

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

MIT DEM „GELIEHENEN ERBE“ VERANTWORTUNGSVOLL UMGEHEN

VON PROF. DR. TOM A. RÜSEN

ABSTRACT

Einige Jahrzehnte der Forschung an und mit Familienunternehmen haben gezeigt, dass für die große Mehrzahl der Gesellschafterinnen und Gesellschafter ihre Anteilseignerschaft mehr als nur eine Kapitalbeteiligung ist. Sie sehen den Werterhalt ihrer Unternehmensanteile und deren Weitergabe an die nächste Generation als eine zentrale und generationenübergreifende Familienaufgabe an. Ihre Beteiligung am Familienunternehmen und am gemeinsamen Familienvermögen verstehen sie als „geliehenes Erbe“, der Kern des Handelns richtet sich am Primat des „enkelfähigen Wirtschaftens“¹ aus.

I. Einführung

In welcher Form auch immer das gemeinsame Eigentum gehalten wird und erhalten werden soll, sei es das von Vorfahren gegründete Unternehmen, seien es Unternehmensbeteiligungen – dies stellt eine überaus komplexe Aufgabe dar, mit der zudem vielfältige Erwartungen verknüpft sind oder sein können.² Aus der Eigentümerperspektive stehen Investorenerwartungen im Vordergrund, beispielsweise solche einer angemessenen Verzinsung des Kapitals. Genauso bedeutungsvoll kann aber auch die Langfristperspektive sein, die mit einer Re-Investition der erwirtschafteten Gewinne die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern will. Es ist keineswegs überraschend, dass solche durchaus divergierenden Vorstellungen zu Konflikten und schlimmstenfalls zu Entscheidungsunfähigkeit im Gesellschafterkreis führen können. Die zentrale Herausforderung für eine Unternehmer-

familie besteht also darin, gleichzeitig (!) drei Logiken folgen zu müssen: der der Familie, der des Unternehmens und der des Eigentums. Dass es hier zu unterschiedlichen Gewichtungen kommt, ist zu erwarten. Ob in solchen Situationen die Unternehmerfamilie eine Chance oder ein Risiko für das Unternehmen darstellt, hängt ganz entscheidend davon ab, ob und welche Umgangsweise die Familie für den Umgang mit Differenzen gefunden hat. Kompetente Gesellschafterinnen, verantwortungsbewusste Gesellschafter gehen Auseinandersetzungen auf Grundlage ihrer unternehmerischen Verantwortung an. Und sie treffen Entscheidungen so, dass diese auch die Existenz und den Zusammenhalt der Familie nicht nachhaltig beeinträchtigen.³ Das hört sich nach der Quadratur des Kreises an – aber so unvereinbar sind die im Spiel befindlichen Größen nicht. Mit dem gezielten Aufbau und dem klugen Einsatz von Gesellschafterkompetenz kann eine Unternehmerfamilie die Wechselwirkungen von Unternehmen und Familie erstens beherrschen und zweitens zu einer Ressource machen.

Was aber ist Gesellschafterkompetenz?⁴ Zum einen gehört hierzu ein Portfolio von Fähigkeiten, um die Geschäftsführung des Unternehmens strategisch zu beraten, ihr langfristige Ziele vorzugeben und sie in angemessener Weise zu kontrollieren. Es sind also Qualifikationen zu Führung, Organisation, Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht und Vermögensmanagement notwendig sowie Wissen über die Herausforderungen im Markt, strategische Optionen, Dynamiken der digitalen Transformation und natürlich auch über die Historie des Unternehmens. Mit Fokus auf die Familie als soziales System gehört zum anderen für Gesellschafter ein Verständnis für innerfamiliäre Dynamiken dazu, um die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Familienmitgliedern, dem Gesellschafterkreis und dem Unternehmen zu verstehen. Ein Crashkurs BWL kann diese sehr speziellen Fähigkeiten nicht vermitteln; aus diesem Grund sind ausgefeilte

1 S. hierzu ausführlich Rüsen et al. (2022).

2 Diese Ausführungen basieren auf Rüsen (2020a) sowie Rüsen/Löhde (2019). An dieser Stelle möchte ich mich bei Frau Monika Nadler sehr herzlich für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Textes bedanken.

