

Eigentum verpflichtet – über Generationen

Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen

*Unsere Studie informiert
Sie über die Kompetenzen
von Familiengeschaftern
und ihre Erfahrungen mit
der Kompetenzentwicklung.*



Eigentum verpflichtet – über Generationen Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen

*Unsere Studie informiert
Sie über die Kompetenzen
von Familiengeschaftern
und ihre Erfahrungen mit
der Kompetenzentwicklung.*



Eigentum verpflichtet – über Generationen

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) und dem Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Von Nicole Vöpel (WIFU), Dr. Tom A. Rösen (WIFU), Prof. Andrea Calabrò, Ph. D. (WIFU) und Dr. Christina Müller (PwC)

Unter Mitarbeit von Mariangela Vecchiarini, Sebastian Benkhofer, Prof. Dr. Rudolf Wimmer und Prof. Dr. Arist von Schlippe (WIFU)

Gesamtkonzeption, Koordination und Auswertung der Befragung durch Nicole Vöpel (WIFU)

Februar 2013, 56 Seiten, 22 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

Danksagung

Bedanken möchten wir uns bei allen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die an unserer Umfrage zur Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung in Familienunternehmen teilgenommen haben.

Vorwort

Eigentum verpflichtet. So steht es im Grundgesetz. Zum Eigentum zählt auch der Besitz von Unternehmen und Unternehmensanteilen. Somit adressiert das Grundgesetz Gesellschafter als Anteilseigner eines Unternehmens. In den letzten Jahren hat sich das Bewusstsein um die Rolle von Gesellschaftern insbesondere in Familienunternehmen (FU) und deren Bedeutung stark gewandelt. Schließlich können kompetente Gesellschafter das Familienunternehmen bereichern und zu seinem langfristigen Überleben beitragen. Umgekehrt können wenig kompetente Miteigentümer mangels besseren Wissens durch Fehlentscheidung das Unternehmen in Gefahr bringen.

Familiengesellschafter verstehen ihre Beteiligung oft als geliehenes Erbe, das sie mit einem sehr speziellen Sinn für Loyalität und Anteilnahme pflegen, erhalten und weiterentwickeln.¹ Um ihre Rolle als Gesellschafter wahrnehmen zu können und mehr als reine „Abnicker“ von Entscheidungsvorlagen und Empfänger von Ausschüttungen zu sein,² müssen sie über zahlreiche, spezifische Kernkompetenzen verfügen. Nur mit diesem Wissen und diesen Fähigkeiten und Fertigkeiten können sie das Familienunternehmen und das Geschäftsvermögen erfolgreich managen und langfristig erhalten.

Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung sind noch relativ junge Themen für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, die aber in einem entscheidenden Maße zur Überlebens- und Enkelfähigkeit dieser Unternehmensform beitragen. Trotz ihrer Wichtigkeit und Brisanz gibt es bislang aber noch wenig praxisnahe Forschung. Die vorliegende, deutschlandweit erste und einzigartige Studie soll Licht auf diese bedeutenden Themen werfen und den hohen Stellenwert und Nutzen verdeutlichen, den Gesellschafterfamilien mit einer systematischen Aus- und Weiterbildung ihrer Eigentümer generieren können. Dabei wird insbesondere den folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche Anforderungen bestehen an Gesellschafter von Familienunternehmen und welche Herausforderungen sind damit verbunden?
- Wo liegen konkrete Kompetenzen und Aufgaben von Familiengesellschaftern und in welcher Form werden diese auf die Wahrnehmung ihrer Eigentümerinteressen vorbereitet?
- Welche Erfahrungen bestehen bereits mit der gezielten Entwicklung und Ausbildung von Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien?
- Welchen Bedarf gibt es für die Kompetenzentwicklung von Gesellschaftern und wie kann dieser gedeckt werden?

¹ Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007) und Uhlaner/Floren/Geerlings (2007).

² Vgl. Groth/Schlippe (2011).

Die Studienergebnisse zeichnen ein positives Bild über die Einstellungen zu Gesellschafterkompetenz und die Maßnahmen zu deren Entwicklung in deutschsprachigen Familienunternehmen. Denn ein Großteil der Familienunternehmen hat die Bedeutung der Kompetenzen ihrer Gesellschafter erkannt und entsprechende Schritte zur Förderung ihrer Kompetenzentwicklung eingeleitet. Da es sich jedoch um ein sehr junges Thema handelt, sind die Struktur und der Organisations- bzw. der Professionalisierungsgrad der familiären Kompetenzentwicklung bei vielen der betrachteten Gesellschafterfamilien noch gering ausgeprägt. Besonders deutlich wird dies bei reifen und alten Familienunternehmen, die den größten Nachholbedarf beim Kompetenzauf- und -ausbau ihrer Gesellschafter aufweisen. Verbesserungsmöglichkeiten und Handlungsempfehlungen geben wir Ihnen daher mit auf den Weg.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Dr. Tom Rüsen

Geschäftsführender Direktor
des Wittener Instituts für
Familienunternehmen (WIFU)
Vorstand der WIFU-Stiftung

Dr. Peter Bartels

Mitglied des Vorstands
Leiter des Geschäftsbereichs
Familienunternehmen und
Mittelstand bei PwC

Prof. Andrea Calabrò, Ph. D.

Inhaber des Lehrstuhls für ABWL
und Familienunternehmertum, WIFU

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	8
A Zentrale Ergebnisse	10
B Einleitung – Zur Relevanz von Gesellschafterkompetenz.....	12
C Die Bedeutung von Gesellschafterkompetenz für die befragten Familienunternehmen	16
D Erfahrungen mit Gesellschafterkompetenz in deutschsprachigen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien	18
E Fazit und Verbesserungspotenzial	37
F Gesellschafterkompetenzentwicklungs-Indikator	39
G Zusammenfassung, Ausblick und Handlungsempfehlungen	41
H Vorgehensweise.....	43
Referenzen.....	50
Ihre Ansprechpartner.....	54

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1a	Gesamteinschätzung zum Thema Gesellschafterkompetenz.....	16
Abb. 1b	Gesamteinschätzung zum Thema Gesellschafterkompetenz.....	17
Abb. 2	Zeitpunkt der Implementierung gezielter Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz	19
Abb. 3	Gründe für die Nicht-Durchführung einer systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung	20
Abb. 4	Konkrete Maßnahmen zur systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz	22
Abb. 5	Themen, die im Rahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung abgedeckt werden.....	23
Abb. 6	Kenntnisse, über die Familiengeschafter verfügen sollten – idealtypischer Zustand.....	25
Abb. 7	Adressaten der systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung.....	26
Abb. 8	Adressaten der systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung – idealtypischer Zustand.....	27
Abb. 9	Verteilung der Adressaten auf die einzelnen hierarchischen Ebenen bzw. Tätigkeitsfelder	29
Abb. 10	Verantwortliche für die Planung und Organisation der Gesellschafterkompetenzentwicklung	31
Abb. 11	Verantwortliche für die Vermittlung der Inhalte zur Gesellschafterkompetenzentwicklung	32
Abb. 12	Instrumente im Rahmen der Family Governance in den befragten Familienunternehmen.....	33
Abb. 13	Investierte Ressourcen in die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz (Zeit bzw. Kosten pro Jahr)	35
Abb. 14	Verteilung der Indikatorpunkte auf Basis der Altersgruppen.....	39
Abb. 15	Grafische Darstellung des GKE-Indikators in Abhängigkeit des Alters der Familienunternehmen	40

Abb. 16	Teilnehmer der Studie nach Branchen.....	44
Abb. 17	Teilnehmer der Studie nach Umsatz im Geschäftsjahr 2011	44
Abb. 18	Teilnehmer der Studie nach Generationen	45
Abb. 19	Teilnehmer der Studie nach ihren Funktionen	45
Abb. 20	Teilnehmer der Studie nach Positionen im Familienunternehmen	46
Abb. 21	Verteilung der beteiligten Familienunternehmen auf die drei definierten Cluster	48
Abb. 22	Aufteilung der an der Studie beteiligten Familienunternehmen in Cluster und Alter	49

A Zentrale Ergebnisse

Die vorliegende Studie kommt auf Basis der Antworten von 263 Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien im Wesentlichen zu den folgenden Ergebnissen:

- Familienunternehmen und Unternehmerfamilien messen dem Thema Gesellschafterkompetenz eine hohe Bedeutung bei: 83 % der Befragten sehen in der Gesellschafterkompetenzentwicklung einen zentralen Erfolgsfaktor, 85 % sind davon überzeugt, dass sie die gemeinsame Willensbildung der Familiengesellschafter fördert, und 83 % finden, dass sie den Zusammenhalt innerhalb der Gesellschafterfamilie unterstützt. Zudem verhindert die systematische Aus- und Weiterbildung kompetenter Gesellschafter Konflikte in der Gesellschafterfamilie (67%).
- Mit negativen Effekten wird Gesellschafterkompetenz nicht in Verbindung gebracht: Sie wird weder als Ressourcenverschwendung gesehen (94% der Teilnehmer verneinen diese Aussage), noch untergräbt sie die Autorität des leitenden Familienmitglieds (85 %). Konflikte innerhalb der Gesellschafterfamilie werden ebenso nicht geschürt (72%).
- Die positive Einschätzung und hohe Bedeutung von Gesellschafterkompetenz spiegeln sich auch in den aktuellen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung wider: 65% der Teilnehmer betreiben derzeit eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung.
- Gesellschafterkompetenzentwicklung ist ein junges Thema – 53 % beschäftigen sich erst seit den letzten drei Jahren mit der systematischen Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafter. Lediglich 19 % tun dies seit über zehn Jahren.
- 35 % betreiben derzeit keine Gesellschafterkompetenzentwicklung – 43 % davon erachten dies als nicht nötig, 38 % betrachten ihren Gesellschafterkreis als zu klein, 30 % beklagen das Fehlen eines Verantwortlichen und 26 % geben an, dass diesbezüglich keine Einigkeit im Gesellschafterkreis herrscht. Ressourcenknappheit ist selten ein Thema (13 %). Lediglich 7 % geben an, weder jetzt noch in Zukunft Kompetenzentwicklung betreiben zu wollen.
- Die größte Bedeutung im Rahmen von aktuell durchgeführten kompetenzfördernden Entwicklungsprogrammen haben externe Beratungsleistungen (55 %) sowie spezielle Kurse, Lehrgänge und Workshops (48 %).
- Bei den Inhalten der Maßnahmen zeigt sich eine klare Dominanz betriebswirtschaftlicher Themen: Vor allem Management & Strategie (82 %), Markt- und Branchenkenntnisse (75 %), Führung & Organisation (66 %), Investition & Finanzierung (64 %) sowie Bilanzanalyse (63 %) stehen im Vordergrund. Rechtliche und psychologische Fragestellungen sind von geringerer Bedeutung (durchschnittlich 44 % bzw. 45 %). Gesellschafterkompetenz wird also hauptsächlich auf der Ebene der zentralen Themen der Unternehmensführung verortet.

- 43 % der Befragten binden derzeit ausschließlich Vertreter der aktuellen Gesellschaftergeneration in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ein. 41 % tun dies bereits heute für die aktuelle und die zukünftige Generation gleichermaßen, 85 % halten die beide Generationen integrierende Vorgehensweise sogar für den idealtypischen Zustand.
- 41 % der Studienteilnehmer bieten ihr Kompetenzentwicklungsprogramm aktuell für alle Familiengeschafter gleichermaßen an, unabhängig davon, welche Position sie im Unternehmen bzw. Gesellschafterkreis haben. Kritisch zu beobachten ist, dass sich die Maßnahmen lediglich in 32 % der Fälle an Mitglieder des Managements richten. Nur 9 % öffnen ihre Programme zusätzlich auch für Mitglieder in Aufsichts- und Kontrollgremien. Familienmitglieder, die keine Anteile haben (Ehe-/Lebenspartner, Minderjährige), aber zukünftig entweder Anteile bekommen könnten oder Nachfolger/-innen in ihrer Entwicklung entscheidend prägen, werden lediglich in 18 % der Familienunternehmen eingebunden.
- Die Erwartungen an operative und nicht-operative Gesellschafter sind entgegengesetzt: Während von operativ tätigen Gesellschaftern hauptsächlich Steuerungs- und Führungskennntnisse (95 %), betriebswirtschaftliche Kennntnisse (94 %), unternehmerisches Gespür (93 %) sowie Branchenkenntnisse (91 %) erwartet werden, sollten nicht-operative Gesellschafter vor allem die Besonderheiten von Familienunternehmen verstehen (72 %) sowie rechtliche (46 %) und betriebswirtschaftliche Kennntnisse (49 %) besitzen.
- Gesellschafterkompetenz ist Familiensache: So liegt die Verantwortung für die Planung und Durchführung entsprechender Maßnahmen in 42 % der Fälle bei der Kernfamilie und in 34 % bei einem Familiengremium. Gleichzeitig betrauen 40 % der Befragten ihre Familienmitglieder mit der Vermittlung der Inhalte.
- Der Grad der Selbstorganisation in der Gesellschafterfamilie ist (noch) gering: So verfügen nur 27 % der Befragten über Instrumente einer Family Governance (z. B. Familienstrategie, Familienverfassung). Durchschnittlich 83 % der Gesellschafterfamilien, die über ein Family-Governance-Instrument verfügen, betreiben schon heute eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung. Der geringe Organisationsgrad spiegelt sich zudem in der (noch) geringen Professionalisierung der Entwicklungsprogramme zur Gesellschafterkompetenz wider. 73 % bzw. 57 % der Befragten wissen nicht, was sie an Geld bzw. Zeit in Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung investieren.
- Die Unternehmen, die eine Aussage über den finanziellen und zeitlichen Umfang ihrer Maßnahmen treffen, investieren größtenteils zwischen 5.000 und 10.000 Euro (31 %) sowie ein bis zwei Wochenenden (45 %) pro Jahr.
- Der auf Basis der Studienergebnisse entwickelte Gesellschafterkompetenzentwicklungs-Indikator legt folgenden Schluss nahe: Vor allem junge und sehr alte bzw. langlebige Unternehmen betreiben die Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter am systematischsten, unabhängig von Größe und Typ des Unternehmens.

B Einleitung – Zur Relevanz von Gesellschafterkompetenz

Gesellschafter von Familienunternehmen benötigen spezifische Kompetenzen

Gesellschafter von Familienunternehmen stehen – im Gegensatz zu Eigentümern aus Publikumsgesellschaften – vor der Herausforderung, die Zukunft des Familienunternehmens aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv mitzugestalten. Sie haben die Aufgabe, der Geschäftsleitung die langfristigen Ziele vorzugeben, sie auf Augenhöhe strategisch zu beraten und sie in angemessener Weise zu kontrollieren. Als Mitglieder von Unternehmerfamilien benötigen sie dafür nicht nur fachliche Qualifikationen wie Wissen zu Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement, Kenntnis der Historie des Unternehmens, der aktuellen und technologischen Herausforderungen des Marktumfelds und der künftigen Strategie. Vielmehr müssen sie mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Familien und Familienunternehmen vertraut sein. Kurzum, sie brauchen ein spezielles Wissen, eben Gesellschafterkompetenz.³

Definition von Gesellschafterkompetenz

Gemäß der Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) umfasst Gesellschafterkompetenz sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von aktuellen und potenziellen Gesellschaftern eines Familienunternehmens zur erfolgreichen Ausübung ihrer Eigentümerfunktion sowie ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Gesellschafterfamilie. Darüber hinaus geht es um die Befähigung, mit bisher unbekanntem Situationen erfolgreich umgehen zu können.⁴

Definition von Gesellschafterkompetenzentwicklung

Dementsprechend umfasst Gesellschafterkompetenzentwicklung sämtliche Maßnahmen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergreifen, um die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen zur Wahrnehmung einer Rolle als Gesellschafter des gemeinsamen Familienunternehmens sicherzustellen. In unser Verständnis eingeschlossen sind auch Familienmitglieder der Gesellschafterfamilie, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten.⁵

³ Vgl. Groth/Schlippe (2011).

⁴ In der wissenschaftlichen Debatte wird vor allem international auch der Begriff „Professional Ownership“ verwendet.

⁵ Vgl. Groth/Schlippe (2011).

Wettbewerbsvorteil Gesellschafterkompetenz

Grundsätzlich erlangen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil, indem sie Ressourcen entwickeln, die wertvoll, selten bzw. nicht imitierbar sind und für die es keinen vergleichbaren Ersatz gibt.⁶ Solche Ressourcen sind Fähigkeiten und Fertigkeiten, die durch langfristig geplante Investitionen in die Kernkompetenzen des Unternehmens entstehen.⁷ Unternehmen, die diese vorausschauende und streng fokussierte Investitionsstrategie in den Aufbau ihrer Kernkompetenzen verfolgen, sorgen dafür, dass ihre Potenziale durch ein stetig wachsendes Wissen erweitert werden. Dabei ist dieser Lernprozess insbesondere für Wettbewerber nur schwer nachahmbar.⁸

Wenn man über die Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen spricht, ist es wichtig zu verstehen, dass sich diese erheblich von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden. Dies liegt in erster Linie an der sogenannten Familiness von Familienunternehmen, dem spezifischen Bündel von Ressourcen, das sich aus der Interaktion zwischen der Familie, ihren individuellen Mitgliedern und dem Unternehmen selbst ergibt. Diese Definition von Familiness impliziert eine einheitliche Systemperspektive in Bezug auf die Performance und die Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen, die sie maßgeblich von anderen Unternehmensformen abgrenzen.⁹

Im Hinblick auf Personen bezeichnen wir Kompetenzen im Allgemeinen als diejenigen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die von den Mitarbeitern eines Unternehmens durch operationelle Unternehmensprozesse angewandt werden, um Produkte und Dienstleistungen zu generieren und dadurch einen entscheidenden Beitrag zur unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit zu leisten. Dieses starke Bedürfnis, Kompetenzen zu entwickeln, um das langfristige Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, spielt eine besondere Rolle in Familienunternehmen. Sofern Gesellschafterkompetenz also einer Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten in der Gesellschafterfamilie dienlich ist, führt dies zu einer Aufrechterhaltung der typischen Stärken und somit der Wettbewerbsvorteile des Familienunternehmens bei gleichzeitiger Reduktion des strukturellen Risikos durch Einflüsse aus der Familie.¹⁰

Familiness als maßgeblicher Wettbewerbsvorteil

Kompetenzentwicklung in Familienunternehmen besonders wichtig

⁶ Vgl. Barney (1991).

