



PRAXISLEITFADEN

GESELLSCHAFTER- KOMPETENZ IN UNTERNEHMERFAMILIEN

WAS FAMILIENGESELLSCHAFTER
UND DEREN ANGEHÖRIGE
WISSEN UND KÖNNEN SOLLTEN

von
Tom A. Rösen

2., erweiterte Auflage

Herausgeber


WIFU
STIFTUNG



IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

WIFU-Stiftung
Prof. Dr. Tom A. Rösen
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Redaktion: Monika Nadler

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen

Titelfoto: Shutterstock

Fotos: S. 4: WIFU-Stiftung, S. 29: iStock

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die WIFU-Stiftung streben einen diskriminierungsfreien Gebrauch von Sprache an, in dem die Vielfalt aller Mitmenschen berücksichtigt wird. Wir verwenden daher, wo möglich, genderneutrale Formulierungen und nennen i. d. R. die weibliche und die männliche Form. Vereinzelt kann es etwa aus Platzgründen vorkommen, dass das generische Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde. Auf die Verwendung von Genderzeichen wie Sternchen, Binnen-I, Unterstrich und Doppelpunkt verzichten wir zugunsten eines ungestörten Leseflusses.

Disclaimer: Urheber der Inhalte in diesem Praxisleitfaden ist/sind der/die namentlich bezeichnete/n Autor/en, sofern nicht anders angegeben. KI-generierte Texte und Inhalte sind als solche gekennzeichnet.

Dieser Praxisleitfaden ist die erweiterte Neuauflage des 2019 erschienenen Praxisleitfadens gleichen Titels. Der Autor dankt dem Erich Schmidt Verlag für die Erlaubnis, das Fallbeispiel „Merck“ aus dem Buch „Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen“ in gekürzter Form verwenden zu dürfen.

ISSN (Print) 2626-3424

ISSN (Online) 2626-3432

Februar 2025; 2., erweiterte Auflage

INHALT

Vorwort	4
1 Die Grundfrage: Warum Gesellschafterkompetenz?	5
2 Vier Definitionen	6
3 Welchen Nutzen hat Gesellschafterkompetenz: eine strategische Perspektive	9
4 Status quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Familienunternehmen	11
4.1 Was steht dem Aufbau eines GKE-Programms im Wege?.....	11
4.2 Welche Aktivitäten sind die am häufigsten durchgeführten Maßnahmen?	13
4.3 Welche Inhalte werden im Rahmen von GKE-Aktivitäten vermittelt?	13
4.4 Bereit für GKE?	16
5 Dimensionen und idealtypische Inhalte eines GKE-Programms	18
5.1 Das Dimensionenmodell der Gesellschafterkompetenz.....	18
5.1.1 Die unternehmerische Kompetenz	19
5.1.2 Die Eigentümerkompetenz	19
5.1.3 Die Familienkompetenz	19
5.1.4 Die Individualkompetenz	19
5.2 Idealtypische Inhalte eines GKE-Programms	20
5.2.1 Kennenlernen des Unternehmens von innen	20
5.2.2 Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften	20
5.2.3 Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens	22
5.2.4 Verständnis für die Rolle eines Familiengeschafters entwickeln	22
5.2.5 Aufbau individueller Unternehmerfamilienkompetenz	23
6 Funktionenbasierte Anforderungen an die Gesellschafterkompetenz	24
7 Fallbeispiel: Das Familienmanagement im Hause Merck	26
8 Schlusswort	31
9 Quellen und weiterführende Literatur	32
Kontakt	34

Der vorliegende Praxisleitfaden ist die grundlegend überarbeitete und erweiterte Neuauflage des 2019 erschienenen Praxisleitfadens gleichen Titels. In den Jahren seither war die Nachfrage nach dieser Publikation so groß und anhaltend, dass dieser Praxisleitfaden in aller Bescheidenheit als ein „Klassiker“ im Publikationsportfolio der WIFU-Stiftung bezeichnet werden darf. Gleichzeitig wurde aus unzähligen Rückmeldungen und sehr spezifischen Nachfragen deutlich, dass das Thema nur angespielt, aber längst noch nicht ins Tor gebracht war. Aus Rückmeldungen und Anregungen, für die der Autor allen Leserinnen und Lesern überaus dankbar ist, hat sich nun eine gänzlich neu konzipierte Veröffentlichung ergeben. Der Umfang von 36 Seiten gegenüber 20 Seiten der Vorgängerversion ist ein Hinweis darauf, wie umfassend diese Publikation angereichert wurde.

Gerne ist der Autor auf den Wunsch nach mehr Praxiswissen eingegangen. Mit einem ausführlichen Praxisbeispiel der Unternehmerfamilie Merck sowie Reflexionsfragen und Checklisten ist dieser Erwartung hoffentlich Rechnung getragen. Das Fallbeispiel Merck zeigt in beispielhafter Weise, wie eine Unternehmerfamilie kontinuierlich an ihrer Kompetenz arbeiten kann und dabei für unterschiedliche Alters- und Interessengruppen adäquate Formate zur Aus- und Weiterbildung zur Verfügung stellt. Wichtig für die Akzeptanz solcher Programme ist neben der inhaltlichen Passung auch die Möglichkeit der Partizipation bei der Zusammenstellung der einzelnen Bestandteile für eben die Personen, für die die Bildungsmaßnahmen konzipiert sind.

Der Punkt der Akzeptanz kann mit Fug und Recht als grundlegend bezeichnet werden. Ein gemeinsames Grundverständnis über die Frage (und für Einzelne vielleicht zunächst auch: die Zumutung), dass und warum Gesellschafterkompetenz entwickelt werden muss, ist unverzichtbar. Man kann das kurz fassen: Es steht nicht weniger als die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens auf dem Spiel. Doch um zu verstehen, inwiefern Gesellschafter und Gesellschafterinnen als Treuhänder eines Familienunternehmens dessen Zukunft sichern oder gefährden können, gilt es die Wechselwirkungen



der Systeme Familie, Unternehmen und Eigentum zu verstehen. Es sind also einige Kenntnisse über die Abhängigkeiten nötig, in denen diese drei Systeme zueinander stehen.

Bekanntlich ist das Dreikörperproblem eines der schwierigsten Probleme der Physik. Ganz so diffizil ist es (zum Glück) nicht, die Dreifaltigkeit von Unternehmerfamilie, Familienunternehmen und Eigentum zu durchdringen.¹ Die Familienunternehmensforschung hat zu diesem Themenkomplex belastbare Konzepte entwickelt, wie mit den drei Systemen und den ihnen inhärenten Logiken so gearbeitet werden kann, dass Familie und Unternehmen über Generationen hinweg Bestand haben können.

Ein Selbstläufer ist dies aber nicht. Deshalb möchte dieser Praxisleitfaden dazu ermuntern, in die Kompetenzentwicklung von Gesellschaftern und Gesellschafterinnen zu investieren. Dabei geht es eben nicht bloß um Basiskenntnisse für das Lesen einer Bilanz. Ein weit aufgespanntes Verständnis für die eigene Rolle in einer Unternehmerfamilie muss sorgfältig entwickelt werden. Idealerweise sieht sich jedes Mitglied eines Gesellschafterkreises persönlich in der Verantwortung für das Erreichen des gemeinsamen Ziels: ein erfolgreiches Familienunternehmen und eine harmonische Unternehmerfamilie in die Zukunft zu führen.

Tom A. Rösen

Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung

¹ Hier sei auf das Drei-Kreis-Modell nach Tagiuri & Davis (1982) verwiesen sowie auf weitere Modifizierungen, etwa von Gersick et al. (1997).

1 | DIE GRUNDFRAGE: WARUM GESELLSCHAFTERKOMPETENZ?

Die Gesellschafter und Gesellschafterinnen eines Familienunternehmens verbinden mit ihrer Anteilseignerschaft (meist) mehr als nur eine Kapitalbeteiligung. Die vorherrschende Einstellung ist, dass Familiengesellschafter den Werterhalt und die Weitergabe der Unternehmensanteile an die Nachkommen des Firmengründers als ihre zentrale und generationenübergreifende Familienaufgabe ansehen: Sie verstehen sich als Treuhänder. Folglich kommt ihrer Firmenbeteiligung am Familienunternehmen oder aber dem hierdurch repräsentierten gemeinsamen Familienvermögen die Bedeutung eines *geliehenen Erbes*² zu. Beobachtungen der gelebten Praxis in Unternehmerfamilien bestätigen diese Haltung.

Wenn man also annehmen darf, dass das Bewahren des gemeinsamen Eigentums der Unternehmerfamilie (also das Unternehmen der Vorfahren und ggfs. auch gemeinsame Unternehmensbeteiligungen) das oberste Ziel ihrer Mitglieder darstellt, lässt sich schnell erahnen, welche komplexe Fragestellungen und Erwartungen sich hieraus ergeben können. Aus der Perspektive des Eigentümers betrachtet sind selbstverständlich die Denkweisen eines Investors (z. B. eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals) naheliegend, gleichermaßen können aber auch die Generationen übergreifende Erwartungen und Vorstellungen verbunden sein (z. B. Reinvestition der erwirtschafteten Gewinne zur zukunftsfähigen Aufstellung des Unternehmens). Es wird immer unterschiedliche Erwartungen geben und solche können, sofern es innerhalb der Unternehmerfamilie keine Klarheit und Einigkeit in Bezug auf die Gesellschafterrolle gibt, leicht zu Uneinigkeit, Konflikten und im schlimmsten Fall sogar zu Entscheidungsunfähigkeit und Blockaden im Gesellschafterkreis führen.

Jede Unternehmerfamilie, egal wie groß oder wie alt, steht vor derselben grundlegenden Herausforderung: gleichzeitig der Logik der Familie, der Logik des Unternehmens und der Logik des Eigentums

folgen zu müssen. Je nach Blickwinkel können die Familienmitglieder durchaus unterschiedliche Ansichten vertreten, wie das Unternehmen richtig geführt werden soll ist und was den Zielen und Werten des Gesellschafterkreises angemessen ist (und was nicht). Welche Umgangsweise die Familie letztendlich für Meinungsverschiedenheiten und für Differenzen in der Haltung gegenüber dem Unternehmen und dessen Ausrichtung jedoch findet, ist ganz entscheidend dafür, ob sie, die Familie, als *Chance* oder aber als größtes *Risiko* auf das Unternehmen einwirkt.

An diesem Punkt kommt die Gesellschafterkompetenz ins Spiel: Der einzelne Gesellschafter oder die Gesellschafterin eines Familienunternehmens steht (im Gegensatz zur Anteilseignerschaft an einer Publikumsgesellschaft) vor der Herausforderung, die Zukunft des Unternehmens aus eigener Verantwortung heraus mitzugestalten. Neben diesen Gestaltungsmöglichkeiten sind aber auch das Unternehmen betreffende Entscheidungen in einer Weise zu treffen, dass diese sowohl die Existenz des Unternehmens als auch den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie nicht dauerhaft beeinträchtigen.

Aus all dem ergibt sich für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie, sofern sie ihrer Rolle als Mitglieder der Verantwortungsgemeinschaft für das gemeinsam gehaltene unternehmerische Vermögen gerecht werden wollen, die Anforderung, nicht bloß über einfache betriebswirtschaftliche Kenntnisse zu verfügen, sondern über ein sehr spezielles Wissen, nämlich eine *Gesellschafterkompetenz*. Die Ausführungen sollten deutlich gemacht haben, dass es einer wesentlichen Grundlage für das Entstehen von Gesellschafterkompetenz bedarf: einer Grundhaltung, die den Aufbau von Fähigkeiten und Fertigkeiten zu Gunsten der Übernahme von Verantwortung als Eigentümer und Eigentümerinnen eines Familienunternehmens fördert und hierzu motiviert.³

² Hierzu ausführlich Kleve, Simons & Köllner (2024).

³ Hierzu ausführlich Kleve, Rösen & Stibi (2024).

2 | VIER DEFINITIONEN

Ein gemeinsames Verständnis der Begriffe „Familienunternehmen“, „Unternehmerfamilie“ sowie „Gesellschafterkompetenz und -entwicklung“ ist ganz wesentlich. Eine solche Begriffsklärung kann verhindern, dass man das Gleiche sagt und doch etwas Anderes meint.

DEFINITION 1: WAS IST EIN FAMILIENUNTERNEHMEN?

Von einem „Familienunternehmen“ wird der Definition⁴ des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) folgend in Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen immer dann gesprochen, wenn

- sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befindet,
- die Eigentümerfamilien aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen,
- diese Verantwortung entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsfunktion bzw. aus beiden Funktionen heraus wahrgenommen wird,
- wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen in die nächste Familiengeneration weiterzugeben.

Das *transgenerationale Moment* ist für Familienunternehmen somit essenziell, Rechtsform und Größe des Unternehmens spielen hingegen keine Rolle. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein (noch) keine Familienunternehmen.

Die zentralen Bestandteile dieser Definition sollte jedes Mitglied einer Unternehmerfamilie einmal mit der eigenen Situation abgleichen und sich beispielsweise fragen, in welcher konkreten Form die Familie ihre unternehmerische Verantwortung bei der Steue-

rung der Geschicke des Unternehmens ausübt. Wer setzt hier die maßgeblichen Impulse: Bestimmt diese wirklich (noch immer) die Familie? Oder folgt die Familie (zu) bereitwillig den Vorschlägen eines familienexternen Top-Managements, von Beiratsmitgliedern oder Beratern und Beraterinnen?

Auch ist es lohnenswert, sich einmal über den Status quo des „transgenerationalen Moments“ Gedanken zu machen. Wie ist es konkret um den Fortführungswillen in der nächsten Generation bestellt? Gibt es diesen bei den wesentlichen Anteilseignern überhaupt (noch)? Welche Lösung ist für kinderlose Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit großen Anteilspaketen vorgesehen? Diese Fragen reichen tief ins Persönliche hinein – und gerade deshalb sollten hier mit Sorgfalt und ohne Zeitdruck gangbare Wege für die einzelnen Personen gesucht werden.

DEFINITION 2: WAS IST EINE UNTERNEHMERFAMILIE?