INHALT

- I. Einführung
- II. Baustein eins: Das Kennenlernen des Unternehmens von innen
- III. Baustein zwei: Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften erlangen
- IV. Baustein drei: Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens
- V. Baustein vier: Verständnis für die Rolle eines Familiengesellschafters entwickeln
- VI. Baustein fünf: Aufbau individueller Unternehmerfamilienkompetenz
- VII. Gesellschafterkompetenz in Abhängigkeit von Rollen und Funktionen
- VIII. Fazit

3 S. hierzu auch Kormann (2010) sowie Kormann (2011).

4 In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff „Professional Ownership“ verwendet. S. hierzu auch Astrachan/Pieper (2011).

Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung entstanden. Eine wesentliche Grundlage dafür muss jedoch aus den Personen heraus kommen: die Motivation, ein verantwortungsbewusster Gesellschafter oder eine verantwortungsbewusste Gesellschafterin sein zu wollen.

Es ist leicht ersichtlich, dass es für die Verantwortungsgemeinschaft einer Unternehmerfamilie nicht ausreicht, wenn nur ein oder zwei Familienmitglieder aus einem Kreis von 20 oder mehr Personen die oben angeführten Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen. In einem zu großen Kompetenzgefälle innerhalb einer Familiengemeinschaft keimt die Gefahr, dass kompetenzorientierte, patriarchale/matriachale Entscheidungsstrukturen entstehen und die Eigentümergemeinschaft vom Agieren dieser Einzelpersonen abhängig wird. Ebenso kann eine asymmetrische Verteilung von Wissen und Fähigkeiten ein Misstrauen der „Unwissenden“ gegenüber den „Wissenden“ entstehen lassen. Dies führt dann bei nicht nachvollziehbaren Entscheidungen oder in Krisensituationen meist dazu, dass die „Unwissenden“ sich bei potenziell kompetenten Externen (z.B. bei Anwälten) Unterstützung suchen, weil ihr Vertrauen in das Handeln der „wissenden“ Familienmitglieder erschüttert ist. Die Praxis zeigt, dass immer dann, wenn über lange Zeit eine größer werdende Anzahl von Familiengeschaftern „unwissend“ gehalten wurde (oder diese sich aus Bequemlichkeit nicht das notwendige Wissen angeeignet haben), dies zu Spannungen und in für das Unternehmen kritischen Zeiten zum Aufflammen von Familienkonflikten führt.⁵

Die Auseinandersetzung mit einem familieninternen Aus- und Weiterbildungskonzept stößt jedoch oftmals auf Unverständnis und sogar Widerstände. Warum soll man sich denn „auf Vorrat“ Kompetenzen und Fähigkeiten aneignen, von denen man nicht einmal genau weiß, ob diese überhaupt jemals und, wenn ja, wann gebraucht werden? In Bezug auf die Ausbildung und Entwicklung von jüngeren Familiengeschaftern wird zudem regelmäßig die Sorge vorgebracht, dass entsprechende Programme in den individuellen Erziehungsansatz der Kernfamilie eingreifen könnten. Oftmals wird es als unpassend und unnötig empfunden, sich im Kreise der Familie kollektiv oder individuell weiterzubilden und hierfür seine wertvolle Freizeit zu investieren. (Die gleichen Personen sind allerdings in ihrem eigenen Berufsleben gerne zu einer solchen Investition ihrer Zeit bereit.) Übersehen wird dabei die Notwendigkeit, zur Absicherung zukünftiger Ausschüttungen und zum Erhalt des transgenerationalen Erbes durch eine kontinuierliche Weiterbildung im Kontext der Unternehmerfamilie selbst etwas beizutragen.

Aber nicht nur aufseiten der nicht im Unternehmen tätigen Familienmitglieder lassen sich Vorbehalte finden. Die Praxis zeigt, dass insbesondere operativ tätige Familiengeschafter vor einem umfassenden Kompetenzaufbau im Gesellschafterkreis zurückschrecken. Hier herrscht dann beispielsweise die Sorge vor, dass zu viele kritische Diskussionen mit „halbgebildeten“ Gesellschaftern entstehen könnten, die die eigene Gestaltungskraft und -freiheit einengen. Ein ehemaliger geschäftsführender Gesellschafter formulierte es wie folgt: „Ich halte es für unzumutbar, wenn Nachwuchsgeschafter, nachdem sie ein

fünftägiges Strategieseminar an einer vermeintlichen Top-Business-School absolviert haben, mir und meinen Geschäftsführerkollegen erklären wollen, wie wir die Strategie des Unternehmens und die Digitalisierung gestalten sollen. Hier führt angeeignetes Halbwissen zu einer Gefährdung des Betriebsablaufs.“

