



# WIFU\_kompakt\_06: Was ist „Gesellschafterkompetenz“?

Die Anteilseignerschaft an einem Familienunternehmen ist mit den Spannungen aus drei verschiedenen Bereichen aufgeladen: Familie, Unternehmen und Eigentum. Da ist es geradezu zwangsläufig, dass die einzelnen Anteilseigner und Anteilseignerinnen durchaus verschiedene Ansichten, Absichten und Schwerpunkte verfolgen. Die Unternehmerfamilie als Ganzes ist gefordert, mit diesen uneinheitlichen, aber häufig berechtigten und nachvollziehbaren Divergenzen umzugehen. In einer Family Business Governance sollten Rollen, Befugnisse und Verantwortungsbereiche der Familienmitglieder definiert sein.

## **Aber es hat doch nicht jeder Gesellschafter und nicht jede Gesellschafterin Ahnung vom Unternehmen und seiner Strategie ...!**

Deswegen ist die Frage nach Gesellschafterkompetenz auch so brisant. Für Mehrgenerationen-Familienunternehmen hat es sich als unabdingbar erwiesen, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie (zumindest ein signifikanter Anteil derer) über etwas verfügen, das „Gesellschafterkompetenz“ genannt wird. Hierfür eine Definition: *Gesellschafterkompetenz 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.*

## **Muss da nicht zwischen den verschiedenen Arten von Familienunternehmen differenziert werden?**

Ja, das Anforderungsprofil für die Gesellschafterinnen und Gesellschafter ist unterschiedlich und muss über die Generationen hinweg auch angepasst werden. Natürlich ist es etwas anderes, wenn Familienmitglieder im Unternehmen operativ tätig sind, als wenn familienexterne Manager die Geschäftsführung innehaben. Im ersteren Falle müsste sich die Familie mit dem Kompetenzgefälle zwischen aktiven und nicht aktiven Anteilseignern auseinandersetzen, im zweiten Falle hingegen mehr mit der Kontrolle und strategischen Begleitung des familienexternen Managements.

## **Ist es nicht besser, wenn sich die Gesellschafterinnen und Gesellschafter aus Unternehmensangelegenheiten heraushalten?**

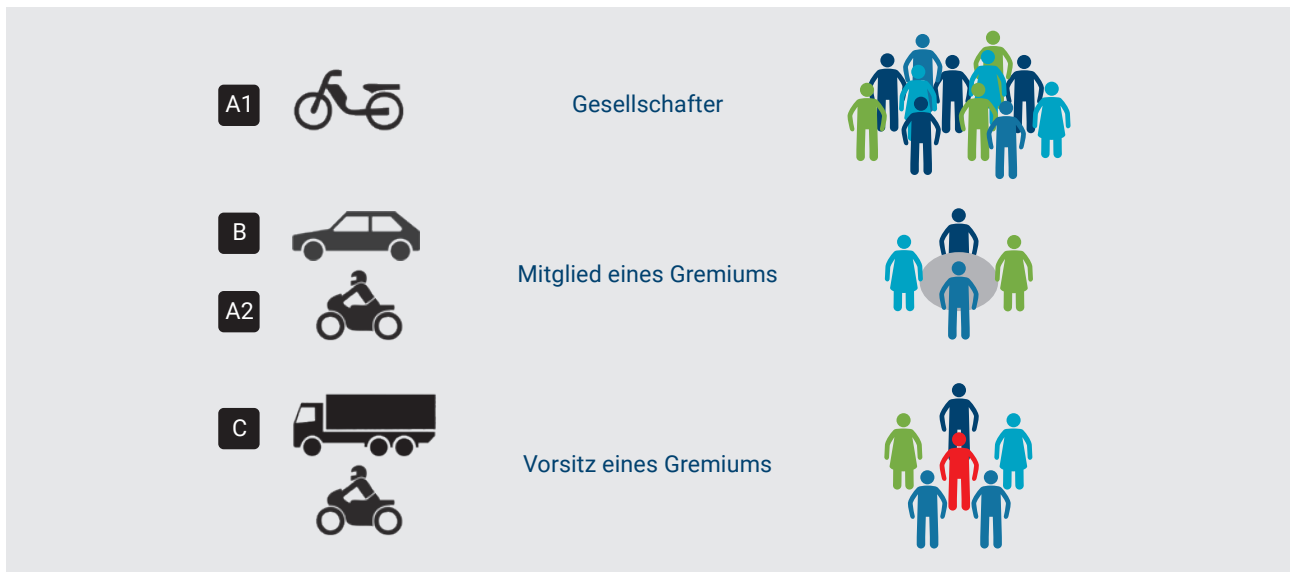
Das mag verführerisch erscheinen, kann jedoch in entsprechenden Konstellationen zu Misstrauen bei den nicht im Unternehmen aktiven Gesellschafterinnen und Gesellschaftern und damit zu Konflikten und gar dem Zerfall der Unternehmerfamilie führen. Familien, die ihr Überdauern anstreben, sind also gut beraten, von erfolgreichen dynastischen Unternehmerfamilien zu lernen: Nur mit gut an das Unternehmen gebundenen Familienmitgliedern können Streit und Auflösung verhindert werden. Zu dieser Bindung an das Unternehmen gehört Einbeziehung und damit: Gesellschafterkompetenz.

