen somit essenziell. Rechtsform und Größe des Unternehmens spielen keine Rolle. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein (noch) keine Familienunternehmen.

Es erscheint für jedes Mitglied einer Unternehmerfamilie ratsam, sich die zentralen Bestandteile dieser Definition einmal anhand der eigenen Situation vor Augen zu führen und sich beispielsweise zu fragen, an welcher Stelle in der Governance und in welcher konkreten Form die Familie ihre unternehmerische Verantwortung bei der Steuerung der Geschicke des Unternehmens ausübt und wer hier die „maßgeblichen“ Impulse setzt. Sind diese wirklich noch durch die Familie bestimmt? Oder folgt die Familie „willenlos“ den Vorschlägen familienexterner Top-Managerinnen, Beiratsmitglieder bzw. Berater? Auch ist es lohnenswert, sich einmal über den Status quo des „transgenerationalen Moments“ Gedanken zu machen. Wie ist es konkret um den Fortführungswillen in der nächsten Generation bestellt? Gibt es diese bei den wesentlichen Anteilseignerrinnen überhaupt oder hofft man darauf, dass kinderlose Gesellschafter mit großen Anteilspaketen schon an ihre Neffen und Nichten vererben werden? Das transgenerationale Moment gerät unserer Erfahrung nach immer dann in Be-

⁹ Entnommen aus: <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienunternehmen> [Zugriff am 26. 10. 2019].

Teil A: Einführung und Grundlagen

drängnis, wenn es für die Einzelperson keine Nachkommen gibt und die Gemeinschaft keine „Auffanglösung“ geschaffen hat. Eine solche könnte entweder in der Schaffung eines „kollektiven unsterblichen Familienmitgliedes“ in Form einer Familienstiftung, die dann die Anteile übertragen bekommt, oder eines starken und regelmäßig gepflegten Narratives, welche es der Einzelperson ermöglicht, die Anteile guten Gewissens an die Kinder von Geschwistern, Cousins oder Cousins bzw. der Gemeinschaft als solcher zu übertragen, bestehen.

Definition Unternehmerfamilie

Analog zum Verständnis von Familienunternehmen wird im Folgenden von einer *Unternehmerfamilie* gesprochen, wenn:¹⁰

- *eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird*
- *und wenn diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.*

Dabei ist die Form der ggf. jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, sog. Kronprinzenregelung, Großfamilienorganisation) nicht bedeutsam.

Diesem Verständnis entsprechend ist ebenfalls eine Selbstreflexion der Definition und ihrer Bestandteile durch den geeigneten Familiengeschafter empfehlenswert. Insbesondere die Fragestellung, inwieweit das verwandtschaftliche Verhältnis zueinander geklärt und aktiv gepflegt wird, kann entscheidende Bedeutung über die Form des Miteinanders im Gesellschafterinnenkreis erlangen. Auch hier wäre die Frage angebracht, sich als Familie einmal gemeinschaftlich zu vergewissern, ob und wenn ja in welcher Form die einzelnen Familienteile sich die Weitergabe des Eigentums vorstellen.

Definition Gesellschafterkompetenz

Das oben beschriebene Erfordernis eines speziellen Wissens kann als „Gesellschafterkompetenz als Mitglied einer Unternehmerfamilie“ bezeichnet werden.¹¹ Für die weiteren Ausführungen ist sie wie folgt definiert:¹²

Gesellschafter- bzw. Gesellschafterinnenkompetenz (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 Unternehmerfamilie. Darüber hinaus geht es um die Befähigung, mit bisher unbekanntem Situationen in Firma und Unternehmerfamilie erfolgreich umgehen zu können.

10 Entnommen aus: <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/unternehmerfamilien> [Zugriff am 26. 10. 2019].

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

12 Entnommen aus: <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/gesellschafterkompetenz> [Zugriff am 26. 10. 2019].

1. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien

Der Ausprägungsgrad der Gesellschafterkompetenz einer Unternehmerfamilie lässt sich dieser Definition folgend als die Summe der vorhandenen Kompetenzniveaus der einzelnen Familiengesellschafterinnen sowie deren Ehegatten und Lebenspartner beschreiben.¹³ Es wird sofort ersichtlich, dass es für die Verantwortungsgemeinschaft einer Unternehmerfamilie nicht ausreichend ist, wenn ein oder zwei Familienmitglieder aus einem Gesellschafterinnenkreis von 20 und mehr Personen die oben skizzierten Fähigkeiten und Fertigkeiten alleinig besitzen. Aus einem zu großen Kompetenzgefälle innerhalb einer Familiengemeinschaft entsteht ansonsten potenziell die Gefahr, dass kompetenzorientierte, patriarchale/matriachale Entscheidungsstrukturen entstehen und die Eigentümergemeinschaft vom Wohl und Wehe dieser Einzelpersonen abhängig wird. Auch kann die asymmetrische Verteilung grundlegender Wissens- und Fähigkeitenbündel ein Misstrauen der „Unwissenden“ gegenüber den „Wissenden“ entstehen lassen. Dies führt bei nicht nachvollziehbaren Entscheidungen oder in Krisensituationen dann meist dazu, dass die „Unwissenden“ sich durch potenziell kompetente Externe (z. B. Anwälte) Unterstützung suchen, wenn ihr Vertrauen in das Handeln der „wissenden“ Familienmitglieder erschüttert ist. Unsere Beobachtungen in der Praxis zeigen, dass immer dann, wenn über lange Zeit eine größer werdende Anzahl von Familiengesellschafterinnen „unwissend“ gehalten wurde oder sich aus Bequemlichkeit nicht das notwendige Wissen zur Einschätzung der Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens angeeignet hat, dies zu Spannungen und in kritischen Zeiten des Unternehmens zum Aufflammen von Familienkonflikten führt.

Diese Ausführungen aufgreifend, lohnt es sich vielleicht einmal, die Verteilung der Wissens- und Fähigkeitenbündel innerhalb der eigenen Unternehmerfamilie zu untersuchen. Eine selbstkritische Evaluation des Status quo und die Diskussion innerhalb der Unternehmerfamilie könnte, wenn sie konstruktiv-kritisch vorgenommen wird, zu einer positiven Entwicklung innerhalb der Unternehmerfamilie führen.

Definition Gesellschafterkompetenzentwicklung

Die regelmäßige und systematische Ausbildung und Weiterentwicklung des etablierten Niveaus von Gesellschafterinnenkompetenz einer Unternehmerfamilie ist für die weiteren Überlegungen folgendermaßen definiert:¹⁴

Die Gesellschafter- bzw. Gesellschafterinnenkompetenzentwicklung (GKE) beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergreifen, um die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen zu forcieren, sowie die Erlan-

13 Diese sind in aller Regel maßgeblich an den offiziellen oder informellen Diskussionen über zukunftsweisende Entscheidungen des Familienunternehmens beteiligt. Spätestens im Rahmen der Erziehungsaufgabe der nachfolgenden Generation kommt ihnen eine entscheidende Rolle zu.

14 Entnommen aus: <https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/gesellschafterkompetenz> [Zugriff am 26. 10. 2019].

■ In **Familienunternehmen** entstehen heute durch egalitäre Vererbungen immer größere Gesellschafterkreise, die sich aus verwandtschaftlich verbundenen Eigentümern zusammensetzen. Ein Großteil der Familienmitglieder ist dabei nicht mehr operativ tätig, nimmt jedoch bestimmenden Einfluss – was mit hohen Qualifikationsanforderungen verbunden ist.

Wie Sie die **Professionalisierung von Unternehmerfamilien** im Spannungsfeld betrieblicher, familiärer und eigentumsrelevanter Perspektiven stärken, erfahren Sie in diesem von Tom A. Rösen und Anne K. Heider herausgegebenen Praxisbuch.

- **Gesellschafterkompetenz: Kernkonzepte** zur Gesellschafterrolle und typischen Eigenheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien
- **Betriebswirtschaftliche Verantwortung:** z.B. Geschäftsbericht, Strategieentwicklung, digitaler Wandel, Ausschüttung, Corporate Governance
- **Die Unternehmerfamilie und Angehörige:** Psychologie und soziale Dynamiken, Konfliktlösung, Potenzialentwicklung u.v.m.
- **Eigentümerfunktion und Vermögensmanagement:** Gesellschaftsrecht, Erb- und Familienrecht, Besteuerung, Vermögens- und Anlagestrategien

Ein »Lehrbuch für die Unternehmerfamilie«, das Sie **mit vielen Fallbeispielen aus führenden Familienunternehmen** und Reflexionsfragen zur eigenen Standortbestimmung unterstützt.

Leseprobe, mehr zum Werk unter ESV.info/978-3-503-19476-6



www.ESV.info