Es ist bedauerlich und hochproblematisch, wenn sich die operativ tätigen familieninternen und -externen Führungskräfte von den Gesellschaftern „vorgeführt“ oder provoziert fühlen. Dies ist niemals das angestrebte Ergebnis von Maßnahmen zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz. Umgekehrt kann das Kaltstellen von interessierten Gesellschaftern zu Frustration führen, zum Nachlassen des Verbundenheitsgefühls bis hin zum Wunsch nach einem Ausstieg. Eine systematische (!) Möglichkeit zu schaffen, damit noch unentdeckte, aber wertvolle Fähigkeiten und Kompetenzen in die Unternehmens- und Familienentwicklung eingebracht werden können (z.B. durch informelle Hintergrundgespräche, Diskussionsrunden u.Ä.), kann einem Familienunternehmen sogar Vorteile einbringen. Gerade die in der Technologieszene und bei Start-ups tätigen Angehörigen der Next Gen sind die Träger wichtigen Wissens und sie haben Zugänge zu relevanten Netzwerken – sie wollen sich aber auch im Gesellschafterkreis gehört und ernst genommen wissen.⁶

Aus der Strategieforschung ist bekannt, dass Unternehmen über einen Wettbewerbsvorteil verfügen, wenn es ihnen gelingt, Ressourcen zu entwickeln, die wertvoll sowie selten bzw. nicht imitierbar sind und für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt.⁷ Gegenüber Nicht-Familienunternehmen haben Familienunternehmen hier spezifische Wettbewerbsvorteile. Dies liegt in erster Linie an ihrem „Familienfaktor“: das spezifische Set von Ressourcen, das sich aus der Interaktion zwischen der Familie als Ganzem, ihren einzelnen Mitgliedern und dem Unternehmen ergibt.⁸ Die Gesellschafterkompetenz der jeweiligen Unternehmerfamilie stellt einen ganz wesentlichen Bestandteil dieses Familienfaktors dar. Es sind in der Praxis sehr unterschiedliche Impulse, die z.B. aus einer Gesellschafterversammlung bzw. aus den Überwachungsgremien eines Familienunternehmens heraus auf dessen Geschäftsführung einwirken können. Je nach gewählter Governance-Struktur und den in diese eingebundenen Mitgliedern der Unternehmerfamilie ist die Familie an zentralen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Für jede der hier tätigen Personen sind somit die jeweils vorhandenen Kompetenzen entscheidend. Neben den auf die Entwicklung des Unternehmens gerichteten Aktivitäten ist es aber auch Kernaufgabe der involvierten Personen, Missverständnisse und Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie möglichst zu vermeiden. Gelingt es einer Unternehmerfamilie, das strukturelle Risiko durch potenzielle destruktive Einflüsse aus der Familie zu verringern, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken und damit der Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens.⁹ »

5 S. hierzu ausführlich Schlippe/Rüsen (2020).

6 Über den „digitalen Reifegrad“ einer Unternehmerfamilie, dessen spezifische Ausprägungsform durch die vorhandenen digitalen Fähigkeiten ihrer Mitglieder sowie den hierdurch geprägten Einfluss auf die digitale Transformation des Familienunternehmens s. Rüsen (2021) sowie Rüsen et al. (2021)

7 Vgl. Barney (1991).

8 Vgl. Habbershon/Williams (1999).

9 Zur besonderen Verantwortung von Familiengeschaftern vgl. Wimmer (2011).

In einem Familienunternehmen, in dem die Geschäftsführung aus mehreren aktiven Gesellschafterinnen und Gesellschaftern unterschiedlicher Generationen besteht, ergeben sich naturgemäß andere Fragestellungen als in solchen, in denen die Geschäftsführung ausschließlich von familienexternem Management übernommen wird. Während im ersten Fall ein zu hohes Kompetenzdefizit zwischen aktiven und nicht-aktiven Gesellschaftern möglicherweise zu Problemen führt, ist im zweiten Fall eine Übernahme von Verantwortung seitens der Familiengeschafter vermutlich nicht dauerhaft aufrechtzuerhalten, wenn die Kompetenz auf der Gesellschafterseite unzureichend ist. Sofern die Familie hier nicht in der Lage ist, für die Aufsichts- und Kontrollgremien geeignete Vertreter hervorzubringen, steht sie vor dem hohen Risiko, entweder vollständig fremdbestimmt zu werden oder aber ihrer Rolle als verantwortungsvoller Eigentümer nicht (mehr) entsprechen zu können. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist leicht nachzuvollziehen, dass die gezielte Entwicklung von Gesellschafterkompetenz in den nachfolgenden Generationen eine systematische und immer wieder aufs Neue zu erfüllende Kernaufgabe der Unternehmerfamilie ist und ihren eigenen Steuerungs- und Führungsanspruch als Eigentümer überhaupt erst begründet.

