



WIFU_kompakt_07:

Gesellschafterkompetenz: die Inhalte

Nicht jede CEO, nicht jeder Inhaber, nicht jeder geschäftsführende Gesellschafter ist spontan begeistert von der Vorstellung, die Gesellschafterinnen und Gesellschafter weiterzubilden und zur Mitsprache zu befähigen. Manchmal hat sich ein Arrangement der Nicht-Beteiligung über viele Jahre hinweg etabliert und der Wunsch nach Einbindung, bspw. von jüngeren Familienmitgliedern vorgebracht, wird dann oft als „Einmischung“ oder gar Misstrauen verstanden. Doch es ist umgekehrt: Gerade wenn das Familienunternehmen als „black box“ erscheint, kann dies zu Misstrauen bei den nicht im Unternehmen aktiven Gesellschafterinnen und Gesellschaftern führen und damit zu Konflikten und schlimmstenfalls dem Zerfall der Unternehmerfamilie..

Kann man es denn erlernen, ein kompetenter Gesellschafter zu sein?

Für jede Unternehmerfamilie sind Ausgangslage, Anforderungen und das Commitment sehr unterschiedlich, hier spielen die Größe der Familie, die Größe des Unternehmens und des Vermögens, die Vorbildung der Gesellschafter sowie die bereits erreichte Generation der Familie eine Rolle. Doch natürlich gehören bestimmte Elemente, wie etwa Basiswissen BWL oder die Geschichte des Familienunternehmens, zu den Grundlagen. Spezifischere Inhalte richten sich an den Rollen der Gesellschafterinnen und Gesellschafter im Unternehmen aus, bspw. ob diese eine Position in einem Kontrollgremium innehaben.

Wie sieht ein ideales Programm zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz aus?

Aus den Erfahrungen der Praxis heraus beschreibt das WIFU fünf Lernfelder, die – wenn auch in unterschiedlicher Breite und Ausführlichkeit – bewährte feste Bestandteile eines solchen Entwicklungsprogramms sind:

Kennenlernen des Unternehmens von innen Dies beginnt mit Besuchen des Unternehmens und kann durch Ferienjobs und Praktika ergänzt werden. So lernen die heranwachsenden Gesellschafterinnen und Gesellschafter die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und zentralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen. Es wäre der Unternehmenskultur abträglich, wüchse eine Gesellschaftergeneration heran, die kaum Kenntnisse über das Unternehmen hat. Viele Unternehmerfamilien sind sich dieser Gefahr bewusst. Sie machen jüngeren und älteren Familienmitgliedern Angebote wie Praktika resp. „Gaststühle“ in Gremien, um Kenntnisse über das Unternehmen aufzubauen oder vorhandenes Interesse aufrechtzuerhalten.

Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften Ergänzend zum Kennenlernen des Unternehmens sollen die Mitglieder der Unternehmerfamilie den Mitgliedern der Führungsmannschaft auch außerhalb des betrieblichen Geschehens begegnen, sei es bei der jährlichen Führungskräfteversammlung oder beim allsommerlich auf dem Familiensitz abgehaltenen Grillfest für Top- und Nachwuchsführungskräfte. Damit Führungskräfte und Gesellschafter fruchtbar zusammenarbeiten können, ist es ratsam, wenn Letztere über eigene Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens verfügen und zwar passive (geführt werden) wie auch aktive (führen). Diese können in beruflichen Positionen oder auch einem gemeinnützigen Engagement erworben werden.

Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens Unabhängig vom eigenen Berufsweg sollte jede Gesellschafterin und jeder Gesellschafter die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einordnen, beurteilen und bewerten können. Eine solche komplementäre strategische Kompetenz wird im Idealfall durch ein Programm von Schulungen und Coachings erarbeitet. Leider beginnen Schulungen oft mit dem Punkt „Wie lese ich eine Bilanz bzw. den Gesellschaftervertrag?“. Solche vor allem für fachfremde Familienmitglieder eher trockenen Themen wecken nicht viel Interesse. Es ist ratsam, erst nach der Vermittlung der grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens gezielt und am Beispiel des eigenen Unternehmens mit den betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Grundlagen zu beginnen.

Verständnis für die Rolle eines Familiengeschafters und Systemkompetenz Hier geht es darum, die Wechseldynamiken zwischen Unternehmenslogik und Familienlogik zu thematisieren und auf die eigene Situation hin zu reflektieren. Sofern nicht schon im Rahmen des familienstrategischen Entwicklungsprozesses geschehen ist, sollte spätestens hier das bestimmende „Mentale Modell“ der Unternehmerfamilie herausgearbeitet und kritisch reflektiert werden. Es hat sich auch als hilfreich erwiesen, die Kenntnisse über klassische und typische Konfliktodynamiken (z. B. im Kontext der Nachfolge) auf die Historie des eigenen Unternehmens anzuwenden und eine konstruktiv kritische Reflexion der Vergangenheit vorzunehmen.