Analog zum Verständnis von Familienunternehmen wird von einer *Unternehmerfamilie* gesprochen, wenn

- eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmens- oder Vermögensverbund geprägt wird
- und diese Gruppe oder Teile davon sich mit der Frage beschäftigen, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird. Dabei ist die Form der jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, Großfamilienorganisation, „Kronprinzenregelung“) nicht bedeutsam.⁵

⁴ www.wifu.de/best-of-fu-wissen/

⁵ www.wifu.de/best-of-fu-wissen/

Diesem Verständnis entsprechend ist ebenfalls eine Selbstreflexion der Definition und ihrer Merkmale durch die Familiengeschafter empfehlenswert. Insbesondere die Fragestellung, inwieweit das verwandtschaftliche Verhältnis zueinander geklärt ist und aktiv gepflegt wird, kann entscheidende Bedeutung für das Miteinander im Gesellschafterkreis erlangen. Auch hier wäre es angebracht, sich als Familie einmal gemeinschaftlich zu vergewissern, ob und wenn ja: in welcher Form die einzelnen Familienteile sich die Weitergabe des Eigentums vorstellen.

DEFINITION 3: WAS IST GESELLSCHAFTERKOMPETENZ?

Das oben beschriebene Erfordernis eines speziellen Wissens kann als „Gesellschafterkompetenz als Mitglied einer Unternehmerfamilie“ bezeichnet werden. Diese sei wie folgt definiert:⁶

Gesellschafter(innen)kompetenz 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 Unternehmen und Familie erfolgreich umgehen zu können.

Der Ausprägungsgrad der Gesellschafterkompetenz einer Unternehmerfamilie lässt sich demzufolge als die *Gesamtheit* der vorhandenen Kompetenzen der einzelnen Familiengeschafter sowie auch deren Ehegatten und Lebenspartner beschreiben.⁷ Er ist erheblich von dem jeweils vorhandenen familienstrategischen Reifegrad einer Unternehmerfamilie geprägt.⁸ Neuere Studien zeigen, dass Unternehmerfamilien, die bereits über eine formelle (evtl. in Form einer Familienverfassung) oder informelle

Familienstrategie verfügen, deutlich umfangreichere GKE-Maßnahmen durchführen als solche Familien, die (noch) nicht über ein entsprechendes Instrumentarium verfügen.⁹

Es ist leicht nachzuvollziehen, dass es für die Verantwortungsgemeinschaft einer Unternehmerfamilie nicht ausreichend sein kann, wenn lediglich ein oder zwei Familienmitglieder aus einem Gesellschafterkreis von 20 und mehr Personen die oben skizzierten Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen. Ein zu großes Kompetenzgefälle innerhalb einer Familiengemeinschaft birgt die Gefahr, dass sich kompetenzorientierte patriarchale/matriachale Entscheidungsstrukturen herausbilden und die Eigentümergemeinschaft von diesen Einzelpersonen, ihrem Wissen und ihren Entscheidungen abhängig wird. Auch kann eine asymmetrische Verteilung von wichtigem Wissen und wichtigen Fähigkeiten Misstrauen aufkeimen lassen: hier die „Wissenden“, dort die „Unwissenden“. Im Falle nicht leicht nachvollziehbarer Entscheidungen oder in Krisensituationen führt so etwas dann oft dazu, dass das Vertrauen in das Handeln der „wissenden“ Familienmitglieder erschüttert wird und die „Unwissenden“ bei Externen, z. B. bei Anwälten, Unterstützung suchen. Wenn über lange Zeit eine immer größer werdende Anzahl von Familiengeschafterinnen „unwissend“ gehalten wurde (oder aber diese sich aus Bequemlichkeit nicht das notwendige Wissen zur Einschätzung der Entwicklungsnotwendigkeiten des Unternehmens angeeignet haben!), führt dies zu Spannungen und in kritischen Zeiten des Unternehmens zum Aufflammen von Familienkonflikten.

Es lohnt sich also durchaus, die Verteilung von Wissen und Kompetenzen innerhalb der eigenen Unternehmerfamilie einmal genauer zu analysieren. Der Status quo sollte kritisch evaluiert werden. Eine anschließende konstruktiv-kritische Diskussion in der Unternehmerfamilie könnte eine positive Entwicklung in Gang setzen.

⁶ Rösen (2019), S. 6.

⁷ Auch diese sind in der Regel an Diskussionen über zukunftsweisende Entscheidungen des Familienunternehmens beteiligt und ihr Einfluss sollte nicht unterschätzt werden. Nicht zuletzt wird dieser bei der Erziehung der nachfolgenden Generation wirksam.

⁸ Der familienstrategische Reifegrad sei definiert als: „Umfang und Ausmaß des Einsatzes von Selbstreflexions-, Kommunikations- und Kollaborationssystemen, die die Entscheidungsfindung und den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie fördern. Der Reifegrad gibt somit Aufschluss über Umfang, Inhalt und Umsetzungsgrad einer impliziten oder expliziten Familienstrategie sowie der auf ihr basierenden Family Governance bzw. des auf ihr basierenden (Selbst-)Managements einer Unternehmerfamilie. Aus Rösen et al. (2022) S. 56.

⁹ Vgl. Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022) S. 9.

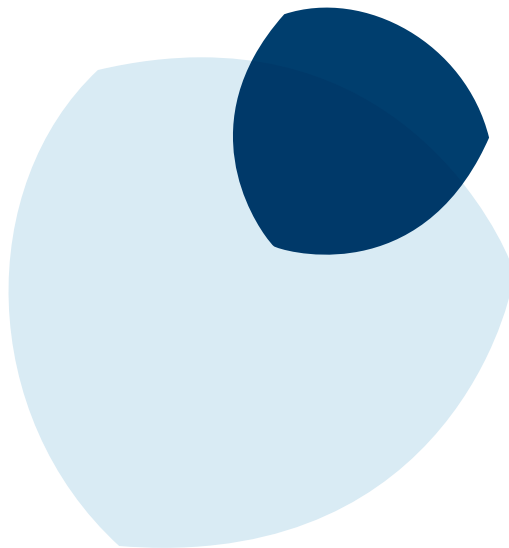
DEFINITION 4: WAS IST GESELLSCHAFTER- KOMPETENZENTWICKLUNG?

Die systematische Ausbildung und Weiterentwicklung des vorhandenen Niveaus von Gesellschafterkompetenz einer Unternehmerfamilie ist für die weiteren Ausführungen in diesem Praxisleitfaden folgendermaßen definiert:¹⁰

Eine Gesellschafter(innen)kompetenzentwicklung (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.¹¹

Ein „familieninternes Aus- und Weiterbildungskonzept für Familienmitglieder“ wird nicht immer freudig begrüßt. Im Gegenteil: Die Auseinandersetzung mit einem solchen Vorhaben stößt zunächst oft auf Unverständnis und Widerstände. Warum soll

man sich „auf Vorrat“ Kompetenzen und Fähigkeiten aneignen, wenn man nicht einmal genau weiß, ob und wann diese überhaupt jemals gebraucht werden?¹² Geht es um die Ausbildung und Entwicklung von jüngeren Familiengeschaftern, haben die einzelnen Kernfamilien zudem regelmäßig Sorge, dass entsprechende Programme in ihren individuellen Erziehungsansatz eingreifen könnten. Oft wird es auch als unnötig und geradezu als eine Zumutung empfunden, sich weiterzubilden und hierfür die wertvolle eigene Freizeit zu investieren. Dass es eine Notwendigkeit sein könnte, durch die eigene kontinuierliche Weiterbildung etwas dazu beizutragen, dass zukünftige Ausschüttungen und der Erhalt des „transgenerationalen Erbes“ sichergestellt sind, wird oftmals übersehen. Vor diesem Hintergrund lohnt auch hier die konstruktiv-kritische Selbstevaluation und -reflexion der bisherigen Aktivitäten einer Unternehmerfamilie als Gemeinschaft sowie der einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter. In diesem Zusammenhang wäre auch zu prüfen, in welcher Form auch solche Mitglieder der Unternehmerfamilie in GKE-Maßnahmen einbezogen werden, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten, bzw. solche, die Erziehungsaufgaben übernehmen. Die Erfahrung zeigt, dass hier nicht zu restriktiv vorgegangen werden sollte.



¹⁰ Entnommen aus: www.wifu.de/best-of-fu-wissen/gesellschafterkompetenz.

¹¹ Siehe hierzu Rösen (2019), S. 6.

¹² Ausführlich hierzu Kleve, Rösen & Stibi (2024).

3 | WELCHEN NUTZEN HAT GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ: EINE STRATEGISCHE PERSPEKTIVE

Nicht jeder Familiengesellschafter wird davon überzeugt sein, dass es eine Notwendigkeit zur systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz gibt. Und insbesondere die operativ tätigen Familiengesellschafter haben manchmal sogar große Vorbehalte gegen einen Kompetenzaufbau im Gesellschafterkreis. Sie befürchten, dass zu viele kritische Diskussionen mit „halbgebildeten“ Gesellschaftern und Gesellschafterinnen entstehen, die ihre eigene Gestaltungsfreiheit beschränken. Folgende Aussage eines ehemaligen Geschäftsführenden Gesellschafters bringt diese Befürchtung beispielhaft auf den Punkt:

„Ich halte es für unzumutbar, wenn Nachwuchsgesellschafter, nachdem sie ein fünftägiges Strategieseminar an einer vermeintlichen Top-Business-School absolviert haben, mir und meinen Geschäftsführer-Kollegen erklären wollen, wie wir die Strategie des Unternehmens wollen und die Digitalisierung gestalten sollen.“

Dieses Zitat macht etwas deutlich: In dieser Unternehmerfamilie hat man es offensichtlich versäumt, eine Kommunikationskultur zu etablieren, die die Gesellschafter aus der NextGen einlädt und ermuntert, sich mit den verantwortlichen Geschäftsführern des Unternehmens über strategische Fragen auseinanderzusetzen. Man darf vermuten, dass weder die Unternehmensleitung noch Führungspersonen der Familie einen organisierten Rahmen entwickelt haben, um Ideen, Ansätze und Überlegungen als positive Impulse aus dem Eigentümerkreis aufzugreifen und zu diskutieren. Strukturierte Möglichkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen in die Unternehmens- und Familienentwicklung einzubringen (z. B. durch informelle Hintergrundgespräche, Diskussionsrunden etc.), müssen aber aktiv geschaffen werden, sie ergeben sich nicht unbedingt von selbst. Ein solcher Möglichkeitsraum kann einem Familienunternehmen sogar Vorteile bringen, nämlich dann, wenn einzelne Mitglieder der Unternehmerfamilie wertvolles Wissen und wichtige Fähigkeiten einbringen könnten. Das folgende Zitat

des Familienoberhauptes einer dynastischen Großfamilie belegt, dass die Auseinandersetzung mit interessierten NextGen-Gesellschaftern für das Unternehmen durchaus Vorteile haben kann:

„Ursprünglich hatten wir geplant, dass wir für interessierte Gesellschafter im Alter von 25 bis 40 Jahren Workshops zur Wissensvermittlung über unsere Digitalstrategie abhalten. Unsere Führungskräfte kamen von diesen Wochenenden mit folgender Botschaft zurück: ‚Die Vertreter der NextGen wissen zum Teil mehr als wir im Unternehmen über digitale Trends und Technologien. Die arbeiten bei Spezialfonds und Start-ups und haben einen ganz anderen Blick auf Fragen der Nachhaltigkeit. Wir sollten viel öfter mit denen diskutieren und hier einen Arbeits- und Austauschkreis etablieren.‘ Für unsere Nachwuchsgesellschafter war dies eine gute Möglichkeit, sich in das Unternehmen einzudenken und Anregungen und Impulse zu setzen. Beide Seiten haben in hohem Maße voneinander profitiert. Mittlerweile haben wir hier regelmäßige Treffen, bei denen auf Augenhöhe diskutiert wird.“

Je nach Governance-Struktur und den in diese Struktur eingebundenen einzelnen Familienmitgliedern ist die Familie an allen wichtigen Entscheidungen des Unternehmens beteiligt. Das heißt, dass die jeweils vorhandenen Kompetenzen von Einzelpersonen entscheidend sind. Neben den unternehmensbezogenen Aktivitäten ist es aber auch eine Kernaufgabe, Missverständnisse und Konflikte innerhalb der Unternehmerfamilie möglichst zu vermeiden. Gelingt es einer Unternehmerfamilie, das unvermeidliche Risiko destruktiver Einflussnahmen aus der Familie heraus zu reduzieren, können die typischen Stärken und damit die Wettbewerbsvorteile eines Familienunternehmens nutzbar gemacht werden.

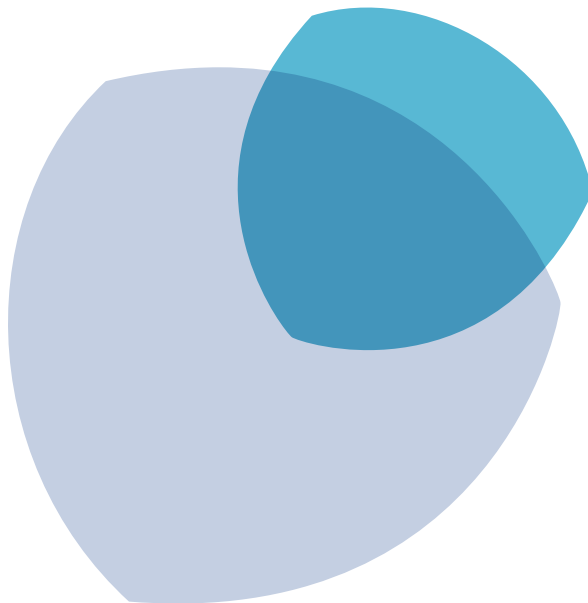
Die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz kann ohne Übertreibung als die *zentrale Erfolgs-*

*variable von Mehrgenerationen-Familienunternehmen*¹³ bezeichnet werden. Es ist geradezu unabdingbar, über eine kritische Anzahl von kompetenten Mitgliedern der Unternehmerfamilie zu verfügen (abhängig von Größe und Komplexität des Unternehmens wie auch der Familie).