Was sollen die Gesellschafter nun aber lernen? Welche Kompetenzen sollen sie erwerben? Was ist zu viel, was ist zu wenig? Die Mitglieder des Gesellschafterkreises sollen keineswegs in Konkurrenz zur Geschäftsführung treten, sondern sie sollen in der Lage sein, die Grundannahmen für ihre zu treffenden Entscheidungen zu verstehen und deren Konsequenzen zu überblicken. Dies illustriert ein Zitat eines geschäftsführenden Gesellschafters: „Nicht jeder Gesellschafter muss in der Lage sein, mit dem CEO die Strategie bis ins kleinste Detail zu diskutieren, er muss aber in der Lage sein, zu verstehen, über was er in der Gesellschafterversammlung abstimmt.“¹⁰

In der Praxis sind vielfältige Aktivitäten und Konzepte zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz anzutreffen.¹¹ Aus der Gesamtschau solcher GKE-Programme können fünf Bestandteile als erprobter und bewährter „Anforderungskatalog“ für Gesellschafter beschrieben werden. Diese fünf Bausteine variieren jedoch in Umfang und Inhalt in Abhängigkeit von der jeweils angenommenen Rolle.

II. Baustein eins: Das Kennenlernen des Unternehmens von innen

Das Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt vielfach schon in frühester Kindheit. Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten und einzelnen Abteilungen etc. bauen emotionale Nähe zum Unternehmen auf und können durch Ferienjobs in der Schulzeit und Praktika in der Studienzeit ergänzt werden. Die heranwachsenden Gesellschafter lernen die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und wichtige Mitarbeiter Zug um Zug kennen und dürfen somit später ein gutes Gespür für das Unternehmen, innerbetriebliche Strukturen und die Arbeitsbedingungen auch auf den unteren Hierarchieebenen mitbringen.

In Unternehmerfamilien, deren Gesellschafter keinen emotionalen Bezugspunkt mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen ein. Zudem ist es der Unternehmenskultur durchaus abträglich, wenn eine Gesellschaftergeneration heranwächst, die kaum Kenntnisse vom Unternehmen bzw. von seinem unternehmerischen Umfeld hat. Hier kommt es mitunter sogar zu Brüchen in den über lange Zeit gewachsenen Vertrauensverhältnissen von Belegschaft und Unternehmerfamilie.

Viele Unternehmerfamilien sind sich dieser Gefahr jedoch bewusst. Um dem etwas entgegenzusetzen und schon früh ein Interesse für das eigene Unternehmen zu wecken, ermuntern sie ihren Nachwuchs, Schülerjobs oder Studentenpraktika im eigenen Unternehmen zu absolvieren, und für ältere Mitglieder des Gesellschafterkreises werden mitunter sogenannte Gaststühle in Gremien geschaffen. Hierdurch sollen aufseiten der Familie systematisch Kenntnisse über Diskussionsinhalte im Unternehmen entstehen oder ein vorhandenes Interesse daran erhalten werden.

III. Baustein zwei: Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften erlangen

Geeignete Maßnahmen, damit Mitglieder der Unternehmerfamilie den Mitgliedern der Führungsmannschaft auch außerhalb des betrieblichen Alltags begegnen können, ergänzen das Kennenlernen des Unternehmens von innen. Ob beim privat veranstalteten Prokuristen-Weihnachtsessen, bei der jährlichen Führungskräfte-Tagung oder beim allsommerlich auf dem Familiensitz abgehaltenen Grillfest für Top- und Nachwuchsführungskräfte – es werden Gelegenheiten geschaffen, die Führungsmannschaft persönlich kennenzulernen. Dabei soll zum einen den Leistungsträgern eine besondere Wertschätzung gezeigt werden, zum anderen sollen die jungen Vertreter der Unternehmerfamilie einen ersten Kontakt zu dieser zentralen Personengruppe bekommen.

