



PRAXISLEITFADEN

# GESELLSCHAFTER- KOMPETENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

EINE „RÜCKENSCHULE“ FÜR  
DAS RÜCKGRAT DER DEUTSCHEN  
WIRTSCHAFT

von  
Tom A. Rösen



WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE



## IMPRESSUM

### **VERANTWORTLICH:**

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Prof. Dr. Tom A. Rösen  
Prof. Dr. Marcel Hülsbeck  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten

**Redaktion:** Monika Nadler

**Gestaltung:** Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

**Foto:** Shutterstock

**Illustration:** Björn von Schlippe

**Hinweis:** Soweit personenbezogene Bezeichnungen in männlicher Form aufgeführt sind, beziehen sich diese auf alle Geschlechter in gleicher Weise.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Stand: Juli 2019

# INHALT

---

<b>Vorwort</b>	<b>4</b>
<b>1. Statt einer Einführung: Welche Idee steckt hinter dem Begriff „Gesellschafterkompetenz(entwicklung)“?</b>	<b>5</b>
<b>2. Gesellschafterkompetenz(entwicklung): zwei Definitionen</b>	<b>6</b>
<b>3. Vom Nutzen strategisch entwickelter Gesellschafterkompetenz</b>	<b>7</b>
<b>4. Bestandsaufnahme</b>	<b>8</b>
4.1 Wie steht es um die Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) in deutschen Unternehmerfamilien? .....	8
4.2 Was hindert Unternehmerfamilien daran, GKE-Programme aufzusetzen? .....	10
<b>5. Der idealtypische Inhalt eines GKE-Programms</b>	<b>11</b>
5.1 Kennenlernen des Unternehmens von innen.....	11
5.2 Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften erlangen .....	12
5.3 Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens.....	12
5.4 Verständnis für die Rolle eines Familiengeschafters (Systemkompetenz) entwickeln .....	13
5.5 Aufbau persönlicher Kommunikationskompetenz .....	14
5.6 Funktionenbasierte Anforderungen an die Gesellschafterkompetenz .....	14
<b>6. Zum Schluss: sechs Anregungen</b>	<b>16</b>
<b>7. Quellen</b>	<b>17</b>
<b>8. Weiterführende Literatur</b>	<b>18</b>
<b>Kontakt</b>	<b>19</b>

**D**erzeit lassen sich bestimmte Tendenzen und Veränderungen in der deutschsprachigen Familienunternehmenslandschaft beobachten. Die aktuellen Praktiken der Übertragung von Unternehmensanteilen folgen verstärkt dem Muster einer Gleichbehandlung aller Nachkommen. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Nachfolge in Familienunternehmen zunehmend in der Gesellschafterrolle stattfindet und das operative Geschäft durch familienexterne Manager geführt wird. Wir erleben also einen deutlichen Wandel der Familienunternehmen: weg von *eigentümergeführten*, hin zu *eigentümerkontrollierten* Familienunternehmen. Die Herausforderung in dem hier zugrunde liegenden Mentalmodell der „aktiven Eigentümerfamilie“<sup>1</sup> besteht im Wesentlichen darin, erstens die Stimme der Familie im Unternehmen durch eine aktive Beteiligung unter anderem an der Strategiediskussion und Ergebniskontrolle deutlich vernehmbar zu machen sowie zweitens den Zusammenhalt des Eigentümerkreises zu organisieren.

Während die Organisation des Zusammenhalts des Eigentümerkreises durch Maßnahmen des Familienmanagements im Kontext einer Familien-

strategie erfolgt,<sup>2</sup> umfasst die andere zentrale Aufgabe nicht weniger als die kontinuierliche Arbeit an der Strategiefähigkeit der Familie des Familienunternehmens. Diese basiert allerdings auf einer systematischen Ausbildung und Fortentwicklung der Gesellschafterkompetenz der Mitglieder der Unternehmerfamilie. So sind neu hinzukommenden Gesellschafterinnen und Gesellschaftern aus der Nachfolgegeneration zunächst Basiskompetenzen eines Gesellschafters zu vermitteln. Für Familienmitglieder in Familien-, Steuerungs- und Überwachungsgremien sind dann spezielle weiterführende Schulungs- und Entwicklungsprogramme zu definieren.

Der vorliegende Praxisleitfaden fasst die Erkenntnisse aus langjähriger wissenschaftlicher sowie beratender Begleitung von Unternehmerfamilien zusammen. Das WIFU als Herausgeber dieser Publikation möchte den Leserinnen und Lesern wertvolle und praxisbezogene Einblicke in den Inhalt und auch in die Dimensionen der theoretischen Ansätze geben. Daraus mögen sich Anregungen für die praktischen Fragestellungen bei der Einrichtung von Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung in den Unternehmerfamilien ergeben.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Siehe hierzu Rüsen et al. (2012) und Rüsen et al. (2019a) sowie von Schlippe et al. (2017).

<sup>2</sup> Siehe hierzu auch Rüsen & Löhde (2019).

<sup>3</sup> An dieser Stelle möchte ich mich sehr herzlich bei Monika Nadler bedanken, die maßgeblich an der Erstellung dieses Praxisleitfadens mitgewirkt hat.

# 1 | STATT EINER EINFÜHRUNG: WELCHE IDEE STECKT HINTER DEM BEGRIFF „GESELLSCHAFTERKOMPETENZ(ENTWICKLUNG)“?

**D**ie Gesellschafter eines Familienunternehmens verbinden mit ihrer Anteilseignerschaft oft mehr als nur eine Kapitalbeteiligung. Sie verstehen diese vielmehr als eine Art „geliehenes Erbe“, das sie pflegen, erhalten und weiterentwickeln. Das Halten von Eigentumsanteilen am Unternehmen der Vorfahren ist somit für viele Unternehmerfamilien ein komplexer Themenbereich, der mit den Logiken eines Investors, aber auch mit generationsübergreifenden Erwartungen und Vorstellungen verbunden sein kann. Man kann sich also leicht vorstellen, dass diese unterschiedlichen Erwartungen an die Gesellschafterrolle zu Uneinigkeiten und Konflikten führen können. Familienmitglieder können durchaus unterschiedlicher Meinung darüber sein, wie das Unternehmen richtig zu steuern und zu führen ist, was den Zielen und Werten des Gesellschafterkreises angemessen ist und was nicht.

**Gleichzeitig der Logik der Familie, der Logik des Unternehmens und der Logik des Eigentums folgen zu müssen, das ist die Herausforderung einer Unternehmerfamilie.** Welche Umgangsweise die Familie hierfür findet, ist ganz entscheidend dafür, ob sie als Chance oder aber als größtes Risiko auf das Unternehmen einwirkt. Der einzelne Gesellschafter eines Familienunternehmens steht hier – im Gegensatz zur Anteilseignerschaft an einer Publikumsgesellschaft – vor der Herausforderung, die Zukunft des Unternehmens aus seiner unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv mitzugestalten. Die Rolle, die der einzelne Gesellschafter dabei einnehmen kann oder soll, ist jedoch erheblich von der jeweilig festgelegten Family Business Governance abhängig und stellt oftmals das

Ergebnis eines familienstrategischen Entwicklungsprozesses dar.<sup>4</sup> Darüber hinaus sind Entscheidungen in Bezug auf das Unternehmen solcherart zu treffen, dass diese die Existenz und auch den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie nicht nachhaltig stören.