⁷ Vgl. Dierickx/Cool (1991) und Teece/Pisano/Shuen (1997).

⁸ Vgl. Miller (2003).

⁹ Vgl. Habbershon/Williams (1999).

¹⁰ Zur besonderen Verantwortung von Familiengesellschaftern vgl. Wimmer (2011).

Kompetenz und Kompetenzentwicklung sind komplexe Aufgaben

Weitergabe von Kompetenzen an die nachfolgende Generation

Die Überschneidung der zwei Systeme Familie und Unternehmen macht die Frage um die Kompetenz und die Kompetenzentwicklung einer Gesellschafterfamilie zu einer besonders komplexen Angelegenheit. Tatsächlich ist es ein sehr vielschichtiges Problem für Familienunternehmen, wie Gesellschafterkompetenz von einer Generation zur nächsten übertragen werden kann und wie bereits bestehende Kompetenz und diesbezügliche Aktivitäten unter den Familienmitgliedern identifiziert und genutzt werden können.

Wissensauf- und -ausbau innerhalb der Familie kann formell und informell erfolgen

Das Wissen des Gründers, seine unternehmerische Denkweise, sein innovatives Verhalten und seine Kernkompetenzen können auf die nachfolgende Generation übertragen werden. Dabei sind vor allem die Punkte Leistung, Erziehung und Ausbildung der potenziellen Nachfolger extrem sensible Themen, die innerhalb der Familie zu bewältigen sind. Ziel sollte es dabei sein, familieninterne Nachfolger zu finden, die entweder die operative Nachfolge antreten und über die erforderlichen Kompetenzen, Neigungen und Potenziale verfügen, um das Unternehmen erfolgreich zu führen, oder als Gesellschafter verantwortungsvoll die Eigentumsrechte ausüben.¹¹ Der Prozess, dieses Wissen auf- und auszubauen sowie weiterzuleiten, kann innerhalb der einzelnen Gesellschafterfamilie mehr oder weniger formalisiert und bekannt sein. Es geht also darum, dass innerhalb der Familie Fähigkeiten und Fertigkeiten in Bezug auf das gemeinsame unternehmerische Vermögen ausgebildet werden. In jedem Fall wird dies aber dadurch komplexer, dass nicht nur explizites und implizites Wissen eingeschlossen werden, sondern auch Traditionen, Werte, besondere Verpflichtungen und das kulturelle Erbe der jeweiligen Familie zu interpretieren sind.

Gesellschafter müssen ihre Anteile managen können, die Familie vereinen und den Unternehmenserfolg vorantreiben

Die Beteiligung an einem Familienunternehmen führt nicht ausschließlich zu Vorteilen: Eine Anteilseignerschaft bedeutet ebenso die Bewältigung verschiedener Arten von Stress- und Spannungssituationen im Kontext unternehmerischer Entscheidungen, die so nicht in anderen Geschäftsbeteiligungen zu finden sind, weil spezifische Probleme aufgrund der Familienverbindungen auftreten können.¹² Um alle Möglichkeiten als Eigentümer eines Familienunternehmens auszuschöpfen, müssen die Erben eines Familienunternehmens (zukünftige Familiengesellschafter) effektiv in der Lage sein, Kompetenzen zu entwickeln, die ihnen helfen, ihre zukünftige Beteiligung aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus zu managen, und gleichzeitig ihre Eigentümerschaft nutzen, um einerseits die Familie zu vereinen und andererseits den Erfolg des Unternehmens weiter voranzutreiben.¹³ Im Unterschied zu „reinen Aktionären“ umfasst die Rolle des Familiengesellschafters somit zusätzlich auch die Berücksichtigung von spezifischen Forderungen seitens der Gesellschafterfamilie.

¹¹ Vgl. Meyer (2007).

¹² In der Literatur wird hier der Begriff „socioemotional wealth“ verwendet, der darauf verweist, dass Unternehmerfamilien sich im Vergleich zu anderen Unternehmensformen in ihren strategischen Überlegungen auch von persönlicheren Motiven leiten lassen. Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007).

¹³ Vgl. Hamilton/Godfrey (2007).

Gesellschafter in Familienunternehmen

Familiengesellschafter verstehen ihre Beteiligung oft als geliehenes Erbe, das sie mit einem sehr speziellen Sinn für Loyalität und Anteilnahme pflegen, erhalten und weiterentwickeln.¹⁴ Eigentum ist für viele Unternehmerfamilien ein komplexes Konzept, da es eine Vielzahl von miteinander verbundenen Themen betrifft und direkte Auswirkungen auf viele Aspekte des Unternehmens hat, inklusive der Art und Weise, wie Gesellschafterkompetenz aus- und weitergebildet, geteilt und übertragen wird. In diesem Zusammenhang können drei Typen von Familiengesellschaftern unterschieden werden¹⁵: *aktiv tätige Familiengesellschafter*¹⁶, *steuernde Familiengesellschafter*¹⁷ sowie *nicht-aktiv tätige Familiengesellschafter*¹⁸.

Diese verschiedenen Gesellschafterrollen können zu Uneinigkeiten und unvereinbaren Verhaltensweisen in der Kompetenzfrage führen. Familienmitglieder können unterschiedlicher Meinung darüber sein, wie die Unternehmensziele durch verbesserte oder gewachsene Gesellschafterkompetenz zu erreichen sind. So kann es häufig passieren, dass Familiengesellschafter sich auf unterschiedliche Ziele (z. B. finanzielle oder nicht-finanzielle) konzentrieren oder dass es keine Einigkeit unter den Miteigentümern gibt. Dies kann zu Konflikten zwischen den unterschiedlichen Gruppen der Familiengesellschafter führen.¹⁹ Konfliktsituationen, die innerhalb dieser unterschiedlichen Gruppen entstehen, können ebenfalls die Entscheidung beeinflussen, wer unter den Familiengesellschaftern an einem Kompetenzentwicklungsprogramm teilnimmt. Konflikte zwischen Mehrheits- und Minderheitsgesellschaftern können außerdem Einfluss auf die Implementierung und Durchführung eines solchen Programms haben.²⁰

Unterschiedliche Gesellschafterrollen können Konflikte verursachen

Fokus der Studie

Trotz der Wichtigkeit und Brisanz der Themen Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung gibt es bislang noch wenig praxisnahe Forschung in betroffenen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Ziel der Studie ist es, Licht in die formellen und informellen Mechanismen zu bringen, die Familiengesellschafter auf verschiedenen Ebenen nutzen, um eine eigene Gesellschafterkompetenzentwicklung voranzutreiben. Es stellen sich insbesondere die folgenden Fragen: Wie schätzen deutschsprachige Familienunternehmen und Unternehmerfamilien die Bedeutung von Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung ein? Haben sie die Relevanz erkannt und entsprechende Maßnahmen zur systematischen Kompetenzentwicklung im Unternehmen umgesetzt bzw. eingeleitet? Lassen sich Unterschiede zwischen dem Alter der Unternehmen und dem jeweiligen Einfluss der Familie erkennen? Wo besteht Verbesserungspotenzial? Ziel dieser Studie ist es, erste Antworten auf diese Fragen zu liefern.

¹⁴ Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007) und Uhlaner/Floren/Geerlings (2007).

¹⁵ Vgl. Aronoff/Ward (2011).

¹⁶ Familiengesellschafter, die am operativen Geschäft beteiligt sind und eine klar definierte (Führungs-) Verantwortung haben (z. B. Familiengesellschafter in der Geschäftsführung).

¹⁷ Familiengesellschafter, die im Auftrag der Unternehmerfamilie in Aufsichts- und Kontrollgremien tätig sind (z. B. Vorsitzender des Beirats, Mitglied des Aufsichtsrats).