Jede Unternehmerfamilie sollte sich befragen, auf welche Art und Weise sie die Geschicke ihres Unternehmens (mit-)bestimmt und dies auch zukünftig anstrebt. In einem Familienunternehmen, in dem sich die Geschäftsführung aus mehreren aktiven Gesellschaftern unterschiedlicher Generationen zusammensetzt, ergeben sich andere Fragestellungen als in einem Familienunternehmen, in dem ausschließlich familienexterne Managerinnen und Manager die Geschäfte führen. Im ersten Fall kann ein zu steiles Kompetenzgefälle zwischen aktiven

und nicht-aktiven Gesellschaftern zu Problemen führen. Im zweiten Fall dürften Familiengesellschafter mit unzureichender eigener Kompetenz wohl nicht auf Dauer ihre Verantwortung für die Geschicke des Unternehmens wahrnehmen können. Kann die Familie aus ihren Reihen keine geeigneten Vertreterinnen und Vertreter für die Aufsichts- und Kontrollgremien hervorbringen, läuft sie Gefahr, entweder gänzlich fremdbestimmt zu werden oder aber ihre Rolle als verantwortungsvoller Eigentümer nicht auszufüllen.

Die gezielte Entwicklung von Gesellschafterkompetenz ist also eine kontinuierlich bestehende Kernaufgabe der Unternehmerfamilie und die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz sollte ein relevanter Bestandteil von Erziehung und Sozialisation in den Kernfamilien sein.¹⁴



¹³ Ausführlich hierzu Wimmer, Groth & Simon (2022).

¹⁴ Hierzu auch Kleve, Rösen & Stibi (2024).

4 | STATUS QUO DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZENTWICKLUNG IN DEUTSCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN

Wie sieht nun die Wirklichkeit in deutschen Familienunternehmen und den dahinterstehenden Unternehmerfamilien aus? Die Ergebnisse zweier quantitativer Befragungen des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) in den Jahren 2019¹⁵ sowie 2021¹⁶ weisen auf etablierte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen und Trends in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum hin.

- 69 Prozent der Studienteilnehmer von 2021 betreiben eine systematische GKE und messen ihr insgesamt sogar eine hohe Bedeutung bei.
- 86 Prozent erkennen eine Unterstützung der Bindung der Unternehmerfamilie an das Familienunternehmen durch GKE-Maßnahmen.
- Nach Ansicht von 85 Prozent unterstützen entsprechende Aktivitäten ihren Zusammenhalt als Familie.
- 83 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, hierin einen zentralen Erfolgsfaktor zur Absicherung des langfristigen Überlebens des Familienunternehmens zu sehen.
- 81 Prozent sind davon überzeugt, dass entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten die gemeinsame Willensbildung der Familiengeschafter fördern.
- Über 68 Prozent sehen einen positiven Nebeneffekt in der Minderung von Konflikten in der Unternehmerfamilie durch die systematische Aus- und Weiterbildung.

4.1 | WAS STEHT DEM AUFBAU EINES GKE-PROGRAMMS IM WEGE?

Die Praxis zeigt erstaunlich oft, dass die Thematik GKE gänzlich ausgeblendet oder sehr unsystematisch vorgegangen wird.¹⁷ Zwei Gegenströmungen, basierend auf der gleichen Grundlogik, konterkarieren hier wohl eine „Professionalisierung“ der Unternehmerfamilie: Unternehmerfamilien handeln in Bezug auf ihre (Selbst-)Organisation bzw. den gezielten Aufbau der eigenen Kompetenz typischerweise in der Logik der *Familie*. Da ist es nicht vorgesehen, ein Aus- und Weiterbildungsprogramm *als* Familie durchzuführen. Was man braucht, lernt man durch Abschauen, durch Anleiten der Kinder, über Erzählungen und einfach durch Mitmachen.

Dieses familiäre (Lern-)Muster wird unreflektiert auf die Gesellschafterrolle übertragen. Der Vorschlag, sich *als (Gesellschafter-)Familie* zu organisieren oder sich in einer koordinierten Vorgehensweise auf die Rolle als kompetenter Gesellschafter vorzubereiten, fühlt sich fremd an. Hingegen sehen es nicht im Unternehmen aktive Familiengeschafter als völlig normal an, dass sie für ihre eigene Karriere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen absolvieren. Es wird jedoch geradezu als Zumutung verstanden, sich als Gesellschafter(familie) weiterzubilden.

¹⁵ Siehe hierzu Rösen & Löhde (2019). Hier gaben 214 Teilnehmer Einblicke zu familienstrategischen Entwicklungen, der Family Governance sowie der gelebten Praxis des Familienmanagements.

¹⁶ Siehe hierzu Rösen et al. (2022). Es wurden 218 Mitglieder von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien explizit zu Maßnahmen, Schwerpunkten und Inhalten im Rahmen von gesellschafterkompetenzfördernden Aktivitäten der Unternehmerfamilie befragt. Die folgenden Inhalte basieren auf den hier dargelegten Ergebnissen.

¹⁷ Siehe hierzu Rösen, Orenstrat & Binz Astrachen (2024), S. 25-27.

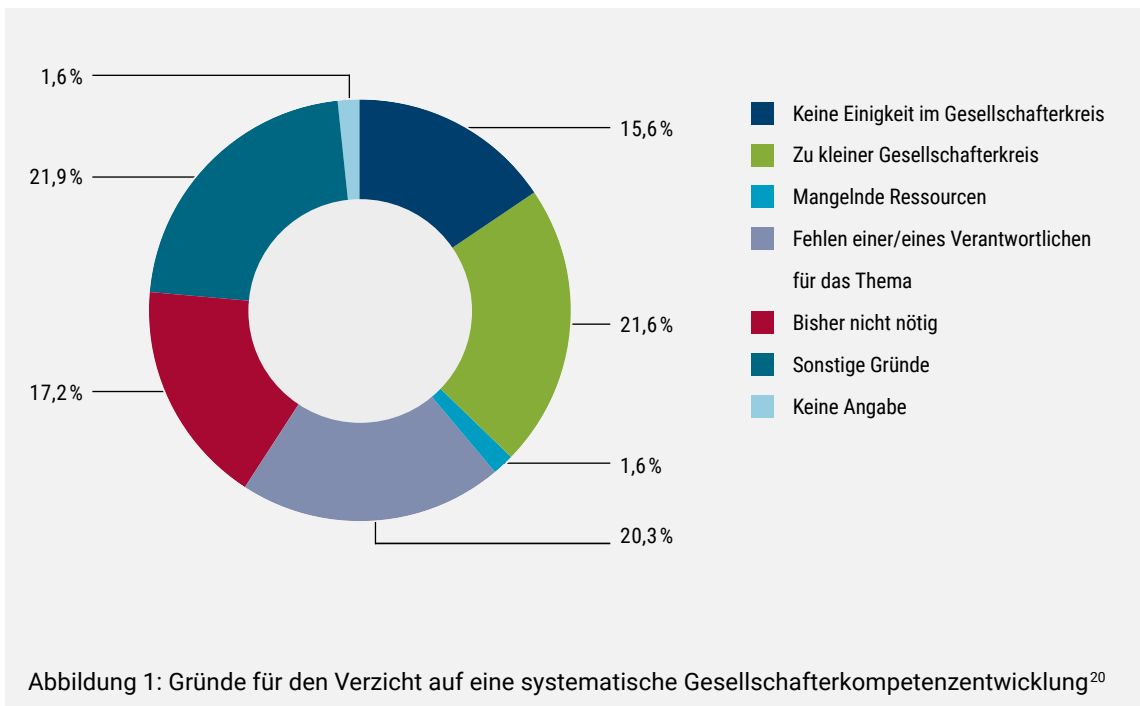
Ein Blick auf den geringen Grad von Selbstorganisation in Unternehmerfamilien ist aufschlussreich. Lediglich 45 Prozent der Befragungsteilnehmer, so die Studie aus dem Jahr 2019, verfügen über Instrumente einer Family Governance (z. B. eine Familienstrategie oder Familienverfassung).¹⁸ Immerhin betreibt ein Großteil (83 %) jener Unternehmerfamilien, die mit Instrumenten der Family Governance arbeiten, auch eine systematische GKE. Man darf wohl schlussfolgern, dass die einmal in Angriff genommene (Selbst-)Organisation der Familie dann auch zu einer zielgerichteten Entwicklung der Kompetenzen und Fähigkeiten in der Unternehmerfamilie führt. Einige (wenige) Vertreter dieses Familientypus (dies sind meist solche mit einer großen Anzahl von Gesellschaftern) haben sogar familieneigene Akademien (siehe Fallbeispiel Merck, S. 26 ff.) und Ausbildungskonzepte („Gesellschafterführerschein“, s. S. 24 f.) entwickelt.

Die 31 Prozent derer, die zum Zeitpunkt der Befragung im Jahr 2021 keine einzige GKE-Maßnahme betrieben, nannten dafür folgende Gründe:

- ist nicht nötig (17 %)
- der Gesellschafterkreis ist zu klein (22 %)
- es fehlt ein Verantwortlicher (20 %)
- fehlende Einigkeit im Gesellschafterkreis (16 %)
- Ressourcenknappheit (2 %).

Diese Angaben lassen lediglich Vermutungen zu, welcher Art die Vorbehalte und Bedenken gegenüber GKE-Aktivitäten im Einzelnen sind. Beobachtungen in der Praxis zeigen, dass solche Aussagen stark mit dem Grad an (Selbst-)Organisation als Unternehmerfamilie korrelieren sowie dem jeweiligen Mentalen Modell¹⁹ der Familie.

Die in diesem Abschnitt in gebotener Kürze dargelegten Erkenntnisse sollen dazu einladen, einmal selbst den Status quo der angebotenen Inhalte zur Aus- und Weiterbildung in der eigenen Unternehmerfamilie zu erheben (siehe Checkliste S. 17). Durch eine kritische Reflexion können die bestehenden Vorstellungen und Haltungen gegenüber dem Thema Gesellschafterkompetenz ermittelt werden.



¹⁸ Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die interessierten Teilnehmer einer solchen Studie schon eine selbstselektierte Auswahl von der Grundgesamtheit aller Familienunternehmen in Deutschland darstellen.

¹⁹ Vgl. Rügen, von Schlippe & Groth (2022b).

²⁰ Aus: Rügen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022), S. 25.

4.2 | WELCHE AKTIVITÄTEN SIND DIE AM HÄUFIGSTEN DURCHFÜHRTEN MASSNAHMEN?

Die Top 3 der innerhalb der Unternehmerfamilie häufig anzutreffenden Angebote sind:²¹

- eine durch die Familie organisierte interne Weiterbildung (69 %)
- Learning by Doing im Rahmen von Praktika und (Semester-)Ferienjobs (68 %)
- Teilnahme an offenen Weiterbildungsprogrammen, Seminaren und Workshops (durch die Familie finanziert) (67 %)

Die vermittelten Inhalte fokussieren schwerpunktmäßig auf betriebswirtschaftliche Themen:²² Management und Strategie (78 %), Führung und Organisation (56 %) sowie Bilanzanalyse (55 %). Inhalte mit Bezug zu Kommunikation und Konfliktmanagement (51 % bzw. 49 %) stehen noch vor Wirtschaftsthemen wie Nachhaltigkeit (46 %), Markt- und Branchenkenntnissen (45 %) sowie „Firmenkunde“ (44 %). Rechtliche Fragestellungen sind von eher untergeordneter Bedeutung (38 %). Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass (zum Zeitpunkt der Befragung) Gesellschafterkompetenz im Bereich der zentralen Themen von Unternehmensführung verortet wird.

4.3 | WELCHE INHALTE WERDEN IM RAHMEN VON GKE-AKTIVITÄTEN VERMITTELT?

Die Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz konzentrieren sich in erster Linie auf betriebswirtschaftliches Wissen: Management und Strategie (78 %), Führung und Organisation (56 %) sowie Bilanzanalyse (55 %) stehen bei den Prioritäten der Befragten ganz oben. Danach folgen neben weiteren unternehmensbezogenen Themen auch psychologische und auf die Familiendynamik bezogene Themen wie Kommunikation (51 %) und Konfliktmanagement (49 %). Juristische Themen wie Gesellschafts- und Steuerrecht (44 %) sowie Erbrecht (43 %) werden ebenfalls regelmäßig berücksichtigt.