In Bezug auf das Unternehmen ergibt sich für die Eigentümerinnen und Eigentümer 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 und Vermögensmanagement, Kenntnis der Historie des Unternehmens, der aktuellen und technologischen Herausforderungen des Marktumfelds, der Dynamiken der digitalen Transformation und der künftigen Unternehmensstrategie. Sie müssen darüber hinaus **mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken<sup>5</sup> von Familien 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, Eigentum und Unternehmen führen. Die Mitglieder einer Unternehmerfamilie bedürfen daher nicht bloß betriebswirtschaftlicher Kenntnisse, sondern eines sehr speziellen Wissens.

<sup>4</sup> Hierzu ausführlich Rüsen et al. (2019d).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Kleve (2019).

## 2 | GESELLSCHAFTERKOMPETENZ(ENTWICKLUNG): ZWEI DEFINITIONEN

Das oben Beschriebene führt zu einer Definition dieses speziellen Wissens, welches als „Gesellschafterkompetenz als Mitglied einer Unternehmerfamilie“ bezeichnet werden kann.<sup>6,7</sup>

### DEFINITION 1:

**Gesellschafterkompetenz (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.<sup>8</sup>

### DEFINITION 2:

Die **Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE)** 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.

Nach unserem Verständnis sind auch solche Mitglieder der Unternehmerfamilie in GKE-Maßnahmen einzubeziehen, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten, bzw. solche, die zentrale Erziehungsaufgaben übernehmen.



Abbildung 1: Gesellschafterkompetenzentwicklung in Unternehmerfamilien

<sup>6</sup> Vgl. Groth & von Schlippe (2011) sowie Aronoff & Ward (2011).

<sup>7</sup> Die folgenden Definitionen sowie Ausführungen basieren auf Vöpel et al. (2013).

<sup>8</sup> In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff „Professional Ownership“ verwendet.

### 3 | VOM NUTZEN STRATEGISCH ENTWICKELTER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

---

Die Strategieforschung zeigt es deutlich: Unternehmen erringen unter anderem dann einen Wettbewerbsvorteil, wenn es ihnen gelingt, Ressourcen zu entwickeln, die wertvoll, selten bzw. nicht imitierbar sind und für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt.<sup>9</sup> Betrachtet man die spezifischen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen, wird deutlich, dass und wie sich diese erheblich von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Dies liegt in erster Linie an der sogenannten „familiness“, dem Familien-Faktor von Familienunternehmen. Dieser bezeichnet das spezifische Bündel von Ressourcen, das sich aus der Interaktion zwischen der Familie, ihren individuellen Mitgliedern und dem Unternehmen selbst ergibt.<sup>10</sup> Der spezifische Familien-Faktor ist nicht nur das zentrale Unterscheidungsmerkmal eines jeden einzelnen Familienunternehmens, sondern gleichzeitig auch ein essenzieller Einflussfaktor für die Performance und die Wettbewerbsvorteile desselben. **Die Gesellschafterkompetenz der Unternehmerfamilie stellt einen ganz wesentlichen Bestandteil dieses Familien-Faktors dar.**

Es sind in der Praxis sehr unterschiedliche Impulse, die aus der Gesellschafterversammlung bzw. den Überwachungsgremien eines Familienunternehmens heraus auf dessen Geschäftsleitung einwirken können. Je nach gewählter Governance-Struktur und den in diese Struktur eingebundenen Mitgliedern der Unternehmerfamilie (dies kann beispielsweise auch eingetragene Personen umfassen) ist die Familie des Familienunternehmens an allen zentralen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Für jede der hier tätigen Einzelpersonen sind somit die jeweils vorhandenen Kompetenzen entscheidend. Zu diesen gehören unter anderem Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person im Kontext von Unternehmensprozessen anwendet, um Produkte und Dienstleistungen zu generieren und in einem sich wandelnden Markt- und Wettbewerbsumfeld zu vermarkten, und mit denen sie sodann einen entscheidenden Beitrag zum unternehmerischen Erfolg leistet. Neben diesen 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 destruktive Einflüsse aus der Familie zu verringern, führt dies zu einer Auf-

rechterhaltung der typischen Stärken und damit der Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens.<sup>11</sup>

Aus den bisherigen Ausführungen ist deutlich geworden, wie brisant dieser Themenkomplex ist. **Die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz kann als die zentrale Erfolgsvariable von Mehrgenerationen-Familienunternehmen bezeichnet werden.** Es ist geradezu unabdingbar, über eine (abhängig von Größe und Komplexität des Unternehmens wie auch der Familie) kritische Anzahl von kompetenten Mitgliedern der Unternehmerfamilie zu verfügen.

Hier ist es wichtig zu erkennen, in welcher Form die Unternehmerfamilie die Geschicke des Unternehmens maßgeblich prägt. In einem Familienunternehmen, in dem die Geschäftsführung aus mehreren aktiven Gesellschaftern unterschiedlicher Generationen besteht, ergeben sich andere Fragestellungen als in Familienunternehmen, in denen zum Beispiel die Geschäftsführung ausschließlich von familienexternen Managern 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 die gezielte Entwicklung von Gesellschafterkompetenz in den nachfolgenden Generationen eine systematische, immer wieder aufs Neue vorzunehmende Kernaufgabe der Unternehmerfamilie. Damit eng verbunden sind unter anderem Aspekte von Einsatzbereitschaft, Leistung, Erziehung und Ausbildung der potenziellen Nachfolger. Dies macht die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz zu einem ganz wesentlichen Bestandteil der Erziehungsaufgabe in jeder Kernfamilie. Dass es sich um extrem sensible Themen handelt, die innerhalb der Unternehmerfamilie als Ganzes in Bezug auf die jeweilige Kernfamilie auszuhandeln sind, ist leicht nachvollziehbar.

---

<sup>9</sup> Vgl. Barney (1991).

<sup>10</sup> Vgl. Habbershon & Williams (1999).

<sup>11</sup> Zur besonderen Verantwortung von Familiengeschaftern vgl. Wimmer (2011). Zum Konzept des strukturellen Risikos von Familienunternehmen in Abhängigkeit vom Mentalen Modell einer Unternehmerfamilie siehe ausführlich Rösen et al. (2012) sowie Rösen et al. (2019a).

## 4 | BESTANDSAUFNAHME

### 4.1 | WIE STEHT ES UM DIE GESELLSCHAFTERKOMPETENZ-ENTWICKLUNG (GKE) IN DEUTSCHEN UNTERNEHMERFAMILIEN?

**D**ie im Jahr 2013 publizierten Ergebnisse einer Befragung des Wittener Instituts für Familienunternehmen von 263 Mitgliedern aus Unternehmerfamilien zeigen, dass der Themenkomplex durchaus an Bedeutung gewinnt.<sup>12</sup>

Grundsätzlich betreiben 65 Prozent der Studienteilnehmer (zum Zeitpunkt der Befragung) eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung. Sie messen ihr insgesamt sogar eine hohe Bedeutung bei:

- 83 Prozent der Studienteilnehmer sehen hierin einen zentralen Erfolgsfaktor zur Absicherung der Zukunftsfähigkeit als Familienunternehmen.
- Knapp 85 Prozent sind davon überzeugt, dass entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten die gemeinsame Willensbildung der Familiengesellschafter fördern und den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie unterstützen.
- Den positiven Nebeneffekt einer Minderung von Konflikten in der Unternehmerfamilie durch die systematische Aus- und Weiterbildung sehen immerhin 67 Prozent.