Damit Führungskraft und Gesellschafter fruchtbar zusammenarbeiten können, ist es wünschenswert, wenn Letztere über eigene aktive wie passive Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens verfügen. Um eine Familiengeschafterin zu Wort kommen zu lassen: „Nur wer einmal richtig geführt worden ist, weiß, wie es sich auf der anderen Seite anfühlt. Unsere familienexterne Geschäftsführung, die über mehrere Hundert Mio. EUR Umsatz und das Schicksal Tausender von Mitarbeitern entscheidet, nimmt zu Recht niemanden aus der Familie ernst, wenn dieser Gesellschafter zu erkennen gibt, dass er oder sie es nie geschafft hat, in einer Organisation, sei es Unternehmen oder NGO, mitzuarbeiten.“

Die Fähigkeit, andere Menschen zu beurteilen, setzt natürlich ein hohes Maß an persönlicher Urteilskraft voraus. Hierfür kann es sich als hilfreich erweisen, einmal selbst eine „Beurteilung durch Dritte“ zu erfahren. Mittels eines Assessments besteht die Möglichkeit, eine strukturierte Form des Abgleichs von Selbst- und Fremdbild zu erhalten. Eine solche Auseinandersetzung hilft gerade den jüngeren Familienmitgliedern dabei, ihre eigenen Stärken, aber auch die noch bestehenden Entwicklungslücken zu erkennen und diese systematisch auszubauen bzw. zu schließen. Hierauf aufbauend können individuelle Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen definiert werden.

¹⁰ So die prägnante Aussage eines Familienunternehmers im Rahmen der Vorstellung eines familieninternen Entwicklungskonzepts für die Unternehmerfamilie.

¹¹ Beispielhaft hierzu Dethleffsen/Michaelis (2020) sowie Rösen/Stangenberg-Haverkamp (2020).

IV. Baustein drei: Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens

Unabhängig von dem eigenen beruflichen Betätigungsfeld sollte jeder Gesellschafter durch entsprechende Schulungen und eine intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen in der Lage sein, die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einzuordnen, zu beurteilen und zu bewerten. Der Vertreter einer Unternehmerfamilie formuliert es so: „Wir als Familie stehen auf dem Standpunkt, dass unsere familienexternen Top-Manager ein Recht darauf haben, mit kompetenten Familiengeschaftern zu sprechen.“

Ein sinnvoller Ansatz zur Festlegung der Inhalte einer Gesellschafterkompetenzentwicklung ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen sowie den klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie. Dazu zählt beispielsweise: Was sind die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens? Wer sind die A-Kunden und A-Lieferanten? Wer sind die Schlüsselmitarbeiter? 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 das Unternehmen bedrohen könnten? Welche Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien werden verfolgt?

Diese speziellen Inhalte sind den Geschaftern primär zu vermitteln und nicht (wie leider häufig in der Praxis anzutreffen) nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre. Viel zu oft beginnen erste Schulungen mit dem Punkt „Wie lese ich eine Bilanz?“. Es ist vielmehr ratsam, erst dann, wenn die grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens erfasst worden sind, gezielt und am Beispiel des eigenen Unternehmens mit der Vermittlung der betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Grundlagen zu beginnen.

V. Baustein vier: Verständnis für die Rolle eines Familiengeschafter entwickeln

Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist im Selbstverständnis vieler Unternehmerfamilien weit mehr als nur eine Beteiligung an einem Wirtschaftsunternehmen. In welcher Form hier ein Unterschied zu einer reinen Kapitalbeteiligung besteht, welches Selbstverständnis und vor allem welche impliziten Erwartungen in der Unternehmerfamilie vorhanden sind, müssen deren Mitglieder im Rahmen familienstrategischer Entwicklungsprozesse herausarbeiten und dann regelmäßig innerhalb der familieninternen Kommunikation thematisieren.¹² Die auf diesem Selbstverständnis basierenden Wechseldynamiken zwischen den Erwartungen der Familienmitglieder an ihre Gemeinschaft, an das Unternehmen und umgekehrt werden dadurch als solche klarer erkennbar. Folgender Leitsatz aus der Präambel einer Familienverfassung fasst dies kurz und prägnant zusammen: „Wir verstehen uns als Eigentümer an unserem Unternehmen, nicht als Investoren. Uns ist bewusst, dass wir als Mitglieder einer aktiven

Eigentümerfamilie eine besondere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, der Region und unseren Vorfahren tragen.“