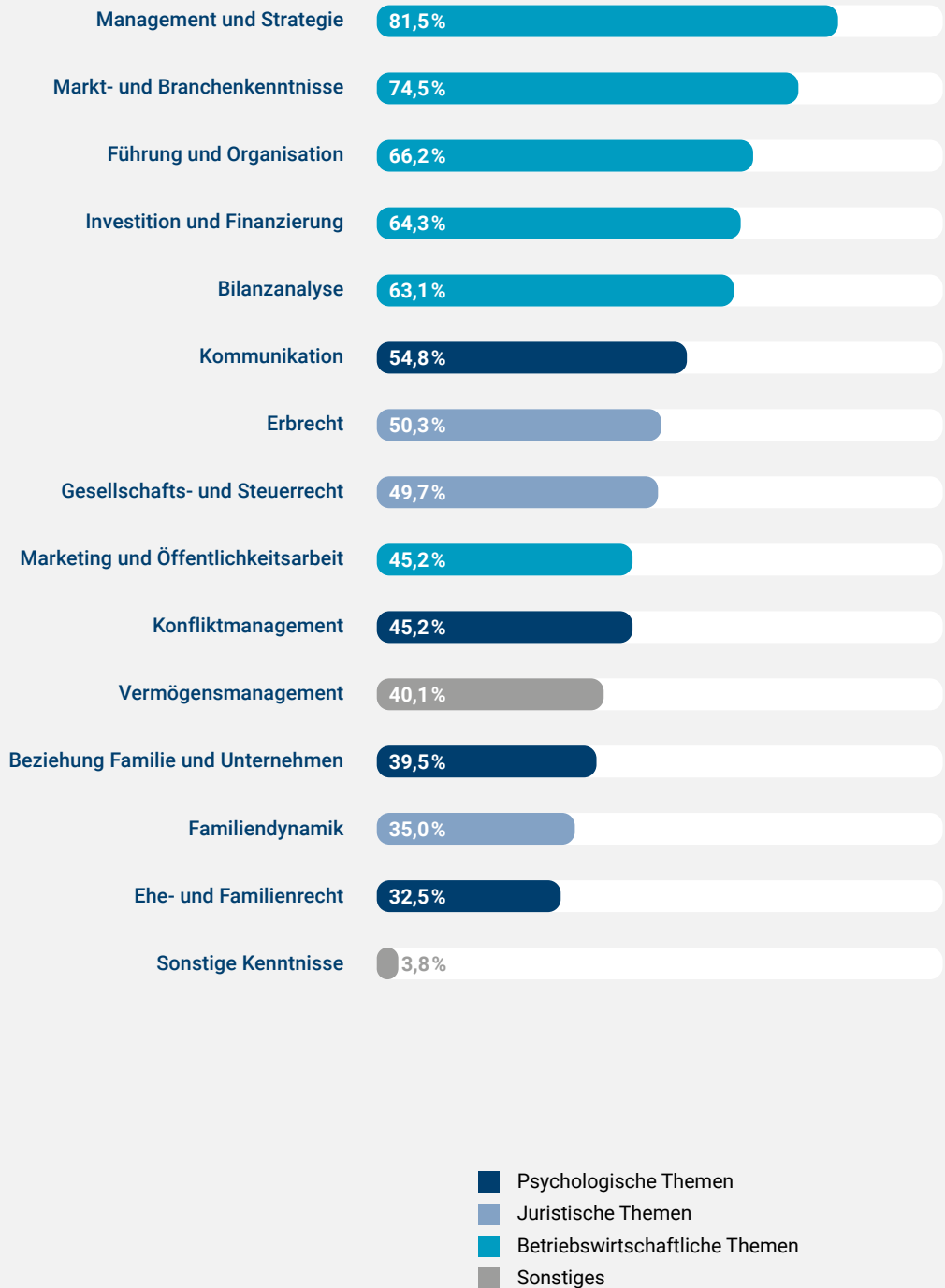
Ein Vergleich mit der GKE-Erhebung aus dem Jahr 2012 fördert einige markante Verschiebungen zutage. Die Top-5-Plätze belegten seinerzeit ausschließlich betriebswirtschaftlich geprägte Themenfelder: Management und Strategie (82 %), Markt- und Branchenkenntnisse (75 %), Führung und Organisation (66 %), Investition und Finanzierung (64 %) und Bilanzanalyse (63 %). Auch wenn Gesellschafterkompetenz nach wie vor hauptsächlich auf der Ebene klassischer BWL-Themen verortet wird, sind psychologische und rechtliche Themenschwerpunkte mehr und mehr Bestandteil der familieninternen Weiterbildungsangebote geworden. Die Abbildungen 2 und 3 zeigen die Verschiebungen auf einen Blick.

²¹ Siehe Rügen & Heider (2024), S. 37.

²² Siehe Rügen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022).



²³ Aus: Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022), S. 30.



Mehrfachnennungen waren möglich.

Abbildung 3: Thematische Ausrichtung der Gesellschafterkompetenzentwicklung (2012)²⁴

²⁴ Aus: Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022), S. 31.

4.4 | BEREIT FÜR GKE?

Nach einigen Ausführungen zum Status quo der Gesellschafterkompetenzentwicklung in deutschen Familienunternehmen sei hier nun dringend geraten, auch in der eigenen Familie einmal den Status quo zu ermitteln. Damit ein aufwendiges Unterfangen wie Gesellschafterkompetenzentwicklung erfolgreich wird, sollte in einem offenen und strukturierten Austausch und ohne Zeitdruck erhoben werden, welche Kompetenzen im Kreis der Gesellschafterinnen und Gesellschafter vorhanden sind, welche womöglich aus eigenem Interesse angestrebt werden, wo es Lücken gibt und wie es um die Motivation, die eigene Zeit zu investieren, bestellt ist. Anders formuliert: Es sollte vermieden werden, qua Autorität oder qua Seniorität eine „Schulpflicht“ für Gesellschafter auszurufen, denn erfahrungsgemäß untergräbt eine solche Vorgehensweise die Motivation und schürt vielleicht sogar Widerstand.

Allein schon die Bestandsaufnahme vorhandener Kompetenzen und Fähigkeiten im Gesellschafterkreis kann manchmal, gerade in größeren Unternehmerfamilien, für Überraschungen sorgen. Zwar kennt man sich und weiß ungefähr, wer was studiert hat oder gerade studiert. Weitaus weniger bekannt sind aber Kompetenzen, die sich die Einzelnen vielleicht in ihrem beruflichen Kontext außerhalb des Familienunternehmens angeeignet haben. Es ist also lohnenswert, hier ein wenig zu schürfen.

Nicht unterschätzt werden sollte eine Diskussion im Gesellschafterkreis. Hierfür sollte ausreichend Zeit vorgesehen werden, vielleicht sind auch mehrere Gesprächsrunden nötig. Auf jeden Fall ist das

Thema zu wichtig, um es unter „Sonstiges“ aufzurufen. Bevor irgendwelche konkreten Aktivitäten geplant werden, sollte im Kreis der Familie ein Konsens über die die Struktur des Programms gefunden werden, beispielsweise über die nicht die triviale Frage, wer an einem solchen Programm teilnehmen darf: Alle Familienmitglieder? Auch die angeheirateten oder verpartnerten ohne eigene Anteile? Gibt es ein Mindestalter? Die Erfahrung zeigt, dass Unternehmerfamilien nicht allzu restriktiv sein sollten, wenn sie den Teilnehmerkreis festlegen. Auch sind ehrliche Selbsteinschätzungen jedes Gesellschafters zur eigenen Motivation und zu den eigenen zeitlichen Ressourcen wichtig. Erst dann sollte das GKE-Programm ausgearbeitet und dem Gesellschafterkreis für ein Feedback zugeleitet werden. Im Idealfall ist das Programm differenziert genug, um die Inhalte mit den angestrebten Rollen und Funktionen (siehe auch Abb. 5 und 6) in Einklang zu bringen. Nicht jeder Gesellschafter, nicht jede Gesellschafterin braucht die volle Bandbreite des Programms, wenn er oder sie lediglich eine Gesellschafterrolle innehat ohne weitere Funktionen.

Die Gesellschafterkompetenzentwicklung sollte schließlich im Familienmanagement verankert werden, um sicherzustellen, dass ein solches Angebot Bestand hat und weiterentwickelt wird. Ebenso sollte (beispielsweise in der Familienverfassung) festgelegt werden, dass die Teilnahme an einem GKE-Programm höchst erwünscht und für die Inhaber bestimmter Rollen und Funktionen zwingende Voraussetzung ist.

Die nachfolgende, nicht als erschöpfend ausformuliert anzusehende Fragenliste soll den Startschuss zu einem Austausch im Gesellschafterkreis geben.

Bereit für GKE?**Ein Countdown in zehn Fragen**

1 Kenne ich, kennt meine Unternehmerfamilie ihr derzeitiges Mentales Modell? Haben wir darüber diskutiert oder werden wir dies bald einmal tun? Falls zutreffend: Welche Schlussfolgerungen haben sich bisher aus unseren Diskussionen ergeben?

2 Welches gemeinsame Grundverständnis über unsere Familie, unser Unternehmen und unser Vermögen liegt bei uns vor und welche Ansichten zu Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung haben wir? Tauschen wir uns mit anderen Unternehmerfamilien in unserem Netzwerk zu diesem Thema aus?

3 Wie wird bei uns eine Gesellschafterkompetenzentwicklung durchgeführt: sporadisch oder strukturiert? Haben wir dies innerhalb unserer Familie bereits besprochen? Und falls nein: Was hat uns bisher davon abgehalten?

4 Welche Mitglieder meiner Unternehmerfamilie zeigen von sich aus Interesse an GKE bzw. mit welchen Maßnahmen ermuntert die Familie zur Beteiligung an ihrem GKE-Programm?

5 Wenn es bereits GKE-Aktivitäten gibt: Wer nimmt an diesem Programm teil und wer nicht? Wer bestimmt den Teilnehmerkreis und welche Kriterien gibt es dafür? Ist die Teilnahme an ein bestimmtes Alter oder an die Inhaberschaft von Unternehmensanteilen gekoppelt? Wie steht es um Ehe- oder Lebenspartner ohne Anteile?

6 Welche Inhalte werden vermittelt? Lediglich klassische Themen aus den Bereichen Finanzierung und Management oder auch übergreifende Inhalte wie spezifische Dynamiken von Unternehmerfamilien, Geschichte und Werte des Familienunternehmens u. Ä.?

7 Welche Kompetenzen können wir aus dem Knowhow unserer Familie heraus vermitteln und wofür benötigen wir externen Input?

8 Werden nachwachsende Generationen in unserem GKE-Programm berücksichtigt und falls ja: in welcher Weise?

9 Wie wird die Teilnahme an einem GKE-Programm sichergestellt, ist dies beispielsweise in unserer Familienverfassung verankert?

10 Gibt es in unserer Familie einen Ausbildungsausschuss oder einen „GKE-Champion“?

5 | DIMENSIONEN UND IDEALTYPISCHE INHALTE EINES GKE-PROGRAMMS

Wie soll nun ein idealtypisches „Ausbildungsprogramm“ für die Mitglieder einer Unternehmerfamilie aussehen? Dieses Zitat mag eine erste allgemeine Antwort liefern: „Es geht nicht darum, Künstler zu werden, sondern darum, Kunst von Kitsch unterscheiden zu können“.²⁵ Nicht jeder Gesellschafter und nicht jede Gesellschafterin muss also durch ein GKE-Programm auf dasselbe Kompetenz- und Wissensniveau wie die verantwortlichen Mitglieder der Geschäftsführung gebracht werden. Vielmehr geht es darum, im Gesellschafterkreis eine allgemeine „Strategiefähigkeit“ zu etablieren. Darunter ist zu verstehen, dass ein Gesellschafter die Grundannahmen für die von ihm zu treffenden Entscheidungen nachvollziehen kann und in der Lage ist, deren Konsequenzen zu überblicken. Nicht mehr und nicht weniger. Folgende Aussage eines Geschäftsführenden Gesellschafters eines Traditionsunternehmens bringt den Zusammenhang auf den Punkt:

„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.“²⁶

5.1 | DAS DIMENSIONENMODELL DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Der Begriff der Gesellschafterkompetenz lässt sich auf ein Konzept von vier Dimensionen herunterbrechen. Dieses Konzept macht anschaulich, in welchen relevanten Bereichen Kompetenzen erworben und aufgebaut werden sollen. Diese lassen sich unterscheiden in unternehmerische Kompetenz, Eigentümerkompetenz, Familienkompetenz und Individualkompetenz.²⁷

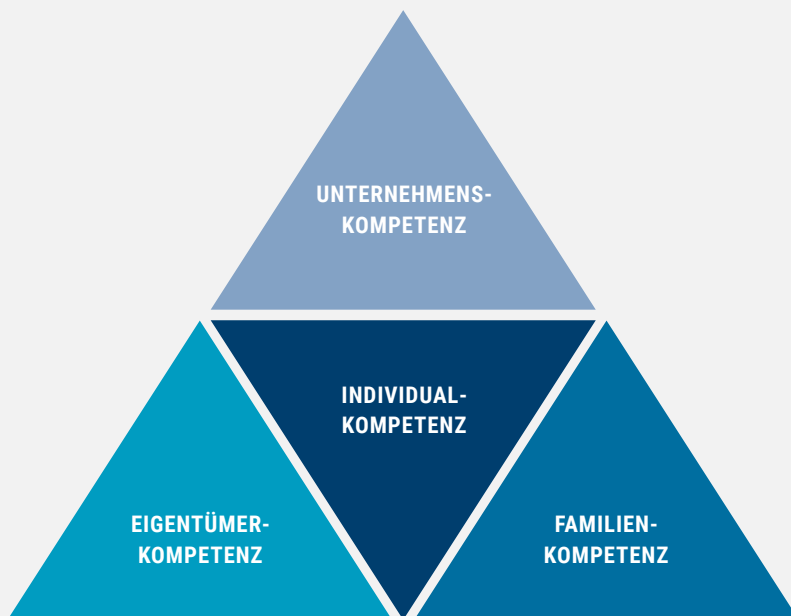


Abbildung 4: Dimensionen der Gesellschafterkompetenz²⁸

²⁵ Dieses Zitat stammt von meinem Freund und Kollegen Hermut Kormann als Antwort auf die Frage, was den Kern von Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung auszeichnet.

²⁶ Aussage eines Familienunternehmers im Rahmen der Vorstellung eines familieninternen Entwicklungskonzepts für die Unternehmerfamilie.

²⁷ Siehe hierzu ausführlich Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022), S. 12 ff.

²⁸ Modifiziert übernommen aus: Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022), S. 15.

5.1.1 Die unternehmerische Kompetenz

Diese Dimension umfasst allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse, zum Beispiel das Verständnis der Grundlagen des Rechnungswesens und der Finanzierung. Hier liegt der Fokus auf dem Verstehen von Bilanzen, Kapitalflussrechnungen, Finanzierungsformen, Gewinn- und Verlust-Rechnungen sowie dem Wissen um ihr Zusammenspiel. Kompetente Gesellschafter kennen die Geschäftsstrategie und die übergreifenden Zielsetzungen ebenso gut wie die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken, die aktuellen Entwicklungen bezüglich der digitalen Transformation und der Nachhaltigkeitsorientierung. Die unternehmerische Kompetenz befähigt ein Familienmitglied, mit dem Management auf Augenhöhe zu diskutieren, es zu führen oder zu überwachen.