Allerdings sind entsprechende Programme ein noch sehr junges Thema, denn 53 Prozent der Studienteilnehmer beschäftigen sich erst seit drei oder weniger Jahren mit Maßnahmen der GKE. Lediglich 19 Prozent tun dies schon seit mehr als zehn Jahren.

An Gründen für das Fehlen solcher Maßnahmen führen die Studienteilnehmer, die derzeit keine GKE-Maßnahmen betreiben (das sind 35 % der Befragten), folgende an:

- sie erachten dies als nicht nötig (43 %),
- der Gesellschafterkreis ist zu klein (38 %),
- Fehlen eines Verantwortlichen (30 %),
- Fehlende Einigkeit im Gesellschafterkreis zu diesem Thema (26 %),
- Ressourcenknappheit (13 %).

Diese Angaben lassen vielfältige Vermutungen über die zugrunde liegenden Bedenken zu. Erfahrungsgemäß korrelieren entsprechende Aussagen sehr stark mit dem jeweiligen Mentalen Modell<sup>13</sup> einer Unternehmerfamilie bzw. mit dem Grad der (Selbst-)Organisation als Unternehmerfamilie.<sup>14</sup>

Bezogen auf die konkret durchgeführten Maßnahmen lässt sich beobachten, dass

- externe Beratungsleistungen (55 %) sowie
- spezielle Kurse, Lehrgänge und Workshops (48 %)

im Vordergrund stehen. Die vermittelten Inhalte zielen auf betriebswirtschaftliche Themen ab. So sind vor allem

- Management & Strategie (82 %),
- Markt- und Branchenkenntnisse (75 %),
- Führung & Organisation (66 %),
- Investition & Finanzierung (64 %) sowie
- Bilanzanalyse (63 %)

Kernbestandteile der gelebten GKE in deutschen Unternehmerfamilien. Rechtliche und psychologische Fragestellungen sind eher von geringerer Bedeutung (durchschnittlich 44 % bzw. 45 %). Offensichtlich wird Gesellschafterkompetenz also in erster Linie auf der Ebene der zentralen Themen von Unternehmensführung verortet.

Im Hinblick auf die Einbeziehung der künftigen Anteilseigner zeigt sich ein interessantes Bild: 43 Prozent der Befragten binden ausschließlich Vertreter der derzeitigen Gesellschaftergeneration in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein und lassen die Vertreter der nächsten Generation, also die potenziellen Gesellschafter der Zukunft, außen vor. Eine vergleichbar große Anzahl (41 %) bietet GKE-Maßnahmen generationenübergreifend an. Allerdings hält sogar die überwiegende Mehrheit (85 %) einen generationenübergreifenden Kompetenzaufbau, der beide Generationen einbezieht, für den anzustrebenden Zustand. Offenbar hegen die Vertreter der teilnehmenden Unternehmerfamilien perspektivisch den Wunsch, ihre Kompetenzen gemeinsam zu entwickeln, idealerweise als „Familienkollektiv“.

<sup>12</sup> Ausführlich hierzu: Rüsen et al. (2013).

<sup>13</sup> Siehe hierzu Vöpel et al. (2013) sowie Rüsen et al. (2019b).

<sup>14</sup> Siehe hierzu Rüsen & Löhde (2019) sowie Rüsen (2017).



Ein Blick nun auf die „Begünstigten“ entsprechender Maßnahmen: Interessanterweise werden solche vornehmlich für die Teile der Unternehmerfamilie angeboten, die sich bereits im Gesellschafterstatus befinden oder diesen zukünftig einnehmen werden, unabhängig davon, ob sie auch im Unternehmen arbeiten oder nicht. Familienmitglieder ohne Anteile (Ehe- oder Lebenspartner, Minderjährige) werden nur selten (18 %) in GKE-Programme eingebunden. Hier scheint also eine klare Grenzziehung innerhalb der (Groß-)Familie vorgenommen zu werden. Dass Unternehmerfamilien gut beraten sind, wenn sie Ehepartner, die auch als wesentliche Ratgeber und Rollenmodelle für die Nachwuchsgeneration (die „NextGen“) fungieren, aus entsprechenden Programmen der Familie heraushalten, kann durchaus bezweifelt werden. Es ist vielmehr oft zu beobachten, dass Ehe- und Lebenspartner, sofern sie gut in die Kultur- und Wertegemeinschaft der Unternehmerfamilie aufgenommen und integriert worden sind, zentrale Stützen des Systems Unternehmerfamilie sein können. Eine systematische Ausgrenzung hingegen führt oft zu Konflikten unter den Ehepartnern oder zu Loyalitätskonflikten der Kinder. Beides ist schnell hervorgerufen, wenn ein Elternteil sich mit dem Kontext des Familienunternehmens nicht anfreunden und die notwendigen persönlichen Opfer nicht erbringen will.

Die Verantwortung für die Planung und Durchführung entsprechender GKE-Aktivitäten liegt häufig noch in den Händen der einzelnen Kernfamilien (42 %) oder eines Familiengremiums (34 %). In vielen Fällen sind es einzelne Mitglieder der Unternehmerfamilie, die den anderen die Inhalte vermitteln (40 %), vielfach werden aber auch externe Dienstleister (38 %) oder Fach- bzw. Führungskräfte des Unternehmens (18 %) herangezogen.

Im ersten Halbjahr 2018 führte das WIFU eine Befragung zu Strategien der Family Governance durch.<sup>15</sup> 214 Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben tiefgreifende Einblicke in die in ihren Familien angewandten Strategien gewährt. Auch in dieser Studie nahm die Frage nach der Entwicklung von Gesellschafterkompetenz breiten Raum ein.

- 22 Prozent der Befragten gaben an, bereits über ein Weiterbildungsprogramm für Gesellschafter und Unternehmerfamilie zu verfügen.
- 72 Prozent bezeichneten ein Programm für Gesellschafterkompetenzentwicklung als wichtig und hilfreich.
- Nach den größten Herausforderungen bei der Umsetzung einer Familienstrategie befragt, nannten 32 Prozent der Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Aufbau von Gesellschafterkompetenz.
- Der Aufbau von Gesellschafterkompetenz wird von 63 Prozent der Befragten als ein positives Ergebnis der Entwicklung einer Familienstrategie bezeichnet.