In diesem Zusammenhang sind die Werthaltungen der Unternehmerfamilie und die auf diesen Werten fußenden Handlungen und Maßnahmen mit ihren Konsequenzen regelmäßig zu betrachten. Hierzu bieten sich Zusammenkünfte wie etwa ein Familientag an, in dessen Rahmen u.a. folgende Fragen diskutiert werden können: „Wo sind die Wurzeln unserer Familie?“, „Welche Geschichten über das Verhältnis von Familie, Unternehmen und lokaler Gemeinschaft aus der Zeit der Vorgängergenerationen kennen wir?“

Neben solchem auf die Binnenperspektive der Familie bezogenen Wissen gehören zu diesem Kompetenzbaustein auch grundlegende Kenntnisse und Kernergebnisse der Familienunternehmensforschung. Hierzu zählen u.a. Theoriemodelle zur Beschreibung der besonderen Kommunikations- und Wechseldynamiken von Familie und Unternehmen, Fragestellungen zur Bewältigung der Gleichheits- bzw. Ungleichheitsproblematik in der Nachfolgegestaltung, Ergebnisse der Untersuchungen zu den typischen Konflikt dynamiken in Unternehmerfamilien u.v.m.

VI. Baustein fünf: Aufbau individueller Unternehmerfamilienkompetenz

Eine besonders herausfordernde und zentrale Entwicklungsaufgabe für Mitglieder von Unternehmerfamilien besteht schließlich in der Professionalisierung des eigenen Verhaltens gegenüber nahen oder entfernteren Verwandten. Viel zu oft hält die „enthemmte“ familiäre Kommunikation Einzug in Besprechungen eines Familiengremiums oder z.B. in die Gesellschafterversammlung. Dies wird dann kritisch, wenn unterschiedliche Vorstellungen oder Erwartungen der Gesprächsteilnehmer aufeinandertreffen. Ziel ist die Ausbildung der Fähigkeit, sich im Kontext von Entscheidungen, die als Gesellschafter getroffen werden, gerade nicht in den typischen familialen Kommunikationsmustern zu verheddern, was bei einem nahen Verwandtschaftsgrad immer wieder rasch passiert. Wird dies gemeistert, verbessert sich die Chance, dass man sich trotz verwandtschaftlicher Bindung bei unterschiedlichen Erwartungen möglichst konfliktfrei austauschen kann.

Eine individuelle systematische Schulung in Grundlagen der Kommunikation wie auch die Schaffung von kommunikativen Räumen, in deren Rahmen die Familienmitglieder offen über ihre Situation und ihre Gefühle sprechen können, hat sich als überaus hilfreich erwiesen. Beispielsweise führen Mitglieder des Familiengremiums einer Unternehmerfamilie strukturierte Interviews mit den einzelnen Familienmitgliedern, sodass deren Fragen, Hoffnungen, Ängste und Motivationen, die mit ihrer Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie verbunden sind, diskutiert und behandelt werden können. Hier sind allerdings Fingerspitzengefühl und kommunikative Fertigkeiten gefordert. In anderen Fällen, etwa bei großzahligen Gesellschafterkreisen, werden regelmäßig Familienbefragungen – ähnlich wie Mitarbeiterbefragungen – durchgeführt, um die aktuellen Fragestellungen, Wünsche und Bedürfnisse transparent zu machen. ➤

¹² S. hierzu Rösen (2020b).

Der Gesellschafterführerschein, eine Analogie funktionsbasierter Ausprägungen von Gesellschafterkompetenz

