



Aus dem »Wittener Institut für Familienunternehmen« an der Universität Witten/Herdecke. Mit Unterstützung der Schweizer Privatbank Pictet & Cie, einem der Träger des WIFU.

# Erfolgsgarant Kompetenz

## Zur Qualifizierung von Gesellschaftern

Familienunternehmen haben sicher eins gemeinsam: Sie verfügen über einzigartige Ressourcen und sind zugleich mit ganz spezifischen Risiken behaftet. Im Positiven wie im Negativen ist es zumeist die Unternehmerfamilie, die den Unterschied macht. Die folgenden Überlegungen zeigen auf, warum kompetente Gesellschafter notwendig sind, um die Ressourcen zu erhalten und die Risiken einzudämmen.

Familienunternehmen decken die gesamte Bandbreite an Unternehmensformen und -größen ab: Der Handwerker um die Ecke zählt dazu ebenso wie der mittelständische Zulieferer oder auch viele konzernähnliche Großunternehmen. Was den Handwerker mit Unternehmen wie Tengelmann, Merck und Voith verbindet, ist der Umstand, dass die Eigentümer fast immer Mitglieder einer Familie sind. Mit einem solchen verwandtschaftlich verbundenen Kreis von Anteilseignern stehen dem Familienunternehmen vielfältige Ressourcen zur Verfügung, auf die eine Publikumsgesellschaft mit mehr oder minder anonymen »Shareholdern« in mancherlei Hinsicht nicht zurückgreifen kann.

Eine idealtypische Unternehmerfamilie bringt über Generationen Unternehmenslenker und Gesellschaftervertreter

hervor, die das Unternehmen unter Preisgabe eines Großteils ihres Privatlebens vorantreiben. Außerdem steht die Familie für eine Langfristspektive ein und ermöglicht dem Unternehmen vielfältige strategische Optionen zur vertieften Marktbearbeitung, zur Kundenbetreuung und zur Technologieentwicklung. Ganz in diesem Sinne verzichtet die Unternehmerfamilie zeitweilig auch auf Ausschüttungen, um Wachstumsschritte zu erlauben oder Krisen überstehen zu helfen. Zudem stützt sie das Un-



Torsten Groth

ternehmen mit einem erhöhten Identifikations- und Vertrauenspotential aus, das beispielsweise für die Kunden- und Mitarbeiterbindung hilfreich ist und sich auch bei Unternehmensübernahmen positiv auswirken kann. Vieles spricht also dafür, Maßnahmen zu ergreifen, die dem Erhalt der Stabilität auf der Familienseite dienen.

Doch neben der Ressourcenseite ist auch die Risikenseite des Familienunternehmens zu beachten: Mit der Unternehmerfamilie ist das Unternehmen gleichzeitig einzigartigen Risiken ausgesetzt. Der viel und gern zitierte Streit unter den Gesellschaftern als größter Geldvernichter ist hier vor allem zu nennen. Familiäre Konflikte und Dynamiken, die ihren Ursprung in den erhöhten Loyalitätsbindungen und -spannungen haben, können eins-zu-eins

durchschlagen. Sowohl zwischen den Generationen (z. B. in Fragen der Gestaltung der Nachfolge), als auch innerhalb einer Generation (z. B. bei Geschwisterrivalitäten) sind typische Konflikte zu beobachten. Tragische Nachfolgeverläufe, in denen am Ende Familien und Unternehmen zerbrochen sind, oder auch Jahrzehnte schwelende Konflikte unter Gesellschafterstämmen, die letztlich zum Verkauf des Unternehmens führen, sind Extrembeispiele des Zerfalls, der »Fall« Buddenbrock ist ein besonders populäres.

Nicht weniger fatal aus Firmensicht ist nach und nach schwindende Bindung der Familienmitglieder ans Unternehmen. Dies erscheint zunächst wenig spektakulär, führt aber schleichend dazu, dass eine immer größer werdende Zahl an Gesellschaftern immer weniger Bereitschaft zeigt, sich zum Wohle des Unternehmens zu engagieren und im Gegenzug immer stärker (nur) auf die jährlichen Ausschüttungen schaut.

Der kurze Aufriss führt vor Augen, welche Funktion eine Gesellschafterqualifizierung hat: Mit qualifizierten Gesellschaftern erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die

»Die notwendige Qualifizierung von Gesellschaftern geht im Stress des Alltags oftmals verloren.«

Ressource Familie dem Unternehmen dauerhaft zur Seite steht und zugleich die damit einhergehenden Risiken beherrschbar bleiben. Im operativen Tagesgeschäft sowie im unternehmerischen Streben nach Wettbewerbsfähigkeit, Innovativität und Kundennähe rückt diese an sich wichtige Aufgabe oftmals »ins zweite Glied«. Viele Unternehmer und Altgesellschafter wissen zwar, dass sie sich mehr um die Kompetenzen der nachfolgenden Generation und vor allem um die emotionale Anbindung der nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter kümmern müssten, doch der Schritt, dies anzugehen, unterbleibt dann im Stress des Alltags. Ausnahmen in dieser Verdrängung des Gesellschaftermanagements bilden akute Probleme im Eigentümerkreis oder die jährliche Gesellschafterversammlung. Dar-



über hinaus findet aber nur selten eine proaktive Auseinandersetzung mit den auftretenden Dynamiken in der Unternehmerfamilie oder unter den Gesellschaftern statt.