5.1.2 Die Eigentümerkompetenz

Diese Dimension zielt auf das Verständnis der juristischen Sphäre in Bezug auf das Unternehmen und die Familie²⁹ ab, umfasst aber auch das Management des außerbetrieblichen privaten oder gemeinsamen Vermögens der Unternehmerfamilie. In diesem Zusammenhang sind nicht nur Kenntnisse der jeweiligen Rechtskonstruktionen des Unternehmens und der sich daraus z. B. ergebenden haftungs- und steuerrechtlichen Möglichkeiten, Einschränkungen sowie Herausforderungen wichtig. Die Fähigkeit, diese einordnen zu können, setzt auch grundlegende gesellschafts- und steuerrechtliche Kenntnisse voraus. Zudem sind die privat- und familienrechtlichen Herausforderungen (u. a. bei der Wohnortwahl, der Eheschließung, dem Abfassen von Vorsorgevollmachten und Testamenten) in ihren Auswirkungen auf die Eigentümergemeinschaft bzw. das Familienunternehmen zu kennen (und ggf. sind entsprechende Konsequenzen für den eigenen Lebenswandel zu ziehen).³⁰

In diese Dimension gehören ferner Grundkenntnisse eines professionellen Managements des Sekundärvermögens der Unternehmerfamilie. Gesellschafter sollen freies Vermögen nicht ohne strategische Zielvorgaben und ohne eine angemessene Kontrolle durch externe Dienstleister ver-

walten lassen. Grundlegende Kenntnisse über die Theorie der Kapitalmärkte und der sogenannten „Asset Allokation“ bzw. einer Vermögens-Governance sind zwingend erforderlich, ebenso die Fähigkeit, Anlagestrategien einzuschätzen, und nicht zuletzt gilt es, die unterschiedlichen Organisationsformen (z. B. Fondsgesellschaften, Single- oder Multi-Family-Office-Strukturen u. a.) in Ansatz und Vorgehensweise zu verstehen.³¹

5.1.3 Die Familienkompetenz

Diese umfasst im Kern die Fähigkeiten, effektiv zu kommunizieren, das Familiensystem in seiner Dynamik kritisch zu reflektieren und konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Familienmitglieder, die hier Kompetenz aufbauen, verfügen über fundierte Kenntnisse über die typischen Handlungs- und Verhaltensmuster innerhalb der Familie und sind imstande, diese zu antizipieren und konfliktvermeidend mit ihnen umzugehen. Hierfür ist ein Grundverständnis der Rollenvielfalt als Mitglied einer Unternehmerfamilie sowie die Kenntnis des eigenen Mentalen Modells³² zentral. Auch Vertrautheit im Umgang mit den spezifischen Kommunikations- und Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien gehört hierher.

5.1.4 Die Individualkompetenz

Diese letzte Dimension ist eng verknüpft mit der Familienkompetenz, denn es ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich, Familienkompetenz zu entwickeln, ohne gleichzeitig in den Aufbau individueller Kompetenz zu investieren. Sie umfasst die Fähigkeit des einzelnen Familienmitglieds, sich in der eigenen Reflexions- und Kommunikationskompetenz weiterzuentwickeln. Dabei steht im Fokus, eigene Rollen- und Verhaltensmuster zu erkennen, eine eigene konstruktive Kommunikationsfähigkeit herauszubilden, eine Feedbackfähigkeit auszuprägen und erhaltene Rückmeldungen zu reflektieren. Dies setzt einerseits die Arbeit an einer grundsätzlichen Lern- und Wachstumsmentalität voraus. Andererseits umfasst diese Dimension auch, gesunde Grenzen zu setzen und das eigene Verhalten situationsadäquat anzupassen.

²⁹ Hierzu ausführlich Schreiber & Kögel (2024).

³⁰ Hierzu ausführlich Kirchdörfer, Layer & Seemann (2025), Kirchdörfer et al. (2025) sowie Dietlein & Schellenberger (2023).

³¹ Hierzu ausführlich Schmitz, Siller & Wiechmann (2024).

³² Vgl. Rösen, von Schlippe & Groth (2022b).

5.2 | IDEALTYPISCHE INHALTE EINES GKE-PROGRAMMS

Die aufgeführten fünf Bestandteile eines GKE-Programms können als eine Art Anforderungskatalog an einen Gesellschafter aufgefasst werden. Diese variieren jedoch in Umfang und Inhalt in Abhängigkeit von der eingenommenen Rolle. Die jeweiligen Anforderungen müssen also in ein vernünftiges Verhältnis zur Rolle und Funktion des jeweiligen Gesellschafters gebracht werden. Abbildung 5 bringt Kompetenzen in Zusammenhang mit den verschiedenen Rollen, die Familienmitglieder einnehmen (können). Diese insgesamt 14 Kompetenzen werden unten detaillierter erläutert.

5.2.1 Kennenlernen des Unternehmens von innen

Das Kennenlernen des Familienunternehmens erfolgt vielfach schon in früher Kindheit. In Unternehmerfamilien, in denen es aktive Familienmitglieder gibt, sind Kontakte mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern natürlich eher Normalität als in solchen, deren Lebensmittelpunkt weit weg vom Stammhaus des Unternehmens liegt.

Regelmäßige Besuche des Unternehmens, von Fertigungsstandorten und einzelnen Abteilungen etc. führen zum Aufbau einer emotionalen Nähe zum Unternehmen, den dort tätigen Mitarbeitern, und können durch Ferienjobs und Praktika ergänzt werden. Die heranwachsenden Gesellschafter und Gesellschafterinnen lernen die innerbetrieblichen Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und zentralen Mitarbeiter kennen und bringen somit später ein gutes Gespür für das Unternehmen bzw. innerbetriebliche Strukturen mit. Darüber hinaus ist es wichtig, die nachfolgenden Gesellschafter frühzeitig in die strategischen Überlegungen des Unternehmens einzubeziehen: Regelmäßige Teilnahme an Veranstaltungen zur digitalen oder nachhaltigen Transformation des Unternehmens oder Gastrollen in Fachgremien für beide Themen („Digital Boards“, „Sustainability Boards“) sind ein systematischer Bestandteil zeitgemäßer Konzepte.³³

In Unternehmerfamilien hingegen, deren Gesellschafter keinen einzigen emotionalen Bezugspunkt

mehr zum Unternehmen haben, stellen sich oftmals reine Investorenerwartungen ein. Es entwickeln sich Vorstellungen zur Rolle als Gesellschafter und Gesellschafterin, die vielfach mit den Vorstellungen der Vorgängergeneration nicht mehr kompatibel sind. Für die Mitarbeiter und die Geschäftsführung eines Familienunternehmens ist es oft schwer nachvollziehbar und der Unternehmenskultur durchaus abträglich, wenn eine Gesellschaftergeneration heranwächst, die kaum noch über Kenntnisse des Unternehmens bzw. von dessen unternehmerischem Umfeld verfügt.

5.2.2 Fähigkeiten zur Beurteilung und Führung von Führungskräften

Die passenden Maßnahmen, damit Mitglieder der Unternehmerfamilie den Mitgliedern der Führungsmannschaft auch außerhalb des betrieblichen Alltags begegnen können, ergänzen das Kennenlernen des Unternehmens. 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, meist auch deren Ehepartner, persönlich kennenzulernen.

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. Die folgende Aussage eines Familiengeschafters bringt diesen Zusammenhang sehr prägnant auf den Punkt:

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

³³ Vgl. Bretschneider et al. (2019) sowie Gerlitz & Hülsbeck (2021).

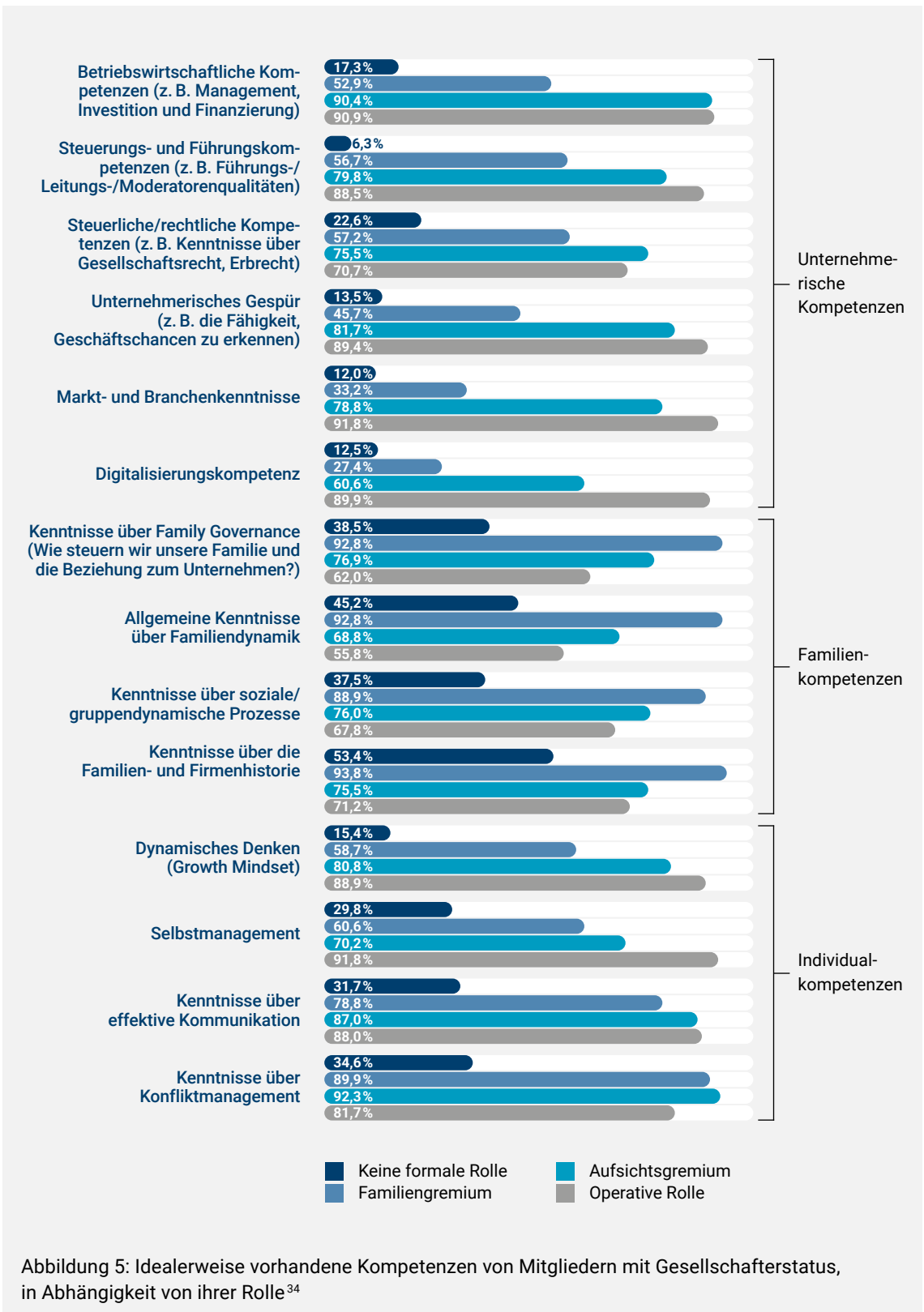


Abbildung 5: Idealerweise vorhandene Kompetenzen von Mitgliedern mit Gesellschafterstatus, in Abhängigkeit von ihrer Rolle³⁴

³⁴ Aus: Rösen, Orenstrat & Binz Astrachan (2022), S. 37.

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.

Die Fähigkeit, andere Menschen zu beurteilen, setzt ein gutes Maß an persönlicher Urteilskraft voraus. Hierfür kann es sich als hilfreich erweisen, einmal selbst durch Dritte beurteilt worden zu sein. Mittels Assessment-Centern besteht die Möglichkeit, eine strukturierte Form des Abgleichs von Selbst- und Fremdbild zu erhalten.³⁵

5.2.3 Verständnis für die Unternehmensstrategie und das Zusammenwirken einzelner Elemente des Unternehmens

Unabhängig vom eigenen beruflichen Betätigungsfeld sollte jede Gesellschafterin und 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.“

Die spezielle Strategiefähigkeit der Gesellschafter in dieser, aber auch in anderen Unternehmerfamilien besteht also 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,

die vornehmlich durch Top-Führungskräfte des Unternehmens selbst vorgenommen werden, in Kombination mit Einzelcoaching durch erfahrene Unternehmerpersönlichkeiten erarbeitet.

Ein sinnvoller Ansatz zur Festlegung der Inhalte einer Kompetenzentwicklung ist die Orientierung an den übergreifenden Unternehmenszielen sowie klassischen Kernfragen einer Unternehmensstrategie: Wer sind die A-Kunden und A-Lieferantinnen? 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?

Solche spezifischen Inhalte sind den Gesellschaftern primär zu vermitteln und nicht (wie leider häufig in der Praxis anzutreffen) nur das Grundlagenwissen der Betriebswirtschaftslehre. Familienmitglieder, die kein betriebswirtschaftliches Interesse haben, werden durch solche Inhalte eher abgeschreckt. Es ist daher ratsam, erst nach der Vermittlung der grundlegenden *strategischen* Rahmenbedingungen des Unternehmens gezielt mit der Vermittlung betriebswirtschaftlicher, steuerlicher und rechtlicher Grundlagen zu beginnen.

5.2.4 Verständnis für die Rolle eines Familiengesellschafters entwickeln

Eigentümerschaft an einem Familienunternehmen ist im Selbstverständnis vieler Unternehmerfamilien 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 die Mitglieder der Unternehmerfamilie zunächst herausarbeiten und dann regelmäßig in der Familie thematisieren. Die auf diesem Selbstverständnis basierenden Wechseldynamiken zwischen den Erwartungen der Familienmitglieder an ihre Gemeinschaft, an das Unternehmen und umgekehrt werden dann klarer erkennbar. Folgender 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:

³⁵ Ausführlich hierzu Felden et al. (2023).

„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.“

Zur Schaffung eines Verständnisses der eigenen Perspektive, Rolle und Haltung gegenüber dem Familienunternehmen hat sich die Klärung des jeweiligen Mentalen Modells der Unternehmerfamilie als hilfreich erwiesen. Dies kann beispielsweise bei der Entwicklung einer Familienstrategie erfolgen und/oder in regelmäßigen Abständen in Reflexionsrunden.