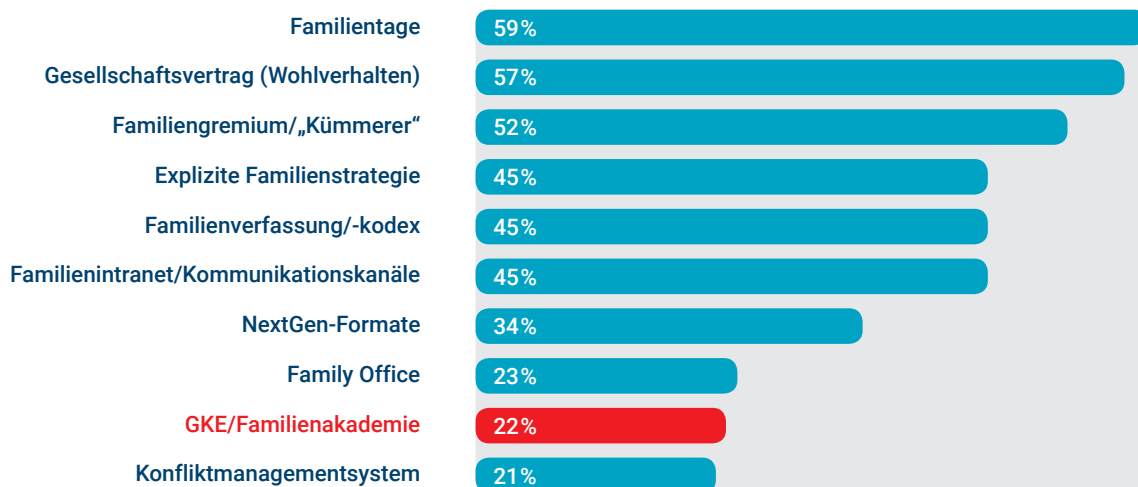


Abbildung 2: Verbreitung der Family Governance Mechanismen

<sup>15</sup> Ausführlich hierzu: Rösen & Löhde (2019).

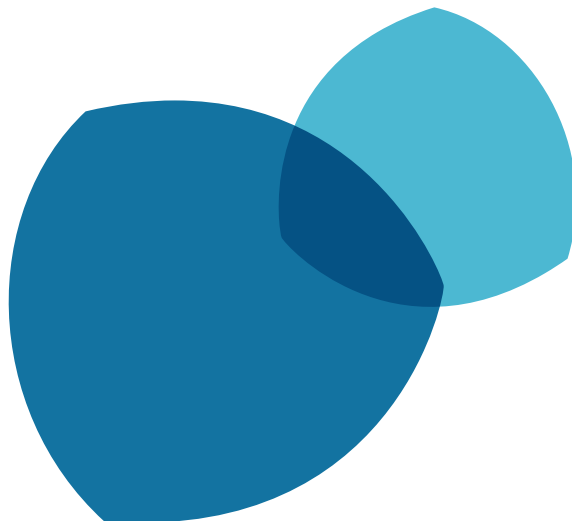
## 4.2 | WAS HINDERT UNTERNEHMER-FAMILIEN DARAN, GKE-PROGRAMME AUFZUSETZEN?

Die Bedeutung und Wichtigkeit eines zielgerichteten Aufbaus an Gesellschafterkompetenz sollte aus den vorherigen Ausführungen deutlich geworden sein. Doch die Praxis zeigt erstaunlich oft ein völliges Fehlen oder einen unsystematischen Umgang mit dieser Thematik. Zwei zentrale Aspekte stehen hier wohl einer „Professionalisierung“ der Unternehmerfamilie entgegen und beide basieren auf der gleichen Grundlogik: **Unternehmerfamilien handeln in Bezug auf ihre (Selbst-)Organisation bzw. den gezielten Aufbau der eigenen Kompetenz typischerweise in der Logik der Familie.** In dieser ist es nicht vorgesehen, ein Aus- und Weiterbildungsprogramm *als Familie* durchzuführen. Man lernt, was man braucht, durch Abschauen, über Geschichten und einfach durch „Mitmachen“.

Dieses familiäre (Lern-)Muster wird meist unreflektiert auf die Gesellschafterrolle übertragen. **Der Vorschlag, sich als (Gesellschafter-)Familie zu organisieren oder gemeinsam für die Rolle als kompetenter Gesellschafter fit zu machen, fühlt sich fremd an.** Dementsprechend werden kompetenzfördernde Maßnahmen eher sporadisch durch-

geführt und folgen keinem Plan bzw. Ausbildungskonzept. Es bleibt kurios zu beobachten, dass zum Beispiel nicht im Unternehmen aktive Familiengesellschafter es als völlig normal betrachten, wenn sie für ihre eigene berufliche Karriere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen absolvieren; der vergleichbare Vorschlag jedoch, sich als Gesellschafter(familie) weiterzubilden, wird als befremdlich und unpassend wahrgenommen.

Diesen Sachverhalt kann man als zentral ansehen, betrachtet man einmal den geringen Grad von Selbstorganisation in Unternehmerfamilien. Gemäß der erwähnten Studie von 2013<sup>16</sup> verfügen nur 27 Prozent der Teilnehmer an der Befragung über Instrumente einer Family Governance (z. B. eine Familienstrategie oder Familienverfassung).<sup>17</sup> Immerhin zeigt sich, dass ein Großteil der Unternehmerfamilien (83 %), die sich eines Instruments der Family Governance bedienen, systematische GKE betreiben. Offenbar begünstigt die einmal in Angriff genommene (Selbst-)Organisation der Familie dann auch eine zielgerichtete Weiterentwicklung des Kompetenz- und Fähigkeitenpools innerhalb der Unternehmerfamilie. Einige wenige Vertreter dieses Familientypus (meist solche mit einer großen Anzahl von Gesellschaftern) haben sogar familieneigene Akademien und Ausbildungskonzepte („Gesellschafterführerschein“) entwickelt.



<sup>16</sup> Vgl. Vöpel et al. (2013).

<sup>17</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die interessierten Teilnehmer einer solchen Studie schon eine selbstselektierte Auswahl von der Grundgesamtheit aller Familienunternehmen in Deutschland darstellen.

## 5 | DER IDEALTYPISCHE INHALT EINES GKE-PROGRAMMS

*„Es geht nicht darum, Künstler zu werden, sondern darum, Kunst von Kitsch unterscheiden zu können.“<sup>18</sup>*

*„Nicht jeder Gesellschafter muss in der Lage sein, mit dem CEO die Strategie zu diskutieren, er muss aber in der Lage sein, das zu verstehen, über das er in der Gesellschafterversammlung abstimmt.“<sup>19</sup>*

Wie soll nun ein idealtypisches „Ausbildungsprogramm“ für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie aussehen? Die folgenden Ausführungen dieses Kapitels fassen verschiedene, in der Praxis anzutreffende Konzepte zusammen und versuchen diese in einen konzeptionellen Rahmen einzufügen. Diese Inhalte können als eine Art „Anforderungskatalog“ an einen Gesellschafter aufgefasst werden. Im letzten Abschnitt werden diese Anforderungen an die Kompetenz dann in ein Verhältnis zur Rolle und Funktion eines Gesellschafters gestellt und in eine Analogie zu Führerscheinklassen gebracht.

### 5.1 | KENNENLERNEN DES UNTERNEHMENS VON INNEN

**D**as Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt vielfach schon in frühester Kindheit, das belegen viele Erzählungen: „Vater hat uns mit dem Go-Kart auf dem Firmenhof fahren lassen“, „Wir wurden regelmäßig mit auf Geschäftsreisen genommen und haben so die Tochtergesellschaften kennengelernt“. In Unternehmerfamilien, in denen es aktive Familienmitglieder gibt, sind solche Situationen und Erfahrungen naturgemäß eher die Normalität als in solchen, deren Lebensmittelpunkt weit weg vom Stammhaus des Unternehmens liegt.