Wie aber könnte ein optimales Management der Familie und der Gesellschafter ausgestaltet werden? Hier kann man sich Anleihen holen bei so genannten Mehrgenerationen-Familienunternehmen, also beispielsweise bei Merck, Haniel oder Freudenberg, die schon seit vier und weit mehr Generationen bestehen. Mit einer Vielzahl an Maßnahmen auf Gesellschafterseite zeigen sie, worauf es wirklich ankommt und was in der Unternehmenspraxis zu beachten ist.

### »Gesellschafterqualifizierung vermittelt alle Kompetenzen, die Eigentümer zur Führung ihrer Firma benötigen.«

Zunächst und vor allem geht es um den Zusammenhalt im Gesellschafterkreis. Das bekannte Sprichwort »Die erste Generation erstellt's, die zweite erhält's und in der dritten zerfällt's!« stimmt zwar statistisch nicht ganz, weist aber auf typische Zerfallstendenzen auf der Gesellschafterseite hin. Bildlich kann man sich das Familienunternehmen als eine Zentrifuge vorstellen, die sich von Generation zu Generation schneller dreht. Während in der ersten Generation – personifiziert und garantiert durch den Gründer – Familien-, Eigentümer- und Unternehmensinteressen mehr oder weniger deckungsgleich sind, stellt man schon ab der zweiten Generation, bei den Kindern des Gründers, ein Auseinanderdriften fest. Nun stellen sich Fragen der Nachfolge, etwa diese: Wer von den sich anbietenden Nachfahren soll oder will das elterliche Unternehmen weiterführen und wie sieht ein vernünftiger Ausgleich für den oder die Nichtbedachten aus? Schon hier werden Konflikte angelegt, die in den Folgegenerationen ausbrechen können. Statt Geschwistern, die eng angebunden an das Unternehmen und vor allem durch die entbehrungsreiche Tätigkeit der Eltern sozialisiert wurden, haben nun Cousins und Cousins, die sich weniger nahe sind, gemeinsa-

me unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Spätestens hier ist jetzt der Punkt erreicht, an dem Gesellschafterqualifizierung anzusetzen hat. Sie vermittelt künftigen Gesellschaftern all jene Kompetenzen, die zur Führung eines Unternehmens aus der Gesellschafterfunktion heraus notwendig sind.

Hierzu zählen grundlegende Kenntnisse der Unternehmensführung, der Bilanzierung, der Finanzierung, des Gesellschaftsrechts und des Vermögensmanagements. Dies alles sind notwendige, aber für sich genommen keine hinreichenden Kompetenzen. Junge Gesellschafter müssen zudem ein Verständnis erlangen für die Entwicklungsdynamiken des Familienunternehmens, für typische Fallen der Nachfolge und sie müssen in der Lage sein, gemeinsam mit anderen Gesellschaftern Erosionsprozesse im Eigentümerkreis zu erkennen, zu stoppen und Konflikte in den Griff zu bekommen.

Die vielleicht wichtigste Funktion einer Gesellschafterqualifizierung besteht darin, dass sich näher oder entfernter verwandte Geschwister, Cousins und Cousins regelmäßig mit ihrer Rolle als Eigentümervertreter und mit ihrem Unternehmen beschäftigen. Idealerweise werden also gleich mehrere Vertreter einer Familie zu einem Seminar geschickt, so dass sie sich persönlich und fachlich kennenlernen und das Erlernte sogleich auf die konkreten Fragen im Gesellschafterkreis beziehen können.

Eine einzige Gesellschafterqualifizierung reicht sicher nicht aus, um die Resource Familie für das Unternehmen und damit mittelbar die Zukunft des Familienunternehmens auf Dauer zu sichern. Hierzu bedarf es unter anderem flankierender Governance-Regeln zur Entscheidungsfindung, zur Familienstrategie und Konfliktregulation. Sie legt aber die Basis für einen kompetenten Gesellschafterkreis, der das Ziel verfolgt, das Unternehmen erfolgreich in die nächste Generation zu führen. <<

*Torsten Groth, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und Geschäftsführer des Management Zentrum Witten (MZW), Private Universität Witten/Herdecke*

## Literaturhinweise



### Aktuelle Publikationen des WIFU

- ▶ Rösen, T. A. **Über die Bedeutung des Vermögens der Unternehmerfamilie – Wohl oder Wehe für die Krisenbewältigung im Familienunternehmen?.** In: *Die Governance der Unternehmensfinanzierung in der Finanzkrise.* • München: Alpha Zirkel
- ▶ Rösen, T. A. **Die Begleitung eines Familienunternehmens in der Krise: Besondere Anforderungen und Empfehlung für das Krisenmanagement.** In: *Sommerlatte, T.; Mirow, M; Niedereichholz, C; v. Windau, P. et. al.; Handbuch der Unternehmensberatung – Organisationen führen u. entwickeln.* • Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- ▶ Schlippe, A. v. **Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen.** *Zeitschrift für Konfliktmanagement* • 1/09, S. 17-21

## Veranstaltungshinweise



**18. – 21. Juni 2009** ▶ IV. EQUA-Forum zur »Gesellschafterkompetenz« in der Lüneburger Heide. Ein Seminar für junge Gesellschafter, das vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) als Kooperationspartner konzipiert wurde und in dem einzelne Module zu den Besonderheiten von Familienunternehmen durch Mitarbeiter des WIFU durchgeführt werden.

▶ [www.equa-stiftung.de](http://www.equa-stiftung.de)