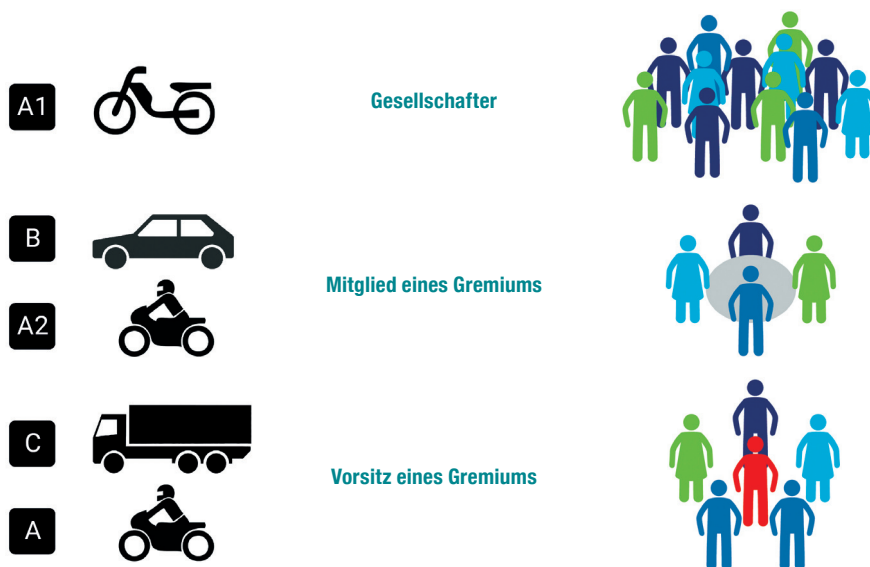


Abb.; Quelle: Rösen (2019), S. 15

VII. Gesellschafterkompetenz in Abhängigkeit von Rollen und Funktionen

Natürlich kann nicht von allen Gesellschaftern und Gesellschafterinnen der gleiche Ausbildungs- und Kompetenzgrad erwartet werden. Es sind also Abstufungen und Unterscheidungen vorzunehmen, in Entsprechung zu den übernommenen Aufgaben und Funktionen des einzelnen Familienmitglieds. Die zu vermittelnden Inhalte des GKE-Programms sollten daher je nach Alter, Vorbildung und übernommener Funktion in einem Unternehmens- oder Familiengremium variieren. Sie sind idealerweise als einzelne und aufeinander aufbauende Kompetenzbausteine zu definieren und voneinander abzugrenzen. Am besten lässt sich der Ansatz verstehen, wenn man ihn mit dem geläufigen Führerscheinsystem vergleicht (siehe Abb.).¹³

- Um einer Gesellschafterversammlung folgen und abstimmen zu können bzw. um als Mitglied in einer Familienversammlung seine Stimme abgeben zu können, ist das Absolvieren von Kompetenzbausteinen zur Vermittlung von Grundlagen

erforderlich. Die hier vermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind mit einem Führerschein für Leichtkrafträder vergleichbar. Die Basiskompetenzen sollen die Mitglieder der Unternehmerfamilie also dazu befähigen, auf einer fundamentalen Ebene Entscheidungen des Gesellschafterkreises zu verstehen, einzuordnen und zu reflektieren. Dies setzt das Verstehen grundlegender betriebswirtschaftlicher und juristischer Zusammenhänge sowie des Geschäftszwecks und der Strategie des Unternehmens voraus. Darüber hinaus sollte der Gesellschafter in die Lage versetzt werden, die spezifischen Zusammenhänge und Wechselwirkungen von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu verstehen.

- Um sich in ein Familiengremium oder ein Kontrollgremium des Unternehmens bzw. einen Ausschuss des Gesellschafterkreises wählen lassen zu können, ist es notwendig, sich für die hier relevanten und spezifischen Aufgaben eine vertiefte Expertenkompetenz anzueignen. Dies wäre vergleichbar mit dem Führerschein für Pkw und Motorräder bis 35 kW. Diese erweiterten kompetenzbildenden Maßnahmen können dabei themenspezifische Schulungen (z.B. im Bereich Strategieentwicklung, Digitalisierung, Gesellschaftsrecht, internationales Familienrecht) umfassen, die Teilnahme an Schulungen für Führungskräfte

¹³ An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Thomas Wrede bedanken, der mir die entscheidenden Anregungen für diese Analogie gab.

Praxisbeispiel: ohne Gesellschafterführerschein kein Stimmrecht

In einem süddeutschen Familienunternehmen, das mehrere Mrd. EUR Umsatz erzielt, wurde im Rahmen der Familienstrategie festgelegt, dass der nachweisliche Erwerb von Gesellschafterkompetenzen eine notwendige Voraussetzung für die Anerkennung als vollwertiger Gesellschafter auf der Gesellschafterversammlung darstellt. Dieser Regelung der Familienverfassung entsprechend (die auch in den Gesellschaftervertrag überführt wurde) wurden Lerninhalte und die Teilnahme an diesen vermittelnden Pflichtveranstaltungen definiert. Bei erfolgreichem Absolvieren der entsprechenden Bausteine wurde ein „Gesellschafterführerschein“ an die Nachwuchsgesellschafter vergeben. Dieser Führerschein berechtigt den Inhaber, auf einer Gesellschafterversammlung von seinem Stimmrecht Gebrauch zu machen. Bis zur Vorlage des Führerscheins besteht für Nachwuchsgesellschafter zwar das Recht auf Teilnahme an der Gesellschafterversammlung, nicht jedoch haben sie die Möglichkeit, an der Stimmabgabe teilzunehmen. Der Gesellschafterkreis begründet dies damit, dass es erste Pflicht eines jeden Gesellschafters sei, sich über die Hintergründe und Konsequenzen getroffener Entscheidungen im Klaren zu sein.

des Unternehmens beinhalten oder eine gezielte Ausbildung moderierender Kompetenzen bzw. solcher zur Steuerung und Führung von gruppenspezifischen Prozessen unterstützen.