Gerade in frühester Jugend und Kindheit entstehen starke emotionale Beziehungen zu vertrauten Personen, aber auch zu Orten oder auch Arbeitsumfeldern. Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten und einzelnen Abteilungen etc. führen zum Aufbau einer emotionalen Nähe zum Unternehmen und können durch Ferien-

jobs in der Schulzeit und Praktika in der Studienzzeit ergänzt werden. Ein derartiges Engagement zeichnet sich auch dadurch aus, dass die heranwachsenden Gesellschafter die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und zentrale Mitarbeiter spielend kennenlernen und somit später als Gesellschafter ein gutes Gespür für das Unternehmen bzw. innerbetriebliche Strukturen mitbringen. Die teilweise einfachen Arbeiten, zum Beispiel in der Montage oder Versandabteilung, bezeichnen viele Gesellschafter im Rückblick als sehr wichtig, um sich in die Arbeitsbedingungen bzw. Lebenswelt der Mitarbeiter auch auf den unteren Hierarchieebenen einfühlen und -denken zu können. Darüber hinaus ist es wichtig, die nachfolgenden Gesellschafter frühzeitig in die strategischen Überlegungen des Unternehmens in Bezug auf die Bewältigung der Digitalisierungsdynamik einzubeziehen. Regelmäßige Teilnahmen von Mitgliedern an Veranstaltungen zur digitalen Transformation des Unternehmens oder Gastrollen in vorhandenen „Digital Boards“ bzw. Fachgremien stellen einen systematischen Bestandteil zeitgemäßer Konzepte dar. Hierdurch können Offenheit und Bereitschaft für den digitalen Wandel („digital openness & readiness“) innerhalb des Gesellschafterkreises erzeugt und erhöht werden.<sup>20</sup>

In Unternehmerfamilien, deren Gesellschafter keinen einzigen emotionalen Bezugspunkt mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen ein. Dann entwickeln sich Vorstellungen zur Rolle als Gesellschafter, die vielfach mit den Vorstellungen der Vorgängergeneration nicht kompatibel sind. Zudem ist es für Mitarbeiter und Geschäftsführung eines Familienunternehmens oft schwer verständlich und der Unternehmenskultur durchaus abträglich, wenn eine Gesellschaftergeneration heranwächst, die kaum über Kenntnisse vom Unternehmen bzw. dem unternehmerischen Umfeld verfügt. Hier kommt es mitunter auch zu Brüchen in den Vertrauensverhältnissen von Mitarbeitern und Unternehmerfamilie, die über lange Zeiträume gewachsen waren.

Viele Unternehmerfamilien sind sich dieser Gefahr bewusst. Um dem etwas entgegenzusetzen und frühzeitig ein Interesse für das eigene Unternehmen zu wecken, ermuntern viele Familien ihren

<sup>18</sup> Dieses Zitat stammt vom Kollegen Hermut Kormann als Antwort auf die Frage, was den Kern von Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung auszeichnet.

<sup>19</sup> Aussage eines Familienunternehmers im Rahmen der Vorstellung eines familieninternen Entwicklungskonzepts für die Unternehmerfamilie.

<sup>20</sup> Vgl. hierzu Bretschneider et al. (2019) sowie Rösen et al. (2019a). Für die Digitalisierungsdynamik eines Familienunternehmens kommt dem Ausprägungsgrad dieser beiden Faktoren eine zentrale Bedeutung zu.

Nachwuchs, Schülerjobs oder Studentenpraktika im eigenen Unternehmen zu absolvieren. Manchmal wird eine insgesamt mindestens sechs Monate umfassende Betätigung als Praktikant von den Vertretern der nächsten Generation sogar gefordert. Für ältere Mitglieder des Gesellschafterkreises werden mitunter sogenannte „Gaststühle“ in Beiratsgremien, „Digital Boards“ etc. geschaffen. Hierdurch sollen auf Seiten der Familie systematisch Kenntnisse über Diskussionsinhalte des Unternehmens entstehen oder ein vorhandenes Interesse daran soll erhalten werden.

## 5.2 | FÄHIGKEITEN ZUR BEURTEILUNG UND FÜHRUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ERLANGEN

Die passenden Maßnahmen, damit Mitglieder der Unternehmerfamilie den Mitgliedern der Führungsmannschaft auch außerhalb des betrieblichen Alltags begegnen können, ergänzen das Kennenlernen des Innenlebens des Unternehmens. Ob beim privat veranstalteten Prokuristen-Weihnachtsessen, bei der jährlichen Führungskräfteversammlung oder beim allsommerlich auf dem Familiensitz abgehaltenen Grillfest für Top- und Nachwuchsführungskräfte – es werden Gelegenheiten geschaffen, die Führungsmannschaft, meist auch deren Ehepartner, persönlich kennenzulernen. Auf diesen Veranstaltungen wird manchmal gezielt darauf Wert gelegt, dass die Familienmitglieder den Führungskräften für Gespräche zur Verfügung stehen oder diese sogar „bedienen“. Hierdurch soll zum einen den Leistungsträgerinnen und Leistungsträgern eine besondere Wertschätzung für ihren Einsatz im Unternehmen gezeigt werden, zum anderen sollen die neuen Vertreter der Unternehmerfamilie einen ersten, eher informellen Kontakt zu dieser zentralen Personengruppe bekommen.

Damit Führungskraft und Gesellschafter fruchtbar zusammenarbeiten können, ist es ratsam, wenn Letztere über eigene aktive wie passive Führungserfahrungen außerhalb des Familienunternehmens verfügen. Diese können in jeder Berufsform oder jedem gemeinnützigen Engagement erworben werden. Ein Familiengesellschafter bringt das folgendermaßen auf den Punkt:

*„Nur wer einmal richtig geführt worden ist, weiß, wie es sich auf der anderen Seite anfühlt. Unsere familienexternen Geschäftsführer, die über mehrere hundert Millionen Euro Umsatz und das Schicksal Tausender von Mitarbeiter entscheiden, nehmen 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.“*

In der Unternehmerfamilie dieses Zitatgebers wird sehr viel Wert darauf gelegt, dass jeder Gesellschafter sowohl auf unterer Ebene („Erfahrung, geführt zu werden“) als auch auf oberer Ebene („Erfahrung, zu führen“) tätig gewesen ist, bevor er oder sie in ein Aufsichts- oder Kontrollgremium einziehen darf.

## 5.3 | VERSTÄNDNIS FÜR DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND DAS ZUSAMMENWIRKEN EINZELNER ELEMENTE DES UNTERNEHMENS

Unabhängig von dem eigenen beruflichen Betätigungsfeld sollte jeder Gesellschafter durch entsprechende Schulungen und intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen in die Lage kommen, die zentralen Entscheidungen oder Entscheidungsvorschläge der Geschäftsführung einordnen, beurteilen und bewerten zu können. Aus der Perspektive eines Familienvertreters heißt das:

*„Wir als Familie stehen auf dem Standpunkt, dass unsere familienexternen Top-Manager ein Recht darauf haben, mit kompetenten Familiengesellschaftern zu sprechen. Wir achten bei deren Auswahl immer darauf, dass sie ‚schlauer‘ sind als wir. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern Höchstleistungen auf allen Ebenen. Dies können wir aber nur glaubhaft einfordern, wenn wir uns ebenso positionieren. Sonst laufen die uns davon.“*

Die spezielle Strategiefähigkeit der Gesellschafter in dieser, aber auch in anderen Unternehmerfamilien besteht darin, auf Augenhöhe die Strategien der Unternehmensleitung zu hinterfragen und mit

der Familienstrategie in Einklang zu bringen. Eine solche komplementäre strategische Kompetenz wird in dem beispielhaft erwähnten Unternehmen durch eine Vielzahl von speziellen Schulungen in Kombination mit Einzelcoaching durch erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten erarbeitet. Die Inhalte entsprechender Schulungsprogramme lesen sich dann wie eine Art familieninternes MBA-Programm. Hier handelt es sich dann oftmals um eine Mischung aus „Firmenkunde“ (Vermittlung firmenspezifischer Inhalte) und allgemeiner betriebswirtschaftlicher und technologischer Themenkomplexe.

