

GESELLSCHAFTERKOMPETENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

AKTUELLE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN. AUSZUG AUS DER
AKTUELLEN WIFU-STUDIE AUF BASIS VON 218 TEILNEHMENDEN¹

VON PROF. TOM A. RÜSEN, DR. RUTH ORENSTRAT UND DR. CLAUDIA BINZ-ASTRACHAN

ABSTRACT

Wie wichtig ist Gesellschafterkompetenzentwicklung? Eine Mehrheit von 69%² der befragten Familienmitglieder geben an, Gesellschafterkompetenz gezielt zu fördern. Programme zur Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) scheinen in den letzten Jahren zudem an Bedeutung gewonnen zu haben: In der aktuellen Stichprobe befassen sich 45% der Unternehmerfamilien seit mehr als zehn Jahren mit GKE-Aktivitäten – in der ersten GKE-Studie aus 2013 waren es gerade einmal 19%.

Weshalb ist GKE wichtig? Eine deutliche Mehrheit misst der GKE insgesamt eine hohe Bedeutung bei und sieht hierin einen zentralen Erfolgsfaktor zur **Bindung der Unternehmerfamilie an das Unternehmen** (86%) sowie zur **Stärkung des innerfamiliären Zusammenhalts** (85%). Fast ebenso viele Befragte sind überzeugt, dass entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten das **langfristige Überleben** des Familienunternehmens (83%) sowie die **gemeinsame Willensbildung** der Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter (81%) fördern. Zudem sehen 68% einen positiven Nebeneffekt der **Minderung von Konflikten** in der Unternehmerfamilie durch die systematische Aus- und Weiterbildung der Gesellschafter. *Weshalb verzichten gewisse Unternehmerfamilien auf GKE?* Die 31% der aktuell Befragten, die keine Maßnahmen zur GKE betreiben, geben hierfür folgende Gründe an: ein zu **kleiner Gesellschafterkreis** (2%), das **Fehlen einer/eines Verantwortlichen** (19%), sie erachten dies als **nicht nötig** (16%), **fehlende Einigkeit** im Gesellschafterkreis zu diesem Thema (14%) und **Ressourcenknappheit** (2%).

Welches Wissen wird in GKE-Programmen vermittelt? Die Inhalte zielen vorrangig auf **betriebswirtschaftliche Themen** ab. So sind vor allem Management und Strategie (78%), Führung und Organisation (56%) sowie Bilanzanalyse (5%) Kernbestandteile der gelebten GKE. Daneben wird aber auch **psychologischen Fragestellungen** mittlerweile eine recht hohe Bedeutung beigemessen: Die Bereiche Kommunikation und Konfliktmanagement (51% bzw. 49%) rangieren noch vor den Wirtschaftsthemen Nachhaltigkeit (46%), Markt- und Branchenkenntnisse (45%) sowie „Firmenkunde“ (44%)². **Rechtliche Fragestellungen** sind insgesamt

von eher geringerer Bedeutung und werden bei 38% integriert. Offensichtlich wurde zum Zeitpunkt der Befragung Gesellschafterkompetenz also in erster Linie auf der Ebene der zentralen Themen von Unternehmensführung verortet. *An wen richten sich die Programme?* Eine deutliche Mehrheit der befragten Familienmitglieder (70%) gab an, dass Gesellschafterkompetenz für alle interessierten Familienmitglieder wichtig sei, also auch für jene ohne Anteile. 57% sind der Auffassung, dass entsprechende Kompetenzen nur für solche Mitglieder von Unternehmerfamilien wichtig sind, die aktuell oder künftig über Anteile verfügen. Ein Blick in die gängige Praxis der Befragten dokumentiert dann aber doch den dominierenden Stellenwert des Gesellschafterstatus bei der Entscheidung, ob GKE-Maßnahmen zur Anwendung kommen: In sieben von zehn Fällen werden die Maßnahmen nur jenen Mitgliedern der Unternehmerfamilie angeboten, die Anteile am Unternehmen halten – auch ohne formale Rolle im Unternehmen oder in der Familie. Adressaten entsprechender Maßnahmen sind zudem Personen, die aktuell oder künftig eine Aufsichtsfunktion im Unternehmen (63%), eine Gremienfunktion für die Familie (61%) oder aber eine operative Rolle im Unternehmen (57%) wahrnehmen. Nur etwa drei von zehn Unternehmerfamilien aus unserem Sample (31%) adressieren die GKE-Maßnahmen – unabhängig vom jeweiligen Rollenstatus – an sämtliche Familienmitglieder. *Wer ist verantwortlich für Gesellschafterkompetenzentwicklung?* Die Verantwortung für die Planung und Durchführung von GKE-Aktivitäten liegt bei mehr als jeder vierten Unternehmerfamilie in den Händen eines Gremiums der Family Governance oder eines operativ tätigen Familienmitglieds (jeweils 27%).