- Für den Vorsitz eines entsprechenden Gremiums, um also in die Rolle des strategischen Vorbereiters von Gremienentscheidungen bzw. zur Führung entsprechender Diskussionen zu kommen, ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Kompetenzniveaus erforderlich. Dies wäre vergleichbar mit dem Führerschein, der zum Führen eines schweren Lkw oder eines Motorrads mit mehr als 35 kW berechtigt. Denkbar sind hier sowohl weitere Vertiefungen über spezielle Coachings und Top-Executive-Programme als auch der gezielte Aufbau von Erfahrungswissen, etwa durch Tätigkeiten und Einsätze in anderen Unternehmen bzw. vergleichbaren Gremien oder auch durch einen systematisch organisierten Austausch mit anderen Gremienvertretern.

VIII. Fazit

Die Familienunternehmensforschung beobachtet für Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum, dass zukünftig eine immer größer werdende Anzahl von nicht-aktiven Gesellschafterinnen und Gesellschaftern über die Geschicke dieser Unternehmen entscheiden wird. Aus dieser Beobachtung ergibt sich eine zunehmende Notwendigkeit, die Gesellschafterkreise zu befähigen, kompetent und verantwortungsbewusst über ihr „geliebtes Erbe“ zu entscheiden. Hierdurch erhöht sich die Chance, eine „Enkelfähigkeit“ herbeizuführen. Zu groß ist die Gefahr, dass anderenfalls die Bindung der Gesellschafter an ihr Unternehmen erodiert oder komplexe Aufgaben durch die Unternehmerfamilie nicht mehr bewältigt werden können. ◆

LITERATURVERZEICHNIS

Astrachan, J. H./Pieper, T. M. (2010):

Mit Familienunternehmensfamilien arbeiten. Typische Szenarien und Interventionsvorschläge. In: *Familiendynamik*, 15(1), S. 4–9.

Barney, J. (1991):

Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, 17(1), S. 99–120.

Dethleffsen, C./Michaelis, K. (2020):

Familie Dethleffsen – Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie. In: Rügen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden*. Berlin: Erich Schmidt, S. 383–392.

Habbershon, T. G./Williams, M. L. (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.

Kormann, H. (2011):

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

Rügen, T. A. (2021):

Management der Unternehmerfamilie 4.0. Formen eines digitalisierten Familienmanagements und Ansätze, den Austausch und Zu-

sammenhalt in einer Lockdown-Situation zu organisieren. In: *FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, 11(2), S. 42–48.

Rügen, T. A. (2020a):

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Alles, was ein Gesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten. In: Rügen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden*. Berlin: Erich Schmidt, S. 25–48.

Rügen, T. A. (2020b):

Familienstrategien in Unternehmerfamilien. In: Rügen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Elemente der Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Verstehen – Entwickeln – Anwenden*. Berlin: Erich Schmidt, S. 211–228.

Rügen, T. A./Heider, A. K./Hülsbeck, M./Orenstrat, R. (2021):

Der Einfluss der Unternehmerfamilie auf den Digitalisierungsprozess des Familienunternehmens. Determinanten und Wirkung des „Digitalen Reifegrades“ einer Unternehmerfamilie. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Rügen, T. A./Kienbaum, F./Kirchhoff, A./Steiner, V. (2022):

Enkelfähig wirtschaften. Familienunternehmen in Deutschland. Carl Hanser.

Rügen, T. A./Löhde, A. S. (2019):

Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.

Rügen, T. A./Stangenberg-Haverkamp, F. (2020):

Familienmanagement im Hause Merck: Ansätze und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz. In: Rügen, T. A./Heider, A. K. (Hrsg.): *Aktive Eigentümerschaft im Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden*. Berlin: Erich Schmidt, S. 393–398.

v. Schlippe, A./Rügen, T. A. (2020):

Konflikte und Konfliktynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.

Wimmer, R. (2011):

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



Prof. Dr. Tom A. Rügen ist Vorstand der WIFU-Stiftung und Geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) in Witten an der Ruhr.

KEYWORDS

Verantwortung • Enkelfähigkeit • enkelfähiges Wirtschaften