Ein sinnvoller Ansatz zur Festlegung der Inhalte einer Kompetenzentwicklung ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen sowie den klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie:

- Was sind die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens?
- Wer sind die A-Kunden und A-Lieferanten?
- Wer sind die Schlüsselmitarbeiter?
- Wo und gegebenenfalls bei wem sind die Kernkompetenzen des Unternehmens gebündelt?
- 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?
- Wie ist die Digitalisierungsstrategie und wie sind die darauf basierenden Maßnahmen des Unternehmens definiert?

Diese speziellen Inhalte sind den Gesellschaftern primär zu vermitteln und nicht (wie leider häufig in der Praxis anzutreffen) nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre.

Häufig beginnen erste Schulungen mit dem Punkt „Wie lese ich eine Bilanz bzw. den Gesellschaftervertrag?“. Solche (zunächst!) am wenigsten spannenden und vor allem für fachfremde Familienmitglieder eher trockenen Themen wecken nicht unbedingt Interesse und Verständnis für das Unternehmen. Erwartungsgemäß werden Familienmitglieder, die keine kaufmännische Ausbildung oder ein rechtswissenschaftliches bzw. betriebswirtschaftliches Studium absolviert haben, durch sol-

che Inhalte eingeschüchtert und schlimmstenfalls abgeschreckt. Es ist daher ratsam, erst dann, wenn die grundlegenden strategischen Rahmenbedingungen des Unternehmens erfasst worden sind, gezielt und anhand des eigenen Unternehmens mit der Vermittlung der betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und rechtlichen Grundlagen zu beginnen. In diesem Rahmen sind dann bestimmte Grundkenntnisse zu vermitteln:

- Unternehmensführung und Aufbau der Unternehmensstruktur
- Organisation
- Gesellschafts- und Steuerrecht
- Bilanzierung
- Finanzierung
- Vermögensmanagement und
- der Aufbau des Geschäftsberichts.

#### 5.4 | VERSTÄNDNIS FÜR DIE ROLLE EINES FAMILIENGESELLSCHAFTERS (SYSTEMKOMPETENZ) ENTWICKELN

*„Uns ist bewusst, dass wir als Mitglieder einer aktiven Eigentümerfamilie eine besondere Verantwortung gegenüber unseren Mitarbeitern, der Region und unseren Vorfahren tragen.“*

Dieser Satz, der als zentraler Leitsatz in der Präambel einer Familienverfassung steht, fasst den Hauptfokus aller Maßnahmen in diesem Bereich der Gesellschafterkompetenzentwicklung kurz und prägnant zusammen. Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist eben mehr als nur eine Beteiligung an einem Wirtschaftsunternehmen. In welcher Form hier ein Unterschied zu anderen Unternehmensformen und anderen Familienunternehmen besteht, müssen sich die Mitglieder der Unternehmerfamilie erarbeiten. Die Wechseldynamiken zwischen Unternehmens- und Familienlogik werden dann als solche klarer erkennbar. Auch das jeweilige Mentale Modell der Unternehmerfamilie<sup>21</sup> kann hier in gemeinsamer Arbeit definiert und kritisch reflektiert werden.

Ein „Mentales Modell“ ist das auf den Punkt gebrachte Selbstverständnis als Unternehmerfamilie. Es dient den Mitgliedern als die wesentliche Denk-

<sup>21</sup> Eine ausführliche Darstellung der vier Mentalen Modelle finden Sie im WIFU-Praxisleitfaden „Mentale Modelle von Familienunternehmen“, Rösen et al. (2019b).

logik, mit der die unternehmerische und familiäre Wirklichkeit betrachtet wird. Vier Modelle oder Logiken sind anzutreffen:

- die patriarchale Logik
- die Logik der operativ tätigen Familie
- die Logik der aktiven Eigentümerfamilie
- die Logik der Investorenfamilie

Die Konsequenzen aus dieser Beschäftigung mit dem Selbstverständnis der Familie lassen sich regelmäßig überprüfen und zum Beispiel im Rahmen eines Familientages strukturiert diskutieren. Fragen wie „Wo kommt die Familie her?“ oder „Welche historischen Kenntnisse gibt es über die Vorfahren?“ gehören ebenso zu diesem Kompetenzbaustein wie die Kenntnisse über die klassischen und typischen Konfliktkennzeichen in Unternehmerfamilien und die damit verbundenen typischen paradoxen Entscheidungslogiken, mit denen die Unternehmerfamilie umgehen lernen muss.

## 5.5 | AUFBAU PERSÖNLICHER KOMMUNIKATIONSKOMPETENZ

Und schließlich besteht eine zentrale Entwicklungsaufgabe für Mitglieder von Unternehmerfamilien in der Professionalisierung des eigenen Verhaltens gegenüber nahen oder entfernteren Verwandten. Familiäre Kommunikation hält oftmals in Besprechungen des Familienrates oder zum Beispiel in die Gesellschafterversammlung Einzug. Dies wird dann kritisch, wenn unterschiedliche Vorstellungen oder Erwartungen der Gesprächsteilnehmer aufeinandertreffen. Hier geht es also ganz wesentlich darum, dass die Familienmitglieder eine entsprechende Abstraktions- bzw. Reflexionsfähigkeit entwickeln, um sich über unterschiedliche Erwartungen konfliktfrei austauschen und Bindungs- respektive Entscheidungskommunikation als solche identifizieren und handhaben zu können.

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, kann überaus hilfreich sein. Beispielsweise führen Mit-

glieder des Familiengremiums einer Unternehmerfamilie strukturierte Interviews mit den einzelnen Familienmitgliedern, sodass deren Fragen, Hoffnungen, Ängste und Motivationen, die mit der Mitgliedschaft in der Unternehmerfamilie verbunden sind, diskutiert und behandelt werden können. In anderen Fällen, bei großzahligen Gesellschafterkreisen, werden regelmäßig Familienbefragungen – ähnlich wie Mitarbeiterbefragungen – durchgeführt, um Fragestellungen, Wünsche und Bedürfnisse transparent zu machen. Auf diese Weise wird ein Verständnis für die individuellen Sichtweisen einzelner Familienmitglieder geschaffen, welches dann in die Arbeit der Unternehmerfamilie integriert wird.