Aufbau persönlicher Kommunikationskompetenz Eine nicht zu unterschätzende Entwicklungsaufgabe für Mitglieder von Unternehmerfamilien liegt in der Professionalisierung des eigenen Verhaltens gegenüber nahen oder entfernteren Verwandten. Familiäre Kommunikation hält oftmals in Besprechungen des Familienrates oder auch in die Gesellschafterversammlung Einzug. Dies wird dann kritisch, wenn unterschiedliche Vorstellungen oder Erwartungen der Gesprächsteilnehmerinnen und Gesprächsteilnehmer aufeinandertreffen. Die Familienmitglieder sollen eine entsprechende Abstraktions- bzw. Reflexionsfähigkeit entwickeln, um sich über ihre unterschiedlichen Erwartungen konfliktfrei austauschen und *Bindungs-* resp. *Entscheidungskommunikation* als solche identifizieren und handhaben zu können. Als probat haben sich strukturierte Interviews mit den einzelnen Familienmitgliedern erwiesen oder sogar – bei großen Gesellschafterkreisen – regelmäßige Familienbefragungen, um Fragestellungen, Wünsche und Bedürfnisse transparent zu machen.

Wer kann in einem familieninternen Programm unterrichten?

Das Finden und die Auswahl von geeigneten Referentinnen und Referenten ist eine wichtige Aufgabe im Familienmanagement. Im Regelfall ergibt sich ein Kreis von mit der Familie und/oder dem Unternehmen verbundenen sowie externen Personen. Aus dem Unternehmen oder seinem Umfeld können dies Rechtsanwältinnen, Wirtschaftsprüfer, der/die Chief Digital Officer oder ein Personalberater sein, aber auch die Geschäftsführerin des firmeneigenen Start-ups oder eines wichtigen Zulieferbetriebs, eine Person aus einem Aufsichtsgremium, ein Restrukturierungsberater oder eine erfahrene Unternehmerpersönlichkeit. Weitere Beiträge können von Familienmitgliedern selbst kommen, bspw. zur Historie des Unternehmens oder wenn eine Vertreterin der NextGen spezielle Expertise zu einem Thema hat. Eine neutrale, psychologisch fundierte Unterstützung wird sich bei Themen rund um Kommunikation und Konflikte als wertvoll erweisen.

Warum macht so etwas nicht jede Unternehmerfamilie?

Hier wird es keine allgemeingültige Antwort geben. Aus dem Austausch des WIFU mit Unternehmerfamilien lässt sich jedoch erkennen, dass Unternehmerfamilien in Bezug auf ihre (Selbst-)Organisation in der Logik der Familie handeln, da ist es nicht vorgesehen, ein Aus- und Weiterbildungsprogramm als Familie gemeinsam durchzuführen. Man lernt, was man braucht, informell, durch Abschauen und Mitmachen. Dieses Muster wird dann unreflektiert von der Familie auf die Gesellschafterrolle übertragen und der Vorschlag, sich als Gesellschafter(familie) strukturiert, regelmäßig und generationenübergreifend weiterzubilden, wird als befremdlich und unpassend angesehen und zurückgewiesen. Paradoxerweise akzeptieren es Familiengeschafter im Kontext ihrer privaten beruflichen Karriere ohne Weiteres, wenn sie sich hier strukturiert aus- und weiterbilden.

Wie verbreitet sind Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung?

Das WIFU hat in mehreren Studien bei Unternehmerfamilien genau danach gefragt. In einer Untersuchung 2013 gaben 65 Prozent der 263 befragten Mitglieder von Unternehmerfamilien an, dass sie GKE systematisch betreiben. Die Inhalte – vermittelt zumeist durch Workshops sowie externe Beratung – beschränkten sich zum größten Teil auf betriebswirtschaftliches Wissen. In einer weiteren Befragung 2019 gaben von 214 Befragten 22 Prozent an, dass es in ihrer Familie ein Weiterbildungsprogramm für Mitglieder der Unternehmerfamilie gibt. Deutlich wurde, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Aufbau von Gesellschafterkompetenz als wichtig für Familie und Unternehmen erachten. Es gibt in diesem Bereich offenbar noch „Luft nach oben“.

Neu in der Reihe WIFU_kompakt: Was ist „Gesellschafterkompetenz“? /// 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 Konfliktdynamiken 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 **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**