¹⁸ Familiengesellschafter, die ausschließlich eine Anteilseignerrolle einnehmen. Diese haben, sofern keine spezifischen Familienfaktoren eine Rolle spielen, lediglich eine rein finanzielle Motivation und sind als reine Anteilseigner hauptsächlich daran interessiert, Dividenden zu erhalten. In der Praxis lässt sich jedoch vielfach das Gegenteil beobachten: Oft werden die Ausschüttungen zugunsten des „transgenerationalen Erbes“ im Unternehmen belassen, um die Fortsetzung der Familientradition zu ermöglichen.

¹⁹ Vgl. Dahya/Dimitrov/McConnell (2008). Zu Konflikten und Krisen in Familienunternehmen vgl. auch Rüsen (2008).

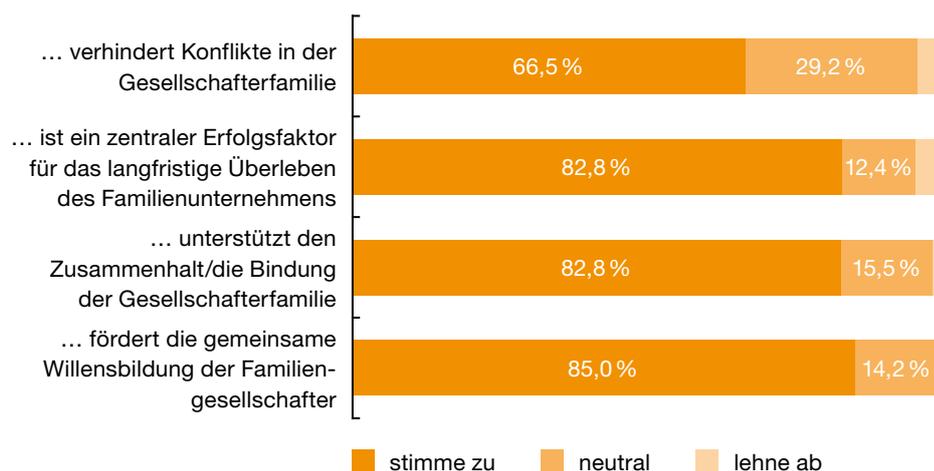
²⁰ Vgl. Su/Xu/Phan (2008).

C Die Bedeutung von Gesellschafterkompetenz für die befragten Familienunternehmen

Die systematische Entwicklung von Gesellschafterkompetenz ist ein entscheidender Faktor für die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen.²¹ Eine kompetente Gesellschafterfamilie kann über die Entscheidungsgremien einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausüben und so den Erhalt und die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens garantieren. Diese hohe Bedeutung von Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung haben auch die von uns befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien erkannt.

Abb. 1a Gesamteinschätzung zum Thema Gesellschafterkompetenz

Die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz ...



Gesellschafterkompetenz verhindert Konflikte, stärkt Zusammenhalt und fördert gemeinsame Willensbildung

Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung werden von den Studienteilnehmern als durchaus positiv bewertet und wahrgenommen. So bescheinigen 66,5 % der Befragten, dass eine zielgerichtete Entwicklung von Gesellschafterkompetenz Konflikte innerhalb der Gesellschafterfamilie verhindert. Eine große Mehrheit stimmt zudem den Aussagen zu, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung den Zusammenhalt und die Bindung in der Gesellschafterfamilie unterstützt (82,8 %), die gemeinsame Willensbildung der Familiengesellschafter fördert (85 %) sowie einen zentralen Erfolgsfaktor für das langfristige Überleben des Familienunternehmens darstellt (82,2 %).

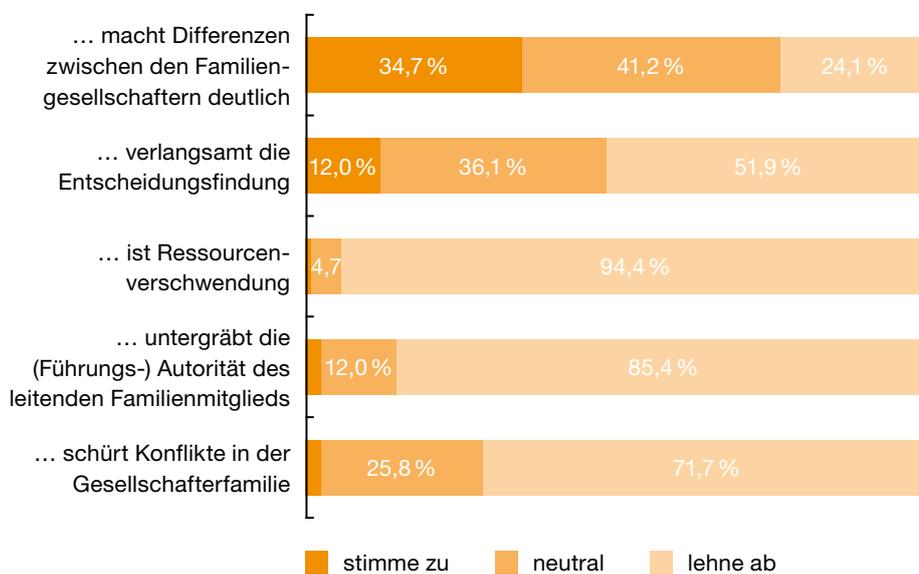
²¹ Vgl. Astrachan/Pieper (2011).

Als konfliktschürendes Instrument sehen die Kompetenzentwicklung daher nur 2,5% aller Befragten. Die Mehrheit widerspricht dieser Aussage sogar (71,7%). Grundsätzlich werden Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung nur selten mit negativen Attributen in Verbindung gebracht: Sie ist weder Ressourcenverschwendung (94,4% der Befragten widersprechen dieser Aussage) noch untergräbt sie die (Führungs-) Autorität des leitenden Familienmitglieds. Diese Ergebnisse sind ein deutliches Indiz einer hohen Sensibilität für die Bedeutung von Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung in deutschsprachigen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

Gesellschafterkompetenz wird nur selten negativ assoziiert

Abb. 1b Gesamteinschätzung zum Thema Gesellschafterkompetenz

Die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz ...



Nicht ganz so eindeutig fällt das Urteil der befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien aus, wenn danach gefragt wird, ob die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz die Differenzen zwischen einzelnen Familien-gesellschaftern verdeutlicht. So bejahen diese Aussage 34,7% der Studienteilnehmer, 41,2% sind neutral eingestellt und 24,1% würden dieser Aussage widersprechen. Ein leicht verschobenes Bild ergibt sich bei der Frage, ob die gezielte Aus- und Weiterbildung von Gesellschaftern die Entscheidungsfindung im Familienunternehmen bzw. im Gesellschafterkreis verlangsamt. Die Mehrheit der Befragten lehnt diese Aussage zwar ab (51,9%), 36,1% würden dies aber von der zu treffenden Entscheidung oder anderen Aspekten abhängig machen. 12% der Studienteilnehmer betrachten die gezielte Entwicklung von Gesellschafterkompetenz als Entscheidungshemmnis, da mündige Gesellschafter den Widerspruch erhöhen. Dies spiegelt unserer Ansicht nach eine ältere Grundhaltung von operativ tätigen und in der Führung verantwortlichen Gesellschaftern wider, die an eher stillen und weniger kompetenten Mitgesellschaftern interessiert sind. Diese Einstellung ist aber, wie die Ergebnisse deutlich zeigen, bereits stark auf dem Rückzug.

Mündige Gesellschafter erhöhen nicht prinzipiell den Widerspruch

D Erfahrungen mit Gesellschafterkompetenz in deutschsprachigen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Im Folgenden wird untersucht, inwieweit die teilnehmenden deutschen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien der bescheinigten Bedeutung von Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung im eigenen Unternehmen tatsächlich in adäquater Form Rechnung tragen. Es wird dabei insbesondere analysiert, was die Teilnehmer konkret unternehmen, um die bestmögliche Qualifizierung, Aus- und Weiterbildung ihrer aktuellen wie zukünftigen Gesellschafter sicherzustellen.

Kompetenz und Programme zur Kompetenzentwicklung verbreitet

Gesellschafterkompetenzentwicklung ein wichtiges Thema

Gesellschafterkompetenz und Programme zu deren Entwicklung sind in deutschsprachigen Unternehmen keine unbekanntenen Themen: 65,2% der Befragten ergreifen bereits gezielte Maßnahmen zur qualifizierten Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafter. Besonders häufig finden sich entsprechende Maßnahmen in Familienunternehmen mit einem Umsatz von 50 bis 100 Millionen Euro sowie einem Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro pro Jahr. Offenbar erachten mittelgroße Unternehmen und deren Eigentümer diese Maßnahmen als notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei den umsatzstärksten Unternehmen vermuten wir eine starke Professionalisierung der Gesellschafterfamilie unter anderem aufgrund der Notwendigkeit, in Führungs- und Kontrollgremien gegenüber familienexternen Managern den „Familienwillen“ adäquat vertreten zu können. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erwarten wir eine zukünftig weiterhin steigende Bedeutung der Themen Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung, da die Anzahl der aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitglieder gerade bei sehr großen Familienunternehmen eher rückläufig ist.²²

35% der Familienunternehmen betreiben keine Kompetenzentwicklung

Immerhin ein Drittel der Befragten (34,8%) hat noch keinen systematischen Zugang zum Thema Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung gefunden. Besonders häufig vertreten sind Unternehmen mit einem Umsatz von 500 bis 1.000 Millionen Euro. Diese scheinen im Gegensatz zu den sehr großen Unternehmen die Bedeutung der Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter noch nicht umfassend erkannt zu haben. Vermutlich wird hier davon ausgegangen, dass das Unternehmen künftig von einem Familienmitglied geführt wird und somit die Relevanz nicht aktiver Familiengesellschafter als gering angesehen wird. Interessanterweise befinden sich in dieser Gruppe verhältnismäßig viele Studienteilnehmer, deren Gesellschafterkreis zwischen 11 und 20 Mitglieder umfasst. Ein Grund für das Fehlen spezifischer kompetenzentwickelnder Maßnahmen könnte hier auch darin zu finden sein, dass diese mittelgroßen Gesellschafterfamilien mit den über die Zeit gewachsenen informellen Strukturen bislang gute Erfahrungen gemacht haben und die Notwendigkeit bzw. die Vorteile einer professionalisierten Gesellschafterausbildung daher noch nicht erkannt haben.

²² Vgl. Zellweger/Sieger/Halter (2011) und Halter/Schröder (2012).

Wenige der befragten der Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien gaben in diesem Zusammenhang an, Maßnahmen weder durchzuführen noch in Zukunft zu planen (7%).²³ Die Gesellschafterfamilien dieser Unternehmen stehen unserer Einschätzung nach vor einem hohen systematischen Risiko, in die klassischen „Fallen des Familienunternehmertums“ zu laufen und sich im Rahmen von zum Beispiel Nachfolgeentscheidungen in existenzbedrohenden Konflikten zu verstricken.²⁴

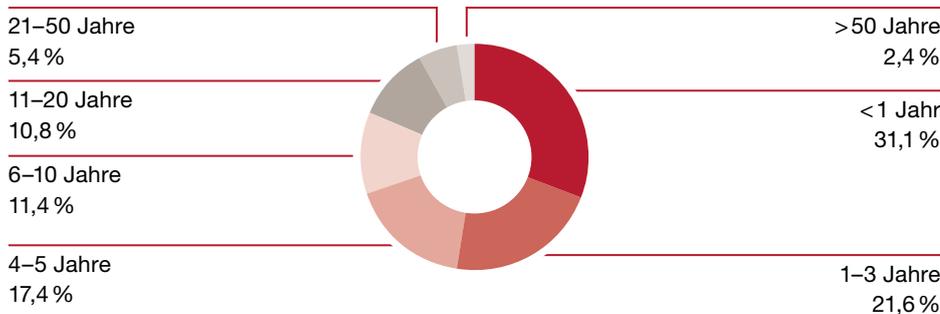
Familienunternehmen ohne Kompetenzentwicklungsprogramme vor hohem Risiko

Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung seit 1 bis 3 Jahren üblich

Die Mehrheit der Unternehmen, die sich der gezielten Entwicklung von Gesellschafterkompetenz widmen, tut dies seit relativ kurzer Zeit. 52,7% gaben an, systematische Qualifizierungsmaßnahmen erst in den letzten 3 Jahren implementiert zu haben. 17,4% haben seit 4 bis 5 Jahren entsprechende Programme, weitere 11,4% seit 6 bis 10 Jahren. Lediglich 18,6% verfolgen eine systematische Entwicklung schon seit mehr als 10 Jahren.

Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenz in den letzten drei Jahren eingeführt

Abb. 2 Zeitpunkt der Implementierung gezielter Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz



Als auslösendes Ereignis für die Durchführung gezielter Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung bzw. für die Installation eines solchen Programms werden hauptsächlich die anstehende Nachfolge bzw. der Generationswechsel im eigenen Familienunternehmen angegeben (49%). Zu den weiteren Gründen zählen ein Beschluss im Rahmen der Einführung einer Family Governance (10,4%), der Tod oder die Krankheit eines (leitenden) Mitglieds der Gesellschafterfamilie (8,3%), die Eigeninitiative des Familienunternehmens (7,3%), die Umstrukturierung/das Wachstum des Unternehmens (6,3%), Konflikte bzw. Probleme im Gesellschafterkreis (5,2%), steuerliche bzw. vermögenstechnische Überlegungen (4,2%) sowie externe Beratung (4,2%).²⁵ Offensichtlich geht die Einführung von Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung mit anstehenden oder aktuellen Veränderungsprozessen einher.

Anstehender Generationswechsel häufig Auslöser

²³ Eine Differenzierung in Cluster, Alter oder Umsatz ergibt in dieser Gruppe keine signifikanten Unterschiede.

²⁴ Vgl. Rösen (2008).

²⁵ 5,1 % der Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien machten keine verwertbare Angabe.

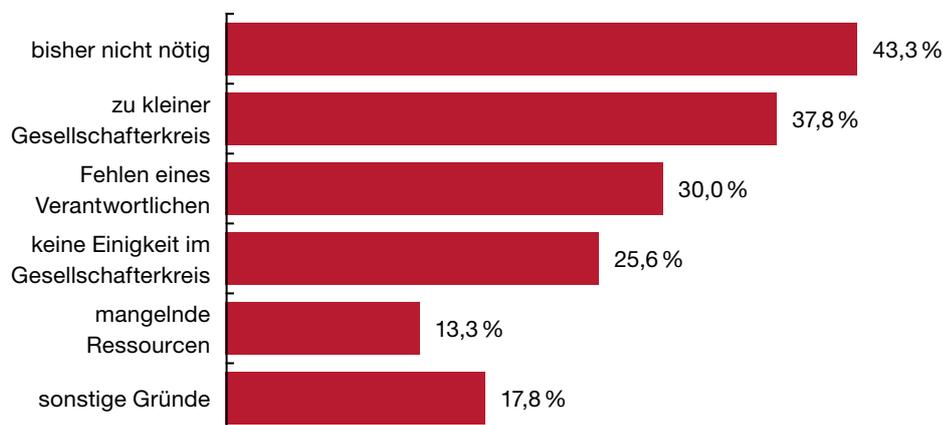
Fehlender Bedarf, kleiner Gesellschafterkreis und mangelnde Verantwortlichkeit sprechen bisher gegen Kompetenzentwicklung

Keine Frage des Geldes – Gründe für die Nicht-Durchführung

Die Familienunternehmen, die sich (noch) nicht mit der systematischen Qualifizierung ihrer Gesellschafter bzw. Gesellschafterfamilie auseinandersetzen, haben dafür vielfältige Gründe. Viele der befragten Unternehmen empfinden es bisher als nicht notwendig (43,3%) oder erachten ihren Gesellschafterkreis als zu klein (37,8%), um einen systematischen Prozess zu implementieren. Auch das Fehlen eines Verantwortlichen (30%) und die Uneinigkeit im Gesellschafterkreis (25,6%) werden als Gründe genannt. Nur selten begründen die befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien die Abwesenheit eines Entwicklungsprogramms mit mangelnden Ressourcen (13,3%), mangelnder Sensibilität für das Thema und mangelndem Verantwortungsbewusstsein seitens der Gesellschafterfamilie. Einige der Teilnehmer verfügen ihrer eigenen Einschätzung zufolge bereits über ausreichend kompetente Familiengesellschafter.²⁶

Abb. 3 Gründe für die Nicht-Durchführung einer systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung

Mehrfachnennungen waren möglich



Junge und kleine Familienunternehmen (noch) zu sehr ins Tagesgeschäft involviert

Vor allem junge Firmen (< 20 Jahre) und solche mit einem Jahresumsatz von unter 25 Millionen Euro erachten eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung bisher als nicht nötig. Die in diesen Firmen involvierten Gesellschafterfamilien müssen sich oft noch vollständig auf das Tagesgeschäft konzentrieren, um überhaupt langfristig überlebensfähig zu sein. Eine systematische Aus- und Weiterbildung der Gesellschafter wird hier häufig (noch) hinten angestellt, insbesondere wenn der Generationswechsel noch einige Zeit auf sich warten lässt.

Familiäre Bearbeitung des Themas vor allem in kleinen Familienunternehmen

Ein zu kleiner Gesellschafterkreis spricht vor allem in Familienunternehmen mit 1 bis 3 Gesellschaftern gegen die systematische Implementierung von Programmen. Meist handelt es sich um Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 25 und 50 Millionen Euro. Ein Grund könnte sein, dass es sich bei ihnen um Kleinfamilien handelt, in denen das Thema Kompetenzentwicklung familiär und nicht systematisch bearbeitet wird. Diese sozialisationsorientierte Sichtweise geht davon aus, dass die junge Generation in ihre Rolle hineinwachsen wird, ohne dass ein besonderes Kompetenzentwicklungsprogramm notwendig ist.

²⁶ Die unter der Rubrik „sonstige Gründe“ genannten Angaben (17,8%) lassen sich im Wesentlichen den oben aufgeführten Kategorien zuordnen.

Familienkontrollierte Unternehmen²⁷, bei denen die Gesellschafter nicht mehr so stark im Unternehmen verwurzelt sind wie bei reinen Familienunternehmen, beklagen besonders oft das Fehlen eines Verantwortlichen für das Thema Gesellschafterkompetenzentwicklung. Dies könnte daran liegen, dass die Gesellschafter mehreren Kleinfamilien angehören und eine übergreifende Organisationsform des Gesellschafterwillens (Denken in der Logik einer Großfamilie) noch nicht existiert. Auch jenen sehr alten Familienunternehmen (älter als 100 Jahre) und jenen Unternehmen mit einem Gesellschafterkreis von 11 bis 20 Gesellschaftern, die die Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter noch nicht systematisch vorantreiben, fehlt es signifikant häufiger an verantwortlichen Personen. Offenbar ist es dort besonders schwer, die Vorstellungen und Wünsche aller Gesellschafter bzw. Familienmitglieder unter einen Hut zu bringen, insbesondere dann, wenn die Gesellschafterfamilie als Ganzes noch wenig organisiert ist.²⁸

Mangelnde Verantwortlichkeiten meist in familienkontrollierten Unternehmen

„Keine Einigkeit im Gesellschafterkreis“ geben vor allem Befragte mit einem mittelgroßen Gesellschafterkreis (11 bis 20 Mitglieder) als Grund an, warum sie keine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung durchführen. Dies lässt vermuten, dass der Gesellschafterkreis als (noch) zu klein empfunden wird, um einen hohen Professionalisierungs- und Organisationsgrad aufzuweisen, aber bereits zu groß ist, um leicht Einigkeit unter den Beteiligten erzielen zu können. Weiterhin geben besonders alte Unternehmen häufig diese Begründung an.

Uneinigkeiten im Gesellschafterkreis bei 11 bis 20 Familiengesellschaftern häufiger

Bei jungen Familienunternehmen und Firmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro sprechen erwartungsgemäß häufiger mangelnde Ressourcen gegen eine systematisch geplante und durchgeführte Gesellschafterkompetenzentwicklung.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die systematische Entwicklung von Gesellschafterkompetenz im Wesentlichen von der persönlichen Einstellung des leitenden Mitglieds bzw. der leitenden Mitglieder der Gesellschafterfamilie abhängig ist. Offenbar herrscht hier eine familiäre Denkstruktur des Lernens und der Kompetenzentwicklung vor, die maßgeblich von dem Familienoberhaupt geprägt wird. Typischerweise schulen sich Familienmitglieder nicht „auf Vorrat“, sie eignen sich spezifisches Wissen erst im Bedarfsfall an. Wird eine solche Denkklogik der Familie auf den Gesellschafterkontext angewandt, ist nachvollziehbar, warum kein systematisches Lernprogramm aufgesetzt wird. Aspekte, die ein erstes Problembewusstsein auslösen können, sind das Wachstum des Gesellschafterkreises über die Kernfamilie hinaus sowie ein anstehender Generationswechsel.

Gesellschafterkompetenzentwicklung von Einstellung der Gesellschafter(familie) abhängig

Externe Angebote zur Gesellschafterqualifizierung bevorzugt

Die Mehrheit der befragten Familienunternehmen nimmt externe Angebote und Dienstleistungen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz wahr. So gab mehr als die Hälfte (55 %) an, externe Berater mit der Kompetenzentwicklung zu beauftragen. 47,5 % besuchen Lehrgänge, Kurse und Workshops. Auch der Besuch von Fachmessen und Konferenzen wird von Familienunternehmen häufig in Anspruch genommen (42,1 %). Inhouse-Schulungen (30 %) und die Durchführung eines berufs begleitenden Studiums (16,7 %) werden bisher noch selten genutzt, um die Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer Gesellschafter aus- bzw. weiterzubilden.

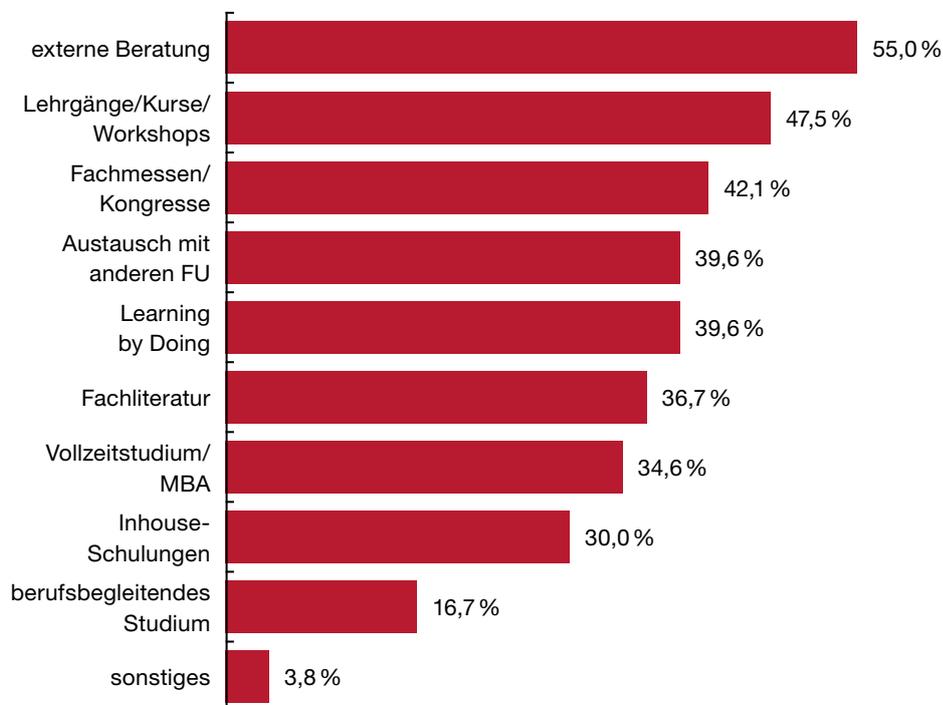
Vor allem externe Berater mit Kompetenzentwicklung beauftragt

²⁷ Zur Erläuterung und Einordnung von Familienunternehmen in unterschiedliche Cluster vgl. Abschnitt H 3.

²⁸ Der aus unserer Sicht verhältnismäßig geringe „Organisationsgrad“ der Gesellschafterfamilie durch Instrumente der Family Governance zeigt hier einen deutlichen Entwicklungsbedarf auf (siehe S. 32 ff.).

Abb. 4 Konkrete Maßnahmen zur systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz

Mehrfachnennungen waren möglich



Lehrgänge, Workshops und Fachmessen bei Gesellschaftern besonders beliebt

Die aufgeführten Maßnahmen werden auch von den Befragten persönlich in Anspruch genommen. So haben 44,6% bereits Lehrgänge, Kurse und Workshops besucht, zudem rangieren Fachmessen und Kongresse an einem der obersten Plätze (37,5%). Ergänzend legen die Gesellschafter selbst hohen Wert auf die systematische Auseinandersetzung mit Fachliteratur (41,7%) und den persönlichen Austausch mit (befeundeten) Familienunternehmen (39,2%).²⁹

Workshops und Austausch mit anderen Familienunternehmen in Zukunft besonders wichtig

Unabhängig davon, welche Maßnahmen die einzelnen Gesellschafterfamilien heute schon durchführen, werden in Zukunft vor allem spezielle Lehrgänge, Kurse und Workshops zur Förderung der Gesellschafterkompetenz geplant (21,3%). Weitere 20% wollen künftig den Austausch mit anderen Familienunternehmen (noch) weiter vorantreiben. Dies lässt die Vermutung zu, dass Familienunternehmen besonders gut bzw. gerne aus den Erfahrungen, Problemen und Erfolgen anderer Familienunternehmen lernen bzw. profitieren können. Im Vergleich zur jetzigen hohen Bedeutung externer Berater wird dieses Format der Kompetenzentwicklung nach Einschätzung der Studienteilnehmer in Zukunft weniger stark an Bedeutung zunehmen (13,3%). Werden bereits Lehrgänge, Kurse und Workshops zur Qualifizierung der Gesellschafter eingesetzt oder externe Berater genutzt, soll außerdem vermehrt der Besuch von Fachmessen und Kongressen eingesetzt werden. Unternehmen, die sich derzeit mit anderen Familienunternehmen und Gesellschafterfamilien austauschen, wollen die Kompetenzen ihrer Gesellschafter durch die systematische Auseinandersetzung mit Fachliteratur ergänzen.

Breites Maßnahmenportfolio für Ausbildung angestrebt

Viele der befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien setzen somit zukünftig auf ein möglichst diversifiziertes Maßnahmenportfolio, um ihre Gesellschafter optimal aus- und weiterzubilden.

²⁹ Diese Form des Lernens spiegelt auch der beobachtbare Zulauf von Gesellschafterfamilien auf entsprechenden Kongressen, Austauschforen etc. in den letzten Jahren wider.

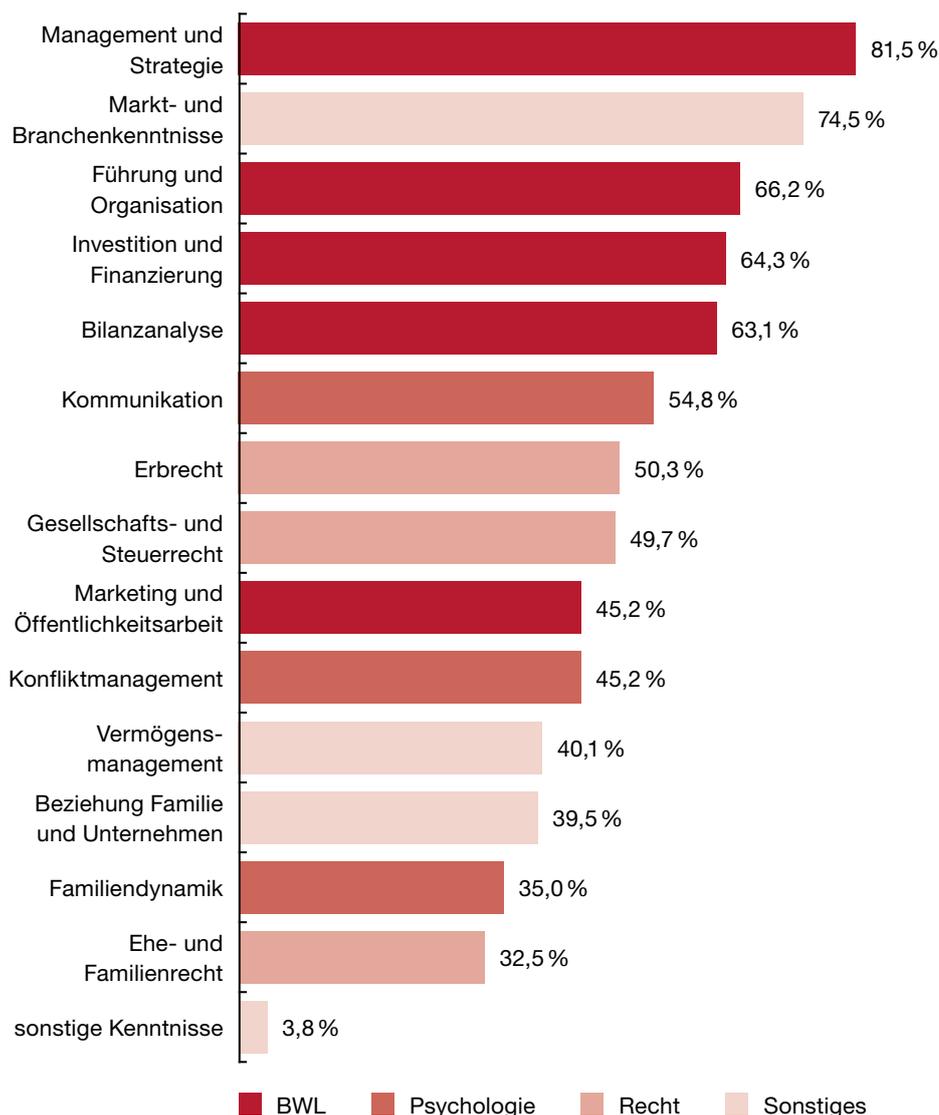
Inhaltlicher Fokus auf betriebswirtschaftlichen Themen

Inhaltlich konzentrieren sich die Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz vor allem auf betriebswirtschaftliche Themenschwerpunkte: Management & Strategie (81,5%), Führung & Organisation (66,2%), Investition & Finanzierung (64,3%) sowie Bilanzanalyse (63,1%) sind für die Befragten besonders wichtig. Außerdem legen viele der Befragten einen hohen Wert auf die Vermittlung von Wissen über den Markt und die Branche, in denen sich das Familienunternehmen bewegt (74,5%). Psychologische und rechtliche Themenschwerpunkte haben für die befragten Gesellschafterfamilien eine mittlere bis geringe Bedeutung. Grundsätzlich werden Soft Skills bzw. Soft Knowledge (z. B. Konfliktmanagement, übergreifende Kenntnisse der Wechselbeziehungen von Familienunternehmen und Gesellschafterfamilie, Familiendynamik) für weniger wichtig erachtet als zentrale Unternehmensthemen (vgl. Abb. 5). Gesellschafterkompetenz wird also hauptsächlich auf der Ebene der zentralen Themen der Unternehmensführung verortet.

Inhaltlicher Fokus: Management & Strategie sowie Markt- & Branchenexpertise

Abb. 5 Themen, die im Rahmen der Gesellschafterkompetenzentwicklung abgedeckt werden

Mehrfachnennungen waren möglich



Größeres Augenmerk auf Wechselwirkung und Konfliktodynamik zwischen Familie und Unternehmen nötig

Diese Ergebnisse sind in Teilen durchaus kritisch, da bekanntermaßen die Konfliktursachen in Gesellschafterfamilien selten durch sachlogische und/oder betriebswirtschaftliche Fragestellungen, sondern vielmehr durch familiäre Fragestellungen entstehen (z. B. über die Erwartung der Gleichbehandlung aller Nachkommen). In aller Regel kommen Missverständnisse über „Bewertungsfragen“ von Entscheidungen zustande, die beispielsweise im Kontext einer Übernahmeregelung getroffen werden. Oftmals prallen hier familiäre Erwartungen auf Erfordernisse der Unternehmensentwicklung. Eine mangelhafte Kenntnis der verschiedenen Rollen, die Mitglieder einer Gesellschafterfamilie haben können, führen nicht selten zu grundlegenden Missverständnissen und „Verhärtungen“ in der Kommunikation und in den Beziehungen der Familienmitglieder untereinander.³⁰ Vielfach sind daraus resultierende Konfliktodynamiken für eine spätere Existenzbedrohung des Familienunternehmens verantwortlich.³¹

Juristisches Wissen weniger verbreitet

Juristische Kompetenzen bei Familiengesellschaftern schwächer ausgeprägt

Interessanterweise zeigt sich, dass das vorhandene Kompetenzbündel der Antwortenden insbesondere im juristischen Bereich am wenigsten stark ausgebildet ist. Lediglich 46,4% der Befragten geben an, über ausgeprägte Kenntnisse beispielsweise im Bereich Familien-, Erb-, Gesellschafts- und/oder Steuerrecht zu verfügen. Im Vergleich rangieren das Wissen über die Familiengeschichte und deren Entwicklung (91,6%), Führungs- und Managementkompetenz (90,5%) sowie Branchenexpertise (82,5%) weit oben. Immerhin 55,5% der Befragten geben an, sich in Vermögensfragen auszukennen. Zudem nennen die Familiengesellschafter in einer offenen Abfrage betriebswirtschaftliche und technische Kenntnisse sowie psychologische bzw. kommunikative Kenntnisse als ihre persönlichen Fähigkeiten und Stärken.

Operativ tätige Gesellschafter haben Management- und Branchenkompetenz

Operativ im Unternehmen tätige Personen verfügen häufiger über Führungs- und Managementkompetenz und Branchenexpertise im Vergleich zu Personen, die eine Funktion in Kontroll- und Aufsichtsgremien haben. Diese besitzen nach Einschätzung der Antwortenden dafür im Schnitt häufiger juristische Kenntnisse. Ausnahmslos alle Teilnehmer, die noch ohne Anteile sind, verfügen zudem über Kenntnisse der Familiengeschichte und deren Entwicklung. Anzunehmen ist, dass sich diese Gruppe besonders über diese Themen auf ihre zukünftige Rolle im Gesellschafterkreis vorbereitet (hat) und entsprechendes Wissen innerhalb der Familie weitergegeben wurde.

Von operativ tätigen Gesellschaftern wird BWL- und Branchen-Know-how verlangt

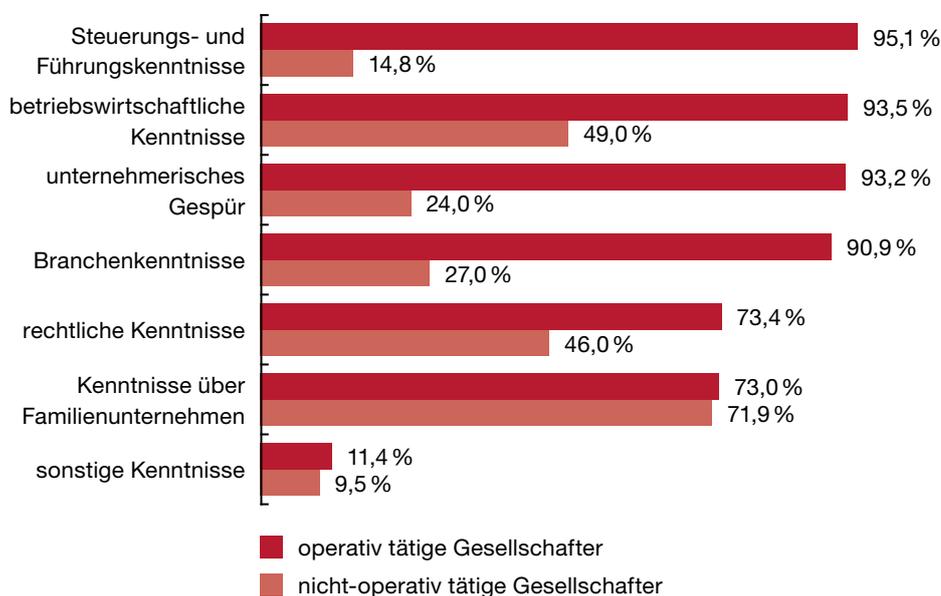
Erwartungen an operativ tätige und nicht-operativ tätige Gesellschafter fast entgegengesetzt

Die inhaltlichen Schwerpunkte der aktuell durchgeführten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung des Gesellschafterkreises spiegeln sich auch in den Erwartungshaltungen an das Wissen der Gesellschafter wider. Fast alle Studienteilnehmer sind der Meinung, dass im Unternehmen aktiv tätige Gesellschafter über Steuerungs- und Führungskennntnisse (95,1%) und über betriebswirtschaftliches Wissen (93,5%), unternehmerisches Gespür (93,2%) und Branchenexpertise (90,9%) verfügen sollten. Als etwas weniger wichtig werden rechtliches Know-how (73,4%) zum Beispiel im Bereich Gesellschafts-, Steuer-, Erb- oder Familienrecht sowie Kenntnisse über die Besonderheiten von Familienunternehmen (73%) eingeschätzt.

³⁰ Vgl. Williams (1992), zu Konflikten in Familienunternehmen Kellermanns/Schlippe (2012) und zu Werten und Wertkonflikten in Familienunternehmen Schlippe (2012).

³¹ Vgl. Rösen (2012).

Abb. 6 Kenntnisse, über die Familiengesellschafter verfügen sollten – idealtypischer Zustand



Von nicht-operativ tätigen Gesellschaftern werden im Gegensatz dazu grundsätzlich weniger und andere Kompetenzschwerpunkte verlangt: Besonderen Wert legen die Befragten auf Kenntnisse über die Besonderheiten von Familienunternehmen (71,9%) sowie auf betriebswirtschaftliches (49%) und rechtliches Wissen (46%). Auffällig ist dabei, dass nach Meinung der Befragten nicht-operative Gesellschafter grundsätzlich weniger Fähigkeiten bzw. Kenntnisse benötigen als operative Gesellschafter (vgl. Abb. 6).³² Dies impliziert, dass die Erwartungshaltung, übergreifende unternehmensrelevante Entscheidungen treffen zu können, innerhalb der Gesellschafterfamilie nach wie vor an die operativ tätigen Familienmitglieder gerichtet ist. Sollte kein Familienmitglied (mehr) operativ tätig sein, ist es für die Überlebensfähigkeit des Unternehmens als Familienunternehmen von hoher Bedeutung, dass die Familiengesellschafter die Leistung des Fremdmanagements angemessen beurteilen können. Diese Beurteilungsfähigkeit ist unserer Einschätzung nach ein zentraler Bestandteil von Gesellschafterkompetenz, insbesondere vor dem Hintergrund einer sichtbar abnehmenden Bereitschaft, in die operative Tätigkeit eines Familienunternehmens nachzuzufolgen.³³

Nicht-operativ tätige Gesellschafter sollten Besonderheiten von Familienunternehmen kennen

Die starke Prägung der Aussagen in Bezug auf Management- und Führungskompetenzen kann durchaus davon beeinflusst sein, dass an der Studie hauptsächlich operativ tätige geschäftsführende Gesellschafter (73,1%) teilgenommen haben.

³² So liegt der höchste Wert bei den passiven, nicht direkt ins Unternehmensgeschäft involvierten Gesellschaftern (71,9%) immer noch unter dem niedrigsten Wert der aktiven Gesellschafter (73,0%).

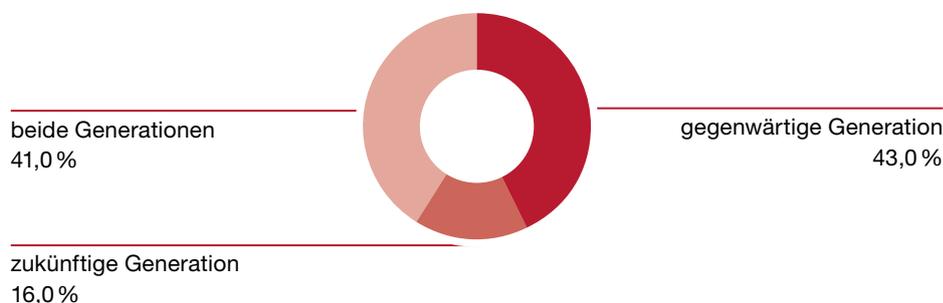
³³ Vgl. Zellweger/Sieger/Halter (2011) und Halter/Schröder (2012).

Kompetenzentwicklung konzentriert sich auf gegenwärtige Generation

Kompetenzentwicklung für beide Generationen gleichermaßen

In 43 % der befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien richten sich die Maßnahmen zur Entwicklung von Kompetenzen der Gesellschafter hauptsächlich an die gegenwärtige Generation. Fast genauso viele Befragte (41 %) binden sowohl die gegenwärtige Generation als auch die zukünftige Generation gleichermaßen in entsprechende Programme ein. Die Ergebnisse zeigen, dass ein substantieller Anteil der Studienteilnehmer davon ausgeht, dass die Kompetenzentwicklung zunächst in der aktuellen Gesellschaftergeneration entwickelt werden soll, bevor die nächste Generation einbezogen wird. Lediglich 16 % führen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ausschließlich für Vertreter der zukünftigen Generation durch. Diese Unternehmerfamilien gehen offenbar davon aus, dass die aktuelle Gesellschaftergeneration ihres Familienunternehmens bereits ausreichend für die Wahrnehmung ihrer Rolle qualifiziert ist.

Abb. 7 Adressaten der systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung



Familienbeeinflusste Unternehmen bilden verstärkt gegenwärtige Generation aus

Eine detaillierte Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass sich die Kompetenzentwicklungsprogramme in familienbeeinflussten Unternehmen³⁴ signifikant häufiger nur an Vertreter der gegenwärtigen Generation richten. Diese scheinen dazu genutzt zu werden, den Einfluss der Familie im Unternehmen zu bewahren bzw. aktuell sicherzustellen. Auf die Vertreter der gegenwärtigen Generation konzentrieren sich zudem viele der jungen und reifen Familienunternehmen (< 50 Jahre). Diese haben offenbar ein Interesse daran, zunächst die aktuelle Generation möglichst gut auszubilden, bevor die nächste Generation eingebunden wird.

Vor allem ältere und reine Familienunternehmen binden beide Generationen ein

Vor allem in älteren Familienunternehmen sowie in reinen Familienunternehmen werden beide Generationen gleichermaßen in die Kompetenzentwicklung integriert. Sie scheinen die Notwendigkeit erkannt zu haben, auch die Nachfolger frühzeitig an ihre zukünftigen Rollen und Aufgaben heranzuführen. Auffällig ist, dass die Unternehmen, in denen sich Kompetenzentwicklungsprogramme an beide Generationen richten, mehr als eine Generation in Aufsichts- bzw. Kontrollgremien vertreten ist. Bei ihnen scheint eine „organisierte“ Sensibilität für die Gesellschafterrolle jenseits der Mitwirkung in der Führung bereits ausgeprägt zu sein. In Unternehmen mit mehreren Generationen im Topmanagement werden hingegen häufiger nur Vertreter der gegenwärtigen Generation einbezogen. Ein naheliegender Grund ist