## **Woher soll die Gesellschafterkompetenz denn kommen?**

Bewährt haben sich Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE). Auch hierfür eine Definition: *Gesellschafterkompetenzentwicklung 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.* Für ein solches Programm, in manchen Familien als „Familienakademie“ etabliert, werden sinnvollerweise passgenau die Angebote (als „Kompetenzbausteine“) gemacht, die für die jeweilige Familie und ihr Unternehmen zum gegebenen Zeitpunkt wichtig sind.

## **Haben die Gesellschafter etwas von dieser GKE?**

Zunächst einmal: Sie tragen als kompetente Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu Bestand und Überdauern der Unternehmerfamilie bei. Unmittelbarer betrachtet, kann die Gesellschafterkompetenz mit verschiedenen Rollen und Positionen verknüpft und analog zu den Führerscheinklassen betrachtet werden (siehe Abb.). Mit Absolvieren einiger Basis-Kompetenzbausteine würde der Gesellschafter oder die Gesellschafterin sozusagen einen Moped-Führerschein erwerben, er oder sie wäre aber „nur“ Gesellschafter, ohne weitere Funktion. Mit einer vertieften, themenspezifischen Kompetenz würde der Gesellschafter/die Gesellschafterin den Führerschein für Pkw und Motorrad bis 35 kW bekommen: Er oder sie könnte eine Position in einem Kontrollgremium des Unternehmens oder in einem Familiengremium bekleiden. Für den Vorsitz in einem Gremium, der zur strategischen Vorbereitung von Entscheidungen berechtigt (dies wäre der Führerschein für Lkw und schwere Motorräder) muss die Person weitere spezifische Kompetenzen erworben haben.



### Und wenn jemand partout nicht will ...?

Natürlich kann niemand gezwungen werden – dies ist so bei allen Maßnahmen und Angeboten im Rahmen einer Familienstrategie. Gleichwohl sollte es jedem Gesellschafter und jeder Gesellschafterin einsichtig sein, dass mit einer Eigentümerschaft auch gewisse Pflichten verbunden sind. Aber auch ein anderer Aspekt ist in puncto Teilnahme noch zu bedenken: Welche Familienmitglieder sollen oder dürfen an einem Programm zur Gesellschafterkompetenzentwicklung teilnehmen? Gibt es eine Altersgrenze (nach unten und/oder oben)? Dürfen (und in welchem Umfang) auch Ehe- und Lebenspartner teilnehmen? Steht das Programm nur Anteilseignern offen oder auch Familienmitgliedern (noch) ohne Anteile? Alle Fragen rund um den Zugang und die Teilnahme an einem GKE-Programm sollten geklärt werden – idealerweise bei der Erarbeitung einer Familienstrategie.

**Neu in der Reihe WIFU\_kompakt:** Gesellschafterkompetenz: ein Curriculum /// Fünf Mega-Trends in Unternehmerfamilien /// Praxis des Familienmanagements /// Family Governance /// Digitales Familienmanagement /// Mentale Modelle  
**In der Reihe WIFU-Praxisleitfaden:** Die acht Weisheiten langlebiger Unternehmerfamilien /// Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien /// Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern /// Mentale Modelle von Familienunternehmen /// Kommunikation in der Unternehmerfamilie /// Konflikte und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien /// Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien /// Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien  
**WIFU-Studie:** Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance  
**WIFU-Schriftenreihe:** Family Compliance: Der erfolgreiche Umgang mit einer Familienverfassung /// Die Organisation der Unternehmerfamilie in Stämmen. Strategien und Maßnahmen zur Prävention von intergruppalen Konflikten in Stammesorganisationen  
**Praxisartikel:** Rösen, von Schlippe & Groth: Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen: Über gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme in Unternehmerfamilien (in: FuS 3/2014)  
**Der WIFU-YouTube-Kanal:** [youtu.be/watch?v=oXKxxNtGoZs](https://youtu.be/watch?v=oXKxxNtGoZs)  
**Leseempfehlung:** Rösen & Heider (Hrsg.): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden  
**Bitte nutzen Sie den kostenfreien Download der WIFU-Publikationen: QR-Code oder [wifu.de/bibliothek](http://wifu.de/bibliothek)**



WITENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN  
STIFTUNG

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-510  
Fax: +49 2302 926-561  
stiftung@wifu.de | www.wifu.de

© 2021 · WIFU-Stiftung