Wie wird GKE vermittelt? In vielen Fällen werden die relevanten Inhalte mittels verschiedener **durch die Familie** organisierter Angebote vermittelt (69%), z.B. Familienakademien oder Workshops. Auch Arbeit im Unternehmen selbst – Praktika und Sommerjobs (68%) – ist ein wichtiger Weg

1 Rösen, T. A./Orenstrat, R./Binz-Astrachan, C. (2022): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Trends und aktuelle Entwicklungen. Studie des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Im Erscheinen.

2 Hierunter wird die Kenntnis der strategischen Aufstellung des Familienunternehmens sowie der betriebsinternen Zusammenhänge verstanden.

zur GKE. Zur systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz wird zudem verstärkt auf externe Weiterbildungsangebote, etwa in Form offener Seminare, Schulungen oder spezieller Studiengänge, (67%) oder den Austausch unter Gleichgesinnten (65%) zurückgegriffen.

Was lässt sich die Unternehmerfamilie ihre GKE „kosten“? Von den Unternehmerfamilien, die Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter zielgerichtet fördern, sind lediglich 16% bereit, mehr als eine Woche pro Jahr an Zeit zu investieren. Insgesamt ein Drittel dieser Familien nimmt sich fünf Tage pro Jahr, um ihre Kompetenzen aus- und weiterzubilden. Etwa gleich viele Befragte (33%) investieren jährlich drei bis fünf Tage oder gar nur einen bis drei Tage (34%) in die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz. Bei 69% der Befragten werden die Kosten für die GKE-Maßnahmen aus einem gemeinsamen „Familiencopf“ bezahlt. ◆

KEYWORDS

Gesellschafterkompetenz • Gesellschafterkompetenzentwicklung • GKE • GKE-Aktivitäten • GKE-Studie



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

Dr. Ruth Orenstrat verantwortet schwerpunktmäßig das interne und externe Kommunikationsmanagement sowie das Marketing des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) sowie der WIFU-Stiftung und wirkt an der Erstellung praxisnaher Studien mit.

Dr. Claudia Binz-Astrachan unterstützt am WIFU seit 2021 als Senior Research Fellow Forschungsprojekte und Formate im Praxistransfer mit Schwerpunkten im Bereich Gesellschafterkompetenzentwicklung, Resilienz von Familienunternehmen sowie Family Governance. Daneben leitet sie die Governance-Abteilung von Keyt Consulting und ist Mitglied des Aufsichtsrats von IFERA.

ANZEIGE

NEU!

**Sonderausgabe
Gesellschafterkompetenz**

2. Auflage (2022)

**Kostenfreies E-Magazin xxxxxx
Print-Ausgabe bestellen* www.fus-magazin.de**

*35,20 EUR zzgl. Versandkosten

12. JAHRGANG | SONDERAUSGABE | 35,20 EUR
WWW.FUS-MAGAZIN.DE

FUS ZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN UND STRATEGIE

RECHT – MANAGEMENT – FAMILIE – STIFTUNG – VERMÖGEN

SONDERAUSGABE
GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

2. Auflage

Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien
Purposes Diskussion in Familienunternehmen
Was ein Gesellschafter über Strategie wissen muss
Business Governance
Family Governance
Die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmerfamilien
Leitlinien für die Nachhaltigkeitsplanung

Grundsätze der Investition
Grundsätze der Finanzierung
Geschäftsmodellinnovation – ein Muss im digitalen Zeitalter
Steuern in Familienunternehmen (Teil I und II)

SONDERAUSGABE | 2022

GoingPublicMedia
AKTIENGESELLSCHAFT

Foto: © pinkkeyes – stock.adobe.com