Die Konsequenzen aus dieser Beschäftigung mit dem Selbstverständnis der Familie sollten dann systematisch überprüft werden. Hierzu bieten sich Zusammenkünfte wie etwa ein Unternehmerfamiliientag an, anlässlich derer dann Fragen diskutiert werden wie: „Welche historischen Kenntnisse gibt es über die Vorfahren?“, „Welche Geschichten über das Verhältnis von Familie, Unternehmen und lokaler Gemeinschaft aus der Zeit der Vorgängergenerationen kennen wir?“.

Und schließlich gehören zu diesem Kompetenzbaustein grundlegende Erkenntnisse der Familienunternehmensforschung. Hierzu zählen u. a. Theoriemodelle zur Beschreibung der besonderen Wechseldynamiken von Familie und Unternehmen, Ergebnisse der Untersuchungen zu den klassischen und typischen Konfliktodynamiken in Unternehmerfamilien und den damit verbundenen typischen paradoxen Entscheidungslogiken, Fragestellungen zur Bewältigung der Gleichheits- bzw. Ungleichheitsproblematik in der Nachfolgegestaltung u. v. m.

5.2.5 Aufbau individueller Unternehmerfamilienkompetenz

Eine besonders herausfordernde und zentrale Entwicklungsaufgabe für Mitglieder von Unternehmerfamilien besteht in der *Professionalisierung* des eigenen Verhaltens gegenüber nahen oder entfernteren Verwandten. Denn oftmals hält die sogenannte „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. Hier geht es also ganz wesentlich darum, dass die Familienmitglieder eine angemessene Abstraktions- bzw. Reflexionsfähigkeit entwickeln. Bei Entscheidungen, die *als Gesellschafter* zu treffen sind, sollte man sich nicht in den typischen familialen Kommunikationsmustern verstricken (was aber gerade bei einem nahen Verwandtschaftsgrad immer wieder passiert).

Eine systematische individuelle Schulung in Grundlagen der Kommunikation wie auch die Schaffung von Gelegenheiten, in deren Rahmen die Familienmitglieder offen über ihre Situation und ihre Gefühle sprechen können, können überaus hilfreich sein. Beispielsweise können Mitglieder des Familiengremiums einer Unternehmerfamilie strukturierte Gespräche mit den einzelnen Familienmitgliedern führen, so dass deren Fragen, Hoffnungen, Ängste und Motivationen diskutiert und behandelt werden können. Auf diese Weise wird ein Verständnis für die individuellen Sichtweisen einzelner Familienmitglieder geschaffen.

Es empfiehlt sich, anhand der hier skizzierten vier Dimensionen bzw. fünf inhaltlichen Kategorien die in der eigenen Unternehmerfamilie bereits praktizierten Formate und Inhalte zum Aufbau von Gesellschafterkompetenz einmal kritisch zu überprüfen. In welcher Form werden hier neben den betriebswirtschaftlichen auch die systemdynamische Kompetenz und die Sozialkompetenz gezielt gefördert und im Ausbildungsprogramm in den Blick genommen? Welche Möglichkeiten, das vorhandene Programm zu definieren, mitzugestalten oder aber auch konstruktiv-kritisch zu hinterfragen, bestehen im Rahmen der etablierten Familienstrategiediskussion? Eine systematische Bearbeitung dieser Fragen (z. B. im Rahmen einer familieninternen Reflexionsrunde auf einem Unternehmerfamiliientag) könnte eine produktive Auseinandersetzung mit den eigenen Vorstellungen über Schwerpunkte und mögliche weitere relevante Bestandteile des eigenen Ausbildungsprogramms hervorbringen.

6 | FUNKTIONENBASIERTE ANFORDERUNGEN AN DIE GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Nicht von allen Gesellschaftern kann der gleiche Ausbildungs- und Kompetenzgrad erwartet werden. Hier sind Abstufungen und Unterscheidungen anhand der übernommenen Aufgaben und Funktion des einzelnen Familienmitgliedes vorzunehmen. Die zu vermittelnden Inhalte der Gesellschafterkompetenz sollten daher je nach Alter, Vorbildung und übernommener Funktion in einem Unternehmens- oder Familiengremium variieren. Sie sind idealerweise als abgegrenzte und aufeinander aufbauende Kompetenzbausteine zu definieren. Am einfachsten lässt sich der Ansatz verstehen, wenn man ihn mit dem geläufigen Führerschein-system vergleicht.³⁶

- Um als Gesellschafter 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 („Moped-Führerschein“). Die hier erworbenen Basiskompetenzen sollten die Mitglieder der Unternehmerfamilie also dazu befähigen, auf einer fundamentalen Ebene Entscheidungen des Gesellschafterkreises verstehen, einordnen und reflektieren zu können. Dies setzt das Verstehen grundlegender betriebswirtschaftlicher und juristischer Zusammenhänge sowie des Geschäftszwecks und der etablierten Strategie des Unternehmens voraus. Darüber hinaus sollte der Gesellschafter in die Lage versetzt werden, die spezifischen Zusammenhänge in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu verinnerlichen und als systemimmanent zu erkennen: die Logik der Drei Kreise, die Mentalen Modelle, Paradoxien und darauf basierende typische Kommunikations- und Konfliktmuster sowie die klassischen Herausforderungen in der Nachfolgegestaltung. Regelmäßige Schulungen zu aktuellen Entwicklungen in Markt, Wettbewerb und Gesellschaft sowie deren Implikationen für das Unternehmen und die Familienstrategie runden die systematische Vermittlung von Basiskompetenz ab.
- Um sich in ein Familiengremium oder ein Kontrollgremium des Unternehmens bzw. einen Ausschuss des Gesellschafterkreises wählen lassen

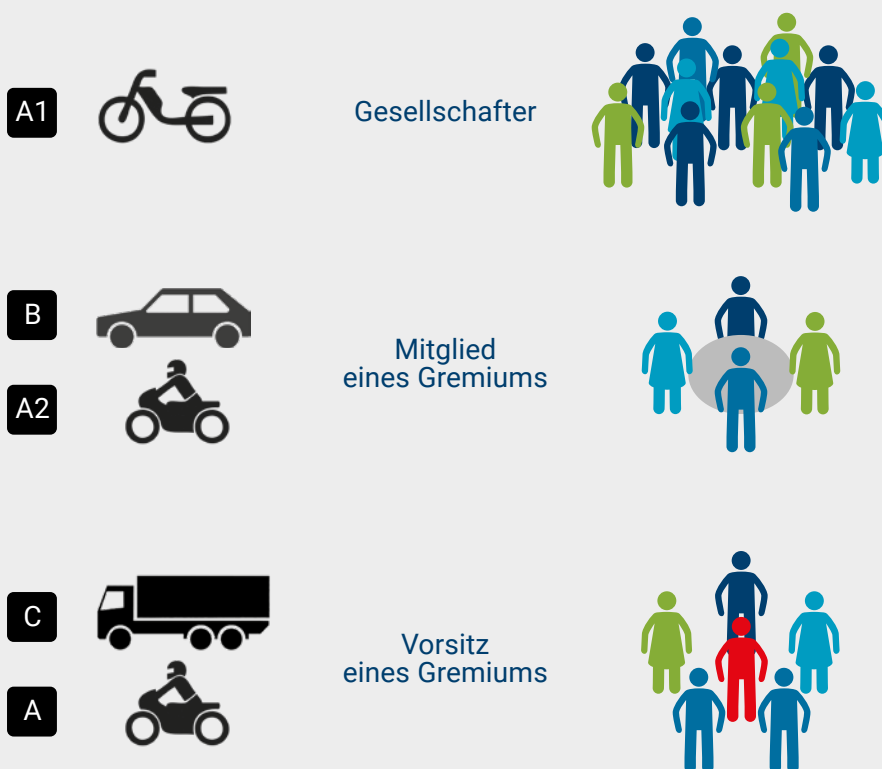
zu können, ist es notwendig, sich für die dort relevanten und spezifischen Fragestellungen und Aufgaben eine auf der Basiskompetenz aufbauende vertiefende Expertenkompetenz anzueignen. Dies wäre vergleichbar mit dem Führerschein für Pkw und Motorräder bis 35 kW. Diese erweiternden kompetenzbildenden Maßnahmen können dabei themenspezifische Schulungen (z. B. im Bereich Strategieentwicklung, Digitalisierung, Gesellschaftsrecht, internationales Familienrecht) umfassen, die Teilnahme an Schulungen für Führungskräfte des Unternehmens beinhalten, in spezifischen Einzel- oder Gruppencoachings bestehen sowie eine gezielte Ausbildung von Moderationskompetenzen bzw. solchen zur Steuerung und Führung von gruppendynamischen 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. Die hier notwendige Kompetenzentwicklung 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. Dieses kann sowohl durch Tätigkeiten und Einsätze in anderen Unternehmen bzw. vergleichbaren Gremien gewonnen werden als auch über einen systematisch und gezielt organisierten Austausch mit anderen Gremienvertretern erfolgen.

Vielleicht regt die Logik der Führerscheinanalogie dazu an, einmal über das derzeit in der Unternehmerfamilie praktizierte Gesamtkonzept zum Aufbau und Erhalt von Gesellschafterkompetenz zu reflektieren. In welcher Form werden Abstufungen in den Schulungs- und Bildungsmaßnahmen gemacht? Gibt es konkrete Vorstellungen darüber, über welche spezifischen Kompetenzen Gremienvertreter bzw. deren Vorsitzende verfügen sollten?³⁷ Falls dies nicht der Fall ist: Was steht einer Diskussion über Kompetenzbausteine entsprechend der Rolle und Funktion eines Familienmitgliedes im Wege?

³⁶ An dieser Stelle möchte sich der Autor herzlich bei Thomas Wrede bedanken, der die entscheidenden Anregungen für diese Analogie gab.

³⁷ Im deutschsprachigen Raum bieten insbesondere jene Hochschulen, die sich mit Familienunternehmertum befassen, spezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Mitglieder von Unternehmerfamilien an. Hierzu gehören u. a. das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), die Zeppelin Universität, die WHU – Otto Beisheim School of Management, die Universität St. Gallen, die Hochschule Luzern u. a.

Abbildung 6: Analogie funktionsbasierter Ausprägung von Gesellschafterkompetenz³⁸

AUS DER PRAXIS: OHNE GESELLSCHAFTERFÜHRERSCHEIN KEIN STIMMRECHT

In einem süddeutschen Familienunternehmen, das mehrere Milliarden Euro Umsatz erzielt, wurde im Rahmen der Familienstrategie festgelegt, dass der nachgewiesene Erwerb von Kompetenzen als Gesellschafter 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 diese vermittelnden Pflichtveranstaltungen definiert. Bei erfolgreichem Absolvieren der entsprechenden Bausteine wird ein sog. „Gesellschafterführerschein“ an die Nachwuchsgesellschafter(innen) vergeben. Dieser Führerschein berechtigt den Gesellschafter, auf einer Gesellschafterversammlung von seinem Stimmrecht Gebrauch zu machen. Bis zur Vorlage des Führerscheins haben Nachwuchsgesellschafter zwar das Recht, an der Gesellschafterversammlung teilzunehmen, sie haben jedoch nicht das Recht zur Stimmabgabe. Der Gesellschafterkreis begründet dieses Vorgehen damit, dass es erste Pflicht eines jeden Gesellschafters sei, sich der Hintergründe und Konsequenzen getroffener Entscheidungen bewusst zu sein.

³⁸ Aus Rösen (2019), S. 15.

7 | FALLBEISPIEL: DAS FAMILIENMANAGEMENT IM HAUSE MERCK

ANSÄTZE UND MASSNAHMEN ZUR ENTWICKLUNG VON GESELLSCHAFTERKOMPETENZ³⁹

Tom A. Rügen und Frank Stangenberg-Haverkamp

Die Gründung der Merck-Gruppe lässt sich auf die 1668 erfolgte Übernahme der Engel-Apotheke in Darmstadt durch Friedrich Jacob Merck zurückdatieren, Merck gilt als das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt. 355 Jahre nach der Unternehmensgründung erwirtschaftet das Unternehmen etwa 22,2 Milliarden Euro Umsatz und beschäftigt über 65 000 Mitarbeiter weltweit. Zur Eigentümerfamilie gehören derzeit über 330 Personen, die die 10. bis 13. Generationen repräsentieren. Das Familienunternehmen befindet sich zu 70,3 Prozent im Eigentum der Nachfahren des Unternehmensgründers und ist mit 29,7 Prozent als eines der DAX-40-Unternehmen an der Börse notiert. Die Familiengeschafter bündeln ihre Anteile über eine Kommanditgesellschaft (E. Merck KG), an der jedes Familienmitglied (auch Ehegatten) beteiligt sein kann. Von den derzeit etwa 230 Familiengeschaftern ist keiner operativ im Unternehmen tätig. Seit dem Jahr 2000 sind Mitglieder der Eigentümerfamilie ausschließlich in Kontroll- und Aufsichtsgremien des Unternehmens vertreten.