Während des familienstrategischen Entwicklungsprozesses kann an dieser Stelle die grundsätzliche Klärung denkbarer und akzeptierter Inhalte eines GKE-Programms vorgenommen werden. Darauf aufbauend sollte definiert werden, welches zeitliche und inhaltliche Budget von den und für die Mitglieder der Unternehmerfamilie zur Verfügung gestellt wird und welche Personengruppe an diesem Programm teilnehmen darf. Nach Abschluss des Prozesses beginnt dann die eigentliche Arbeit. Oft liegt es an der Fähigkeit des Familienverantwortlichen bzw. der Mitglieder des Familiengremiums, ob ein regelmäßiges und angenommenes Programm für die Weiterbildung entsteht oder nicht.

## 5.6 | FUNKTIONENBASIERTE ANFORDERUNGEN AN DIE GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Die zu vermittelnden Inhalte der Gesellschafterkompetenz variieren je nach Alter, Vorbildung und übernommener Funktion in einem Unternehmens- oder Familiengremium. Sie sind daher als einzelne Kompetenzbausteine zu definieren und voneinander abzugrenzen. Am einfachsten lässt sich der Ansatz verstehen, wenn man ihn mit dem geläufigen Führerscheinsystem vergleicht:<sup>22, 23</sup>

- Um als Gesellschafter einer Gesellschafterversammlung folgen und abstimmen zu können bzw. um als Mitglied in einer Familienversammlung seine Stimme abgeben zu können, ist das

<sup>22</sup> An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei Thomas Wrede bedanken, der mir die entscheidenden Anregungen für diese Analogie gab.

<sup>23</sup> Die folgenden Ausführungen basieren auf Rösen (2018).

Absolvieren eines Kompetenzbausteins zur Vermittlung von Grundlagen erforderlich. Die hier vermittelten Fähigkeiten und Fertigkeiten sind mit einem Führerschein für Leichtkrafträder vergleichbar („Moped-Führerschein“).

- 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 Fragestellungen eine auf der Grundkompetenz aufbauende vertiefende Expertenkompetenz (u. a. durch themenspezifische Schulungen, Coachings etc.) anzueignen.

Dies wäre vergleichbar mit dem Führerschein für Pkw und Motorräder bis 35 kW.

- Für den Vorsitz eines entsprechenden Gremiums, um also in die Rolle des strategischen Vorbereiters von Gremienentscheidungen zu kommen, sind weitere Vertiefungen des individuell bestehenden Kompetenzniveaus (z. B. durch Erfahrungen in anderen Unternehmen bzw. vergleichbaren Gremien, spezielle Coachings etc.) erforderlich. Diese Kompetenzentwicklung wäre vergleichbar mit dem Führerschein, der zum Führen eines schweren Lkw oder eines Motorrads mit mehr als 35 kW berechtigt.

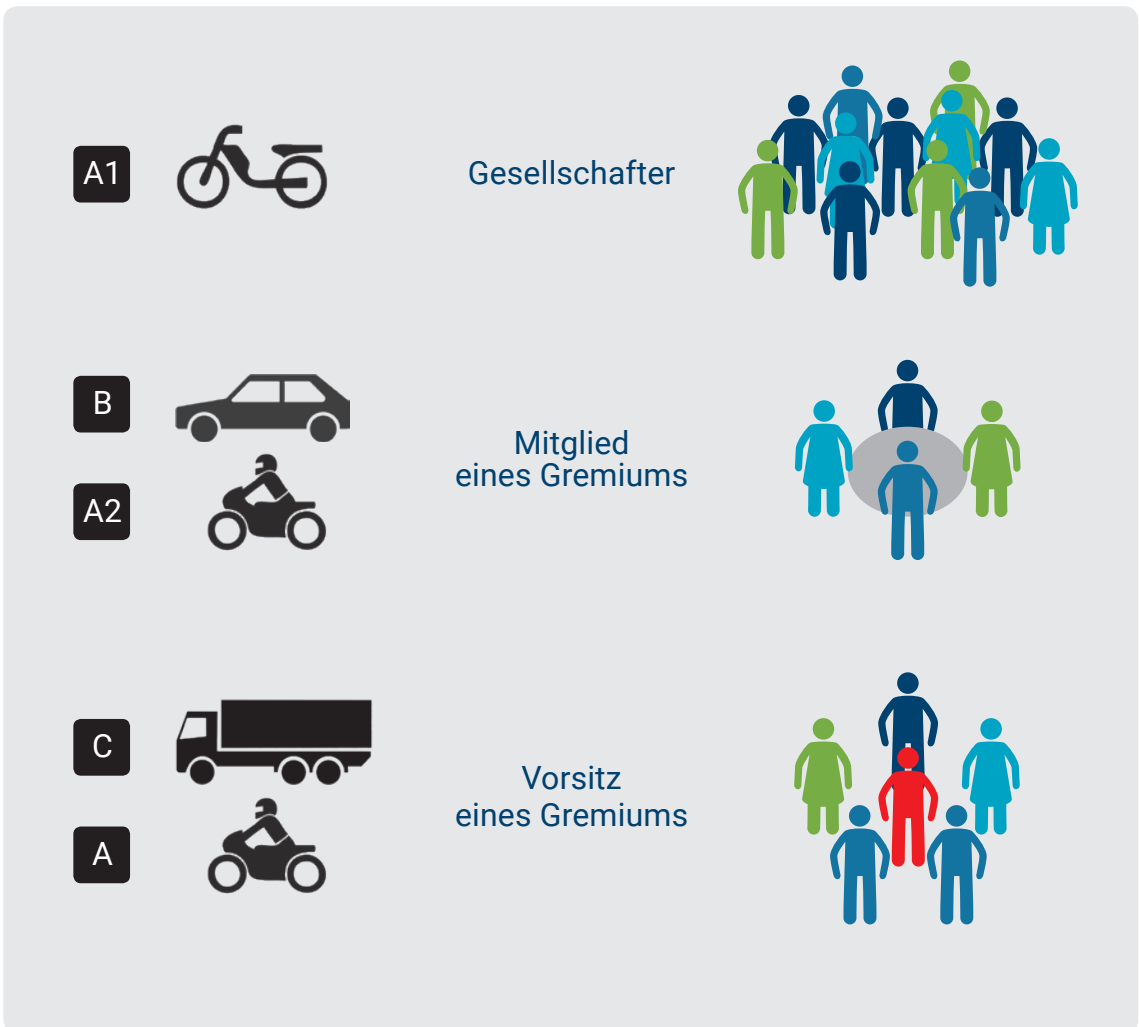


Abbildung 3: Analogie funktionsbasierter Ausprägung von Gesellschafterkompetenz

## 6 | ZUM SCHLUSS: SECHS ANREGUNGEN

**D**iese Ausführungen haben die hohe Relevanz des Themas Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien deutlich gemacht. Aktuell zu beobachtende Veränderungen in Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum deuten darauf hin, dass zukünftig eine immer größer werdende Anzahl von nicht-aktiven Gesellschafter über die Geschicke dieses für die deutsche Wirtschaft so

prägenden Unternehmenstypus entscheiden wird. Die hier behandelte Thematik stellt eine Art „Rückenschule“ für das vielgepriesene „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ dar. Vor diesem Hintergrund sind folgende Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien als zentrale Diskussionsinhalte für Familientage bzw. Gesellschaftertreffen anzusehen:

**1** Prüfen Sie, in welcher Form GKE bei Ihnen systematisch praktiziert wird, welche Inhalte hingegen eher opportunitätsgetrieben stattfinden (Ist-Analyse).

**2** Sofern (noch) keine GKE vorhanden ist, stoßen Sie in Ihrer Unternehmerfamilie eine Diskussion darüber an und etablieren Sie entsprechende Maßnahmen. Dabei ist es wichtig, alle Gesellschafter und Familienmitglieder in den Entscheidungs- und Implementierungsprozess einzubinden. Idealerweise stimmen Sie diesen Themenkomplex und seinen konkreten Ausprägungsgrad im Rahmen familienstrategischer Überlegungen ab.

**3** Wird GKE bereits praktiziert, prüfen Sie, wer von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert und wer (bisher) nicht berücksichtigt wurde. Sorgen Sie dafür, dass das vorhandene Angebot einem größtmöglichen Teil der Unternehmerfamilie zugänglich gemacht wird, insbesondere auch der nachfolgenden Generation und Familienmitgliedern, die (noch) ohne Anteile sind.

**4** Sorgen Sie dafür, dass nicht nur klassische Management- und Finanzierungsthemen vermittelt werden, sondern auch übergreifende Inhalte. Dazu gehören zum Beispiel juristische Kenntnisse, psychologische Kenntnisse, ferner Spezifika von Familienunternehmen im Allgemeinen sowie die Ihres Familienunternehmens im Besonderen und schließlich Themen in Bezug auf die Digitalisierungsdynamik.


**5** Differenzieren Sie die Entwicklungsprogramme für zukünftige Generationen im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis bzw. im Unternehmen. Die inhaltlichen Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten eines nicht-aktiven Gesellschafters unterscheiden sich zunächst erheblich von denen einer Führungskraft im Unternehmen. Allerdings können sich diese deutlich ausweiten, wenn im Rahmen der Gesellschafterrolle zum Beispiel eine Gremienfunktion oder gar eine leitende Gremienfunktion (Vorsitzender des Aufsichtsrates etc.) wahrgenommen wird.

**6** Stellen Sie sicher, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein systematischer Bestandteil Ihres Familienmanagementsystems wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Dies beinhaltet sowohl eine genaue Festlegung der Lerninhalte wie auch der Teilnahmebedingungen für einen solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozess.



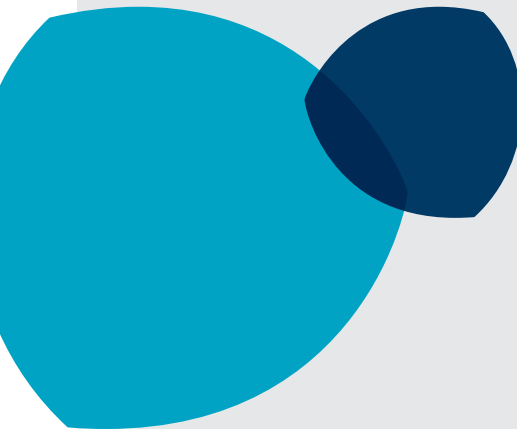
## 7 | QUELLEN

---

- 
- ➔ Aronoff, C. E. & Ward, J. L. (2011): Family business ownership: how to be an effective shareholder. New York: Palgrave Macmillan.
  - ➔ Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17(1), S. 99–120.
  - ➔ Bretschneider, U.; Heider, A. K.; Rösen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
  - ➔ Groth, T. & Schlippe, A. v. (2011): Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 9–24.
  - ➔ Habbershon, T. & Williams, M. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review, 12(1), S. 1–25.
  - ➔ Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
  - ➔ Rösen, T. A. (2017). Family Compliance als Bestandteil der Familienstrategie. In.: FuS – Familienunternehmen und Strategie. Heft 04/2017. S. 120–125.
  - ➔ Rösen, T. A. (2018). Family Education – überschätzt oder unterschätzt. In: Ebel, K. et al. (Hrsg.) Familienunternehmen – Gestern, Heute, Morgen. Festschrift für P. May. Hamburg: Murmann. S. 268–277.
  - ➔ Rösen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
  - ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Gimeno, A. (Rösen et al. 2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie, Heft 03/2012, S. 92–98.
  - ➔ Rösen, T. A.; Heider, A.; Hülsbeck, M. & Bretschneider, U. (Rösen et al. 2019a): Die digitalisierte Unternehmerfamilie – Spezifische Einflüsse und Herausforderungen für Digitalisierungsdynamiken in Familienunternehmen. In: FuS – Familienunternehmen und Strategie. Heft 03/2019. S. 90–95.
  - ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (Rösen et al. 2019b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (Rösen et al. 2019c): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Rösen, T. A.; Schlippe, A. v.; Richter, A. & Hueck, T. (Rösen et al. 2019d): Die Familienverfassung als Instrument der Family Governance und ihre juristische Umsetzung. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
  - ➔ Schlippe, A. v.; Groth, T. & Rösen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Auf dem Weg zu einer Theorie der Unternehmerfamilie. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 202 ff.
  - ➔ Vöpel, N.; Rösen, T. A.; Calabrò, A. & Müller, C. (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) und Wittener Institut 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.

## 8 | WEITERFÜHRENDE LITERATUR

---

- 
- Astrachan, J. H. & Pieper, T. M. (2011): Developing responsible owners in family business. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 102–110.
  - Gómez-Mejía, L. R.; Takács Haynes, K.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: *Administrative Science Quarterly*, 52(1), S. 106–137.
  - Kormann, H. (2010): *Zusammenhalt der Unternehmerfamilie: Verträge, Vermögensmanagement, Kommunikation*. Berlin: Springer Verlag.
  - Kormann, H. (2011): Gesellschafter und die Strategiearbeit. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 34–47.
  - Schlippe, A. v.; Groth, T. & Plate, M. (2011): Entscheidungsfähigkeit sicherstellen: Familienstrategie und Familienmanagement in Familienunternehmen. In: Plate, M.; Groth, T.; Ackermann, V. & Schlippe, A. v.: *Große deutsche Familienunternehmen: Generationenfolge, Familienstrategie und Unternehmensentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 522–562.
  - Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1982): Bivalent attributes of the family firm. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1982. Reprinted 1996. In: *Family Business Review*, 9(2), S. 199–208.
  - Uhlaner, L. M.; Floren, R. H. & Geerlings, J. R. (2007): Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study. In: *Small Business Economics*, 29(3), S. 275–293.
  - Wimmer, R. (2011): Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rösen, T. (Hrsg.): *Familienunternehmen erfolgreich sanieren*. Berlin: ESV, S. 43–60.

# KONTAKT

## WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 75 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 18 Professoren leistet das WIFU seit mehr als 20 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

## ANSPRECHPARTNER

### Prof. Dr. Tom A. Rösen

Geschäftsführender Direktor  
Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)  
Universität Witten/Herdecke  
Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de  
Telefon: +49 2302 926 513

## WWW.WIFU.DE



QR-CODE  
ZUR WIFU  
ONLINE-  
BIBLIOTHEK



**WITTENER INSTITUT FÜR  
FAMILIENUNTERNEHMEN**

**UNIVERSITÄT  
WITTEN/HERDECKE**

Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft

Alfred-Herrhausen-Straße 50  
58448 Witten  
Tel.: +49 2302 926-513  
Fax: +49 2302 926-561  
wifu@uni-wh.de

[www.wifu.de](http://www.wifu.de)  
[www.facebook.com/gowifu](https://www.facebook.com/gowifu)

© 2019 · WIFU Witten/Herdecke