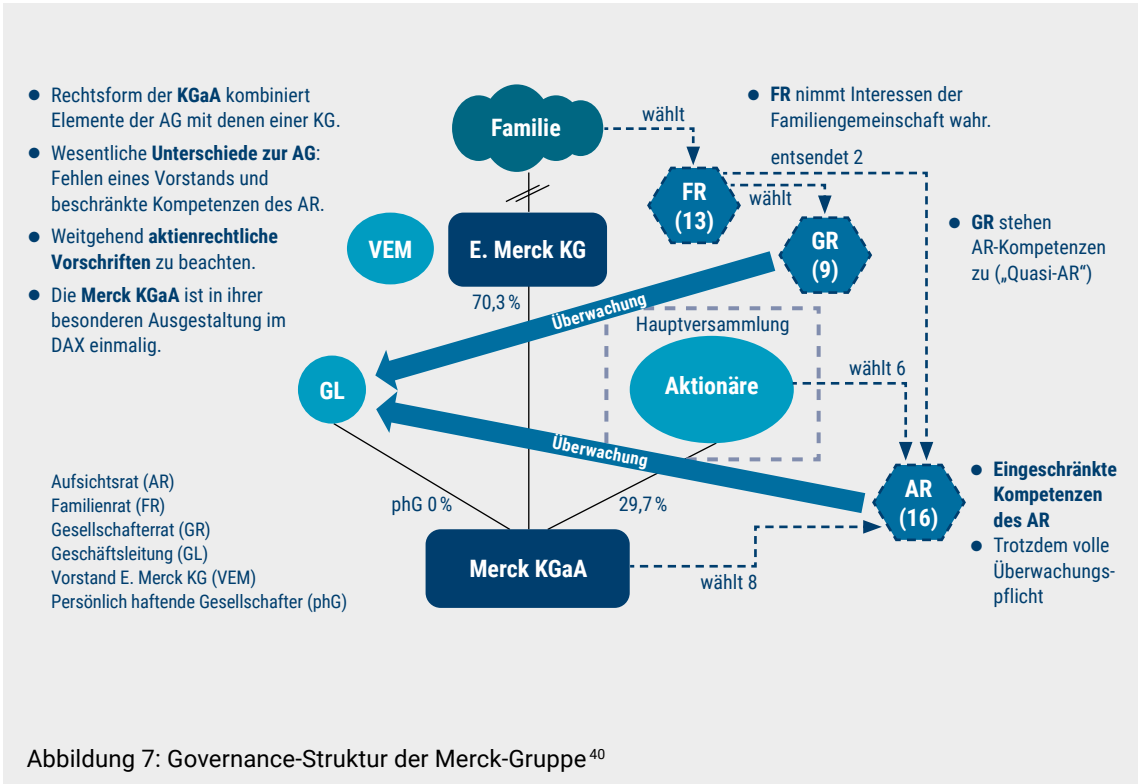
Die Familienmitglieder üben in einer zweistöckigen Governance-Struktur Einfluss aus: Die Gesellschafter wählen 13 Mitglieder aus den Reihen der Familienmitglieder in den Familienrat. Dieses Gremium stellt die oberste Repräsentanz der Eigentümer gegenüber dem Unternehmen dar und fungiert gleichzeitig als oberste Repräsentanz der Familien-

delegierten gegenüber der Familiengemeinschaft. Die Familiengeschafter haben, soweit rechtlich zulässig, sämtliche Kompetenzen auf dieses Gremium übertragen.

Aus dem Familienrat heraus werden fünf Familienmitglieder in den neunköpfigen Gesellschafterrat gewählt und vier Mitglieder dieses Gremiums sind familienexterne Experten. Zusätzlich entsendet der Familienrat zwei Mitglieder der Familie in den mit eingeschränkten Kompetenzen ausgestatteten Aufsichtsrat. Die beiden Positionen „Vorsitz des Familienrates“ und „Vorsitz des Gesellschafterrates“ stellen als Doppelspitze die oberste Instanz der Gesellschafterfamilie Merck dar. Der Vorsitzende des Familienrates ist das Familienoberhaupt. Somit ist sichergestellt, dass mindestens ein Familienmitglied als Ansprechpartner für Unternehmensvertreter, die Öffentlichkeit sowie die Mitglieder der Gesellschafterfamilie zur Verfügung steht.

Auch wenn die Mitarbeit in obersten Führungsgremien des Unternehmens nicht per se ausgeschlossen ist, so haben die Mitglieder der Familie Merck ihr Selbstverständnis im Mentalen Modell „Aktive Eigentümerfamilie“ definiert. Sie sehen ihre wesentliche Aufgabe und Verantwortung darin, das Unternehmen in der strategischen Steuerung und Führung zu begleiten, nicht aber notwendigerweise die operativen Führungsgremien zu besetzen. Es entspricht diesem Selbstverständnis, dass die Entwicklung und Begleitung des Unternehmens über Positionen im Familienrat bzw. Gesellschafterrat stattfindet. Hier werden die strategischen Leitlinien für das Unternehmen verabschiedet und es wird eine konstruktiv-kritische Evaluation der Unternehmensentwicklung vorgenommen.

³⁹ Das Fallbeispiel wurde mit Genehmigung des Erich Schmidt Verlags in leicht gekürzter und überarbeiteter Form übernommen aus Rügen & Heider (2024), S. 509 ff.

Abbildung 7: Governance-Struktur der Merck-Gruppe⁴⁰

Fokus der Aktivitäten zur Gesellschafterkompetenzentwicklung

Die gewählten Vertreter der Gesellschafterfamilie engagieren sich also in den Gremien Familienrat, Gesellschafterrat und Aufsichtsrat. Da die Familie im Kern somit eine aufsichtführende Rolle einnimmt, besteht ein wesentliches Ziel für die Aktivitäten der Gesellschafterkompetenzentwicklung darin, Personen aus dem Kreis der Familie auf eine entsprechende Aufgabe vorzubereiten. Hier handelt es sich um eine langfristig angelegte Aus- und Weiterbildung. Ihr Fokus liegt auf Kompetenzen und Fähigkeiten, die für eine Mitgliedschaft in einem Aufsichts- und Steuerungsgremium eines Unternehmens dieser Größenordnung und mit einer Börsennotierung notwendig sind.

Ein weiteres Ziel der angebotenen Aktivitäten dient der Bindung der vielköpfigen Familiengemeinschaft

an das Unternehmen und an die gemeinsame Idee der generationenübergreifenden treuhänderischen Verantwortungsübernahme für das Familienunternehmen sowie an die Familiengemeinschaft selbst. Das vorhandene Verantwortungs- und Gemeinschaftsgefühl gegenüber dem Unternehmen soll durch das gemeinschaftliche Erleben und Kennenlernen des Unternehmens gestärkt und auf die Nachkommen übertragen werden.

Dem Selbstverständnis als aktive Eigentümerfamilie entsprechend, umfasst die Kernaufgabe eines jeden Mitglieds der Gesellschafterfamilie sowohl die Weitergabe der Anteile an die Nachkommen des Firmengründers als auch die Wahl von Familienmitgliedern in den Familienrat und Ergänzungen bzw. Änderungen des Familienvertrages. Bei Wunsch und entsprechender Neigung kann eine eigene Kandidatur für eine Wahl als Mitglied des Familiengremiums hinzukommen.

⁴⁰ Eigene Darstellung, basierend auf Rösen & Stangenberg-Haverkamp (2024), S. 510.

Sämtliche Aktivitäten der Gesellschafterkompetenzentwicklung sind auf diese Ziele hin ausgerichtet. Die Ausbildung eigener Urteilskraft zur Wahl geeigneter Familienmitglieder ist diesen Zielen entsprechend eine Schlüsselkompetenz eines jeden Mitglieds. Eine solche Beurteilung zielt dabei nicht nur auf fachliche Kompetenzen ab. Ebenso sind hierfür soziale Kompetenzen, eine integre Persönlichkeit sowie die Bereitschaft, sich für die Familiengemeinschaft einzusetzen, elementar. Die Familienvertreter müssen in der Lage sein, die Familiengemeinschaft angemessen gegenüber dem Unternehmen und gleichzeitig gegenüber der Gesellschafterfamilie selbst zu vertreten.

Sofern das Interesse an einer Mandatsübernahme vorliegt, muss sich derjenige oder diejenige die notwendigen fachlichen Grundkompetenzen aneignen. Hierfür wurde die familieneigene „Merck Family University“ eingerichtet. Gleichzeitig sollen interessierte Familienmitglieder sich bei unterschiedlichen Gelegenheiten der Familiengemeinschaft „zeigen“ und sich für eine Kandidatur empfehlen. Hierfür bieten sich neben der jährlichen Gesellschafterversammlung weitere Familienveranstaltungen als eine gute Plattform an. Um in den Familienrat gewählt werden zu können, muss der Kandidat von mindestens drei Prozent der abgegebenen Stimmen nominiert werden (wobei nur die 21 Kandidaten mit der höchsten Stimmenanzahl zur Wahl aufgestellt werden). In einem zweiten Schritt muss der Kandidat mindestens 50 Prozent der Stimmen der Gesellschafter gewinnen. Bei der Kandidatur ist jedes interessierte Familienmitglied dazu angehalten, schriftlich darzulegen, über welche relevante Qualifikation es nach eigener Einschätzung für die Arbeit im Familiengremium verfügt. Direkt vor der Wahl des Familienrates muss jeder Kandidat noch ein zweiminütiges Statement vor der Gesellschafterversammlung abgeben.

Einzelne Bausteine der Gesellschafterkompetenzentwicklung

Der Familienrat bietet die nachfolgend beschriebenen Bausteine zum planvollen Aufbau von Gesellschafterkompetenz für Familienmitglieder an.

Merck NextGeneration 1 und 2

Anfang der 2000er Jahre wurde eine im jährlichen Turnus durchgeführte zweieinhalbtägige Veranstaltungsreihe für die Merck NextGeneration (MnG) etabliert. Diese unterscheidet MnG 1 für Familienmitglieder im Alter von 15 bis 23 Jahren sowie MnG 2 für Familienmitglieder im Alter von 24 bis 35 Jahren. Ziel dieser Veranstaltung ist eine altersgruppenspezifische Vermittlung von Themenschwerpunkten des Unternehmens (z. B. Digitalisierungsstrategie, Innovationszentrum, Life Science, Produktion etc.) sowie von übergreifenden Fragestellungen der Gesellschafter (z. B. Aufbau und Inhalt des Gesellschaftervertrages, Erläuterung der Governance-Struktur, Leadership etc.). Die 15 bis 25 Teilnehmer lernen in diesem Rahmen gleichaltrige Mitglieder der Familiengemeinschaft besser kennen und erhalten zugleich Einblicke in die Unternehmensabläufe, Prozesse und Strukturen.

Big Family Academy

Für Mitglieder der Altersgruppe 25 bis 40 Jahre wird darüber hinaus die Teilnahme an der „Big Family Academy“ angeboten. Im Rahmen dieser Veranstaltung tauschen sich junge Familienmitglieder und Gremienvertreter von sieben großzahligen Gesellschafterfamilien über die etablierten Family-Governance-Strukturen und Zukunftsfragestellungen aus. Neben der Vernetzung zu anderen, vergleichbaren Gesellschafter- und Familienstrukturen sollen sich die Teilnehmer Kenntnisse von unterschiedlichen Family-Business-Governance-Modellen und von Werthaltungen anderer Gesellschafterfamilien aneignen.

Fachdozenten vermitteln in unterschiedlichen Modulen in jeweils zweitägigen Seminaren Grundkenntnisse zu rechtlichen, betriebswirtschaftlichen, familienpsychologischen und vermögensverwaltungstechnischen Fragestellungen.

Merck Family University

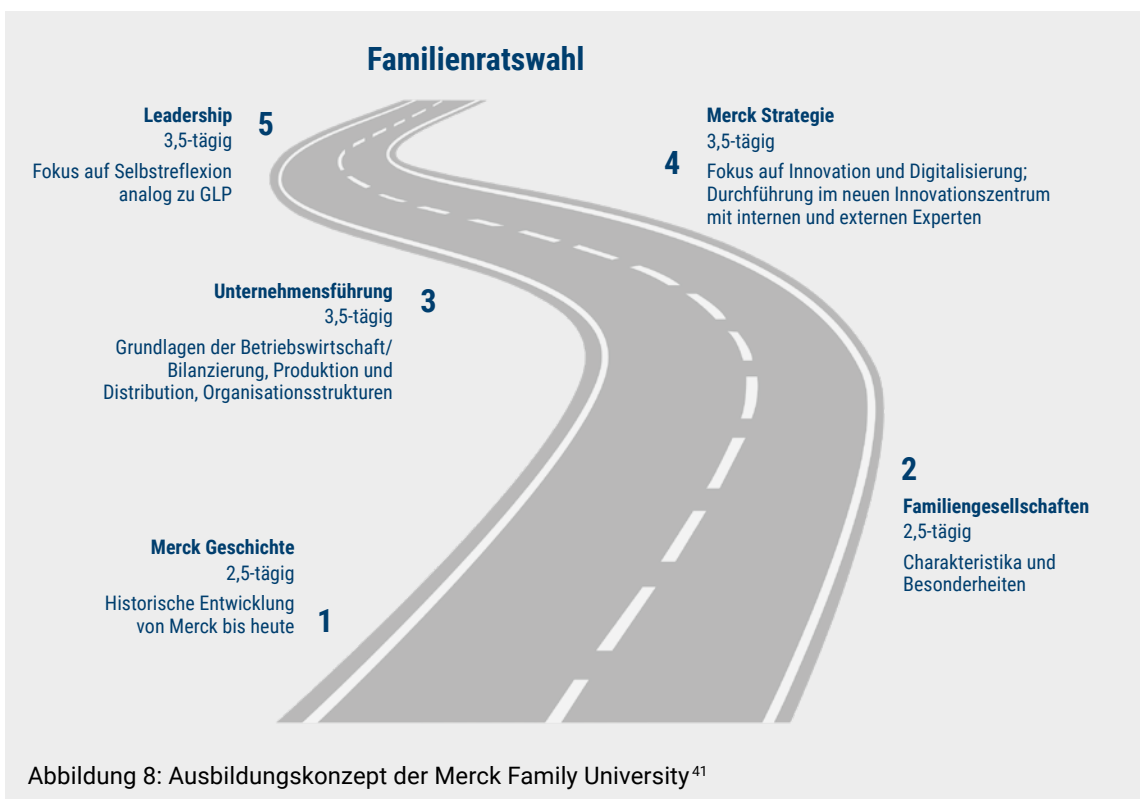
Erstmals 2017/2018 durchgeführt, dient die Merck Family University dazu, Nachwuchsgesellschaftern mit einem Interesse an einer Mitarbeit im Familiengremium das nötige Grundlagenwissen zu vermitteln. An 15 Tagen (jeweils am Wochenende) behandeln unternehmensinterne sowie externe Dozenten über einen Zeitraum von zehn Monaten in insgesamt fünf Modulen zentrale Kompetenzfelder. Diese umfassen die Bereiche Firmen- und Familiengeschichte, Theorie des Familienunternehmens, betriebswirtschaftliche Grundlagen, Corporate und Family Governance, Strategie sowie Leadership (siehe auch Abb. 8). Das hier vermittelte Wissen wird als eine grundlegende Voraussetzung für eine adäquate Erfüllung der Rolle und Aufgaben als Familienrat angesehen. Die Merck Family University wird immer vor der alle fünf Jahre stattfindenden Familienratswahl angeboten.

Assessment für Familienmitglieder

Bei entsprechendem Interesse wird Familienmitgliedern, die an der Merck Family University teilnehmen und eventuell eine Gremientätigkeit anstreben, die Durchführung eines Assessments angeboten bzw. nahegelegt. Ein erfahrener Personalexperte, der für den Führungskräftenachwuchs des Unternehmens ebenfalls Assessments durchführt, definiert für die entsprechenden Familienmitglieder Empfehlungen für deren Weiterbildung und -entwicklung.

Kamingespräche

Im Rahmen von Kamingesprächen, zu denen in verschiedenen Städten in die Privatwohnungen von Familienmitgliedern eingeladen wird, werden aktuelle Fragestellungen mit Vertretern des Familienrates erörtert. Hier findet somit ein zwangloses Kennenlernen von Firma und Familie statt.



⁴¹ Eigene Darstellung, basierend auf Rösen & Stangenberg-Haverkamp (2024), S. 513.

Merck Familientag

Der Familienrat organisiert seit 2018 alle zwei Jahre einen Familientag für alle Mitglieder der Gesellschafterfamilie. Im Rahmen dieses Familientages werden aktuelle Fragestellungen aus Unternehmen und Familie diskutiert, Forschungsergebnisse zu dynastischen Großfamilien vorgestellt sowie Austausch- und Interaktionszirkel der Familie durchgeführt. Ziel ist der Austausch der Familienmitglieder untereinander sowie die Anregung intensiver Diskussionen über die Familienverfassung, neue Herausforderungen im Management, den Zusammenhalt der Gesellschafterfamilie sowie die zukunftsfähige Aufstellung des Familienunternehmens.

Außerordentliche Gesellschafterversammlung

Alle zwei Jahre findet eine „außerordentliche Gesellschafterversammlung“ statt. Diese hat im Gegensatz zur klassischen Gesellschafterversammlung nicht das Ziel, Gesellschafterbeschlüsse zu fassen. Vielmehr werden hier Sonderthemen diskutiert, die Teilnehmer werden gezielt über aktuelle Entwicklungen im Unternehmen informiert (z. B. neue strategische Ausrichtung einzelner Geschäftsbereiche) oder die Familie wird auf wichtige Entwicklungen bzw. Fragestellungen in Familie oder Gesellschaft hingewiesen (z. B. Risiken/Bedrohungen durch unbedachte Internetnutzung, Auswirkungen der Erbschaftsteuerreform).



8 | SCHLUSSWORT

Diese 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 Gesellschaftern und Gesellschafterinnen über die Geschicke dieses Unternehmertypus entscheiden wird.

Spätestens während eines Prozesses zur Entwicklung einer Familienstrategie der Unternehmerfamilie ist die grundsätzliche Klärung denkbarer und akzeptierter Inhalte eines GKE-Programms vorzunehmen. In diesem Rahmen ist dann zu definieren, 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 den kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten des Familienverantwortlichen bzw. den Mitgliedern des Fami-

liengremiums, ob ein regelmäßiges Programm für die familieninterne Kompetenzentwicklung entsteht und angenommen wird oder nicht. Der systematische familieninterne Dialog über die Notwendigkeit einer regelmäßigen Weiterentwicklung des vorhandenen Kompetenzniveaus innerhalb der Unternehmerfamilie stellt hierzu einen wesentlichen Beitrag dar.

Der Autor weiß aus langjähriger Erfahrung in der Familienunternehmensforschung, wie komplex die Erarbeitung eines familieneigenen GKE-Programms ist, muss es doch zum einen strategisch ausgerichtet und zum anderen individuell anpassbar sein. Doch die Größe der Aufgabe soll keine Unternehmerfamilie abschrecken. Heute gibt es entsprechende, gut konzipierte Programme für den zielgerichteten Aufbau von Gesellschafterkompetenz. Zudem bieten geschlossene Veranstaltungsformate⁴² einen geschützten Raum für den freimütigen Erfahrungsaustausch von Mitgliedern von Unternehmerfamilien. Es muss sich niemand allein auf diesen Weg machen.

⁴² Für die einschlägigen Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zu diesem Themenkomplex sei der Leser verwiesen auf die Website www.wifu.de/wifu-events/

9 | QUELLEN UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- 
- ➔ Bretschneider, U.; Heider, A. K.; Rösen, T. A. & Hülsbeck, M. (2019): Strategien der Digitalisierung in Familienunternehmen. Über spezifische Digitalisierungsansätze für Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Caspary, S. & Kleve, H. (2023): Kulturentwicklung in Unternehmerfamilien. Sicherung von Identität und Transgenerationalität. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - ➔ Clauß, T. & Scheffler, M. A. (2021): Digitale Geschäftsmodelle in Familienunternehmen. Systematisierung und Gestaltungsoptionen am Beispiel von vier Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Dietlein, G. & Schellenberger, M. (2023): Die internationale Unternehmerfamilie. Ausgewählte Beispiele für Fallstricke in anderen Rechtssystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - ➔ Felden, B.; Rösen, T. A., Wirtz, M. & Peyerl, C. (2023): Kompetenzbeurteilung in Unternehmerfamilien. Die Entwicklung der NextGen fördern - professionell und wertschätzend. Praxisleitfaden. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - ➔ Gerlitz, A. & Hülsbeck, M. (2021): Die dynamische Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie in Familienunternehmen. Ein Transformationsmodell für die Praxis. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Gersick, K. E.; Davis, J. A.; Hampton, M. M. & Lansberg, I (1997): Generation to Generation. Life Cycle of the Family Business. Boston: Harvard Business School Press.
 - ➔ Groth, T.; Rösen, T. A. & Schlippe, A. v. (2020): Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern. Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann. 2., aktual. Auflage. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Kirchdörfer, R.; Kögel, R. & Wiedemann, A. (2024): Der Beirat in Familienunternehmen. Brückenschlag zwischen Rationalität und Emotionalität. 2., aktual. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - ➔ Kirchdörfer, R.; Layer B. & Seemann, A. (2025): Familienunternehmen und Besteuerung. Teil 1: Inland. 2., aktual. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - ➔ Kirchdörfer, R.; Layer, B.; Matenaer, S. & Seemann, A. (2025): Familienunternehmen und Besteuerung. Teil 2: Ausland. 2., aktual. Auflage. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - ➔ Kleve, H. (2019): Dynamiken in wachsenden Unternehmerfamilien. Die Macht elementarer Systemregeln für Zusammenhalt und Kommunikation. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
 - ➔ Kleve, H. (2022): Empowerment und Selbstreflexion in Unternehmerfamilien. Gesellschafterkompetenz durch systemisches Denken und Handeln. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
 - ➔ Kleve, H.; Rösen, T. A. & Stibi, J. (2024): Motivation in der Unternehmerfamilie. Vom Engagement der Gesellschafter für das Familienunternehmen am Beispiel der NextGen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

- ➔ Kleve, H.; Simons, F. & Köllner, T. (2024): Treuhändermentalität in wachsenden Unternehmerfamilien. Wie eine transgenerationale Haltung zu Eigentum und Vermögen aktiv hergestellt werden kann. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Lehner, L. (2021): Co-Leading Sibling Teams. An Empirical Investigation on Success Factors. Göttingen: V&R unipress.
- ➔ Meier, M. M. & Rüsen, T. A. (2024): Nachfolger in der Führungsrolle. Wie der Einstieg in die operative Nachfolge gelingt. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Pieper, T. M. (2024): Zusammenhalt in Unternehmerfamilien. Eine Voraussetzung zur Sicherung des Überlebens von Familienunternehmen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rüsen, T. A. (2019): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. Der Erfolgsfaktor für langlebige Familienunternehmen. WIFU-Praxisleitfaden. Witten: WIFU.
- ➔ Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (2024): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. 2., erw. Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- ➔ Rüsen, T. A.; Kleve, H. & Schlippe, A. v. (2021): Management der dynastischen Unternehmerfamilie. Berlin: Springer.
- ➔ Rüsen, T. A. & Löhde, A. S. (2019): Die Unternehmerfamilie und ihre Familienstrategie. Einblicke in die gelebte Praxis von Family Governance. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rüsen, T. A., Orenstrat, R. & Binz Astrachan, C. (2022): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien. Aktuelle Trends und Entwicklungen. WIFU-Studie. Witten: WIFU.
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022a): Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien. Inhalt und Formen von Family Governance und Familienmanagementsystemen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2022b): Mentale Modelle von Familienunternehmen. Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Rüsen, T. A. & Stangenberg-Haverkamp, F. (2024): Familienmanagement im Hause Merck: Ansätze und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz. In: Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (2024): Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. 2., erw. Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- ➔ Schlippe, A. v., Groth, T. & Rüsen, T. A. (2017): Die beiden Seiten der Unternehmerfamilie. Familienstrategie über Generationen. Göttingen: V&R.
- ➔ Schmitz, D.; Siller, A. & Wiechmann, D. (2024): Vermögensanlage von Unternehmerfamilien. Kriterien, Strategien, Lösungen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Schreiber, Chr. & Kögel, R. (2024): Grundzüge des deutschen Familienrechts. Mit den richtigen Vorkehrungen das Unternehmen schützen. Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.
- ➔ Simon, F. B., Wimmer, R. & Groth, T. (2005): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u. a. Heidelberg: Carl-Auer.
- ➔ Simons, F. F. A. (2023): Treuhändermentalität in dynastischen Unternehmerfamilien. Die Herstellung einer vermögensstrategischen Haltung als soziale Praxis. Göttingen: V&R unipress.
- ➔ Tagiuri, R. & Davis, J. A. (1982): Bivalent Attributes of the Family Form. In: Family Business Review 9 (2), S. 199-208.
- ➔ Vöpel, N.; Rüsen, T. A.; Calabrò, A. & Müller, C. (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) und des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).
- ➔ Wimmer, R.; Groth, T. & Simon, F. B. (2022): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Was ermöglicht Langlebigkeit? Praxisleitfaden. Witten: WIFU-Stiftung.

KONTAKT

HERAUSGEBER

Die im Jahr 2009 gegründete gemeinnützige WIFU-Stiftung hat die Aufgabe, Forschung und Lehre auf dem Gebiet des Familienunternehmertums sowie den Praxistransfer der Erkenntnisse zu fördern. Zu ihren wichtigsten Förderern zählen rund 80 Familienunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten der WIFU-Stiftung steht die Gewinnung, Vermittlung und Verbreitung hochwertigen und an aktuellen Fragestellungen orientierten Wissens über Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Die eingesetzten Fördermittel dienen vornehmlich der Errichtung und dem Erhalt von Lehrstühlen, der Unterstützung von Forschungsvorhaben sowie der Vergabe von Stipendien an Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler. Ein Schwerpunkt der Forschungsförderung durch die WIFU-Stiftung liegt auf dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) an der Universität Witten/Herdecke mit seinen drei Forschungs- und Lehrbereichen Betriebswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft und Psychologie/Soziologie. In Forschung und Lehre leistet das WIFU seit mehr als 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen. Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit der WIFU-Stiftung ist die Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen zu Themen des Familienunternehmertums. In Arbeitskreisen, Schulungen und anderen Formaten werden zudem praxisorientierte Kenntnisse und Fähigkeiten vermittelt, die eine familieninterne Nachfolge in der Leitung von Familienunternehmen fördern. Die Veranstaltungen der WIFU-Stiftung zeichnen sich durch einen geschützten Rahmen aus, in dem ein vertrauensvoller, offener Austausch möglich ist. Eine umfassende und aktive Öffentlichkeitsarbeit für Forschungsergebnisse auf dem Gebiet des Familienunternehmertums rundet das Aufgabenspektrum der WIFU-Stiftung ab.

Prof. Dr. Tom A. Rösen

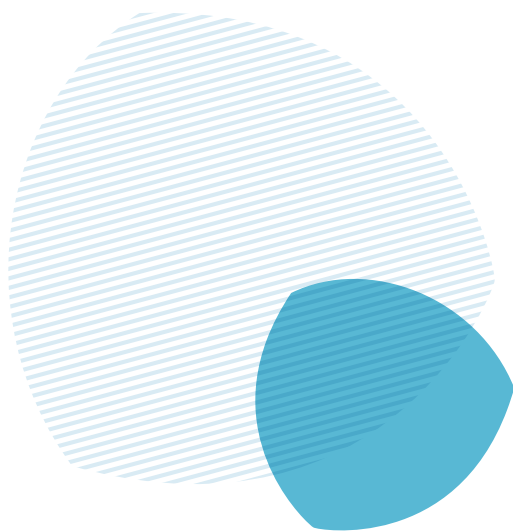
Geschäftsführender Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail tom.ruesen@wifu-stiftung.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

AUTOR

Prof. Dr. Tom A. Rösen

ist Geschäftsführender Vorstand der gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Bis 2024 leitete er 16 Jahre lang das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke. Seit 2015 ist er Honorarprofessor der Wirtschaftsfakultät der Universität Witten/Herdecke, seit 2017 Visiting Professor der Hochschule Luzern.

Seit 2024 ist er Mitglied im Board der International Family Business Research Academy (ifera). Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeiten sowie seiner Publikationen beinhalten die Untersuchung von Konflikt- und Krisendynamiken, der Mentalen Modelle in Unternehmerfamilien sowie von Familienstrategien und deren generationsübergreifender Evolution. Im Rahmen seiner Coaching- und Beratungstätigkeit unterstützt er Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bei der Entwicklung praxisnaher Lösungskonzepte im Rahmen von Nachfolgeprozessen, Konflikt- und Krisensituationen, sowie die Entwicklung von Familienstrategien, GKE-Programmen und Familienmanagement-Systemen.



WWW.WIFU.DE

PRAXISLEITFÄDEN



Neben unseren Praxisleitfäden stehen in der **Online-Bibliothek**

auch zahlreiche weitere Publikationen der WIFU-Stiftung und des WIFU zum kostenlosen Download bereit.



QR-CODE
ZU UNSERER
BIBLIOTHEK





Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
E-Mail: herausgeber@wifu.de
Telefon: +49 2302 88 98 300

www.wifu.de
<https://de.linkedin.com/company/wifu-stiftung>

© 2025 · WIFU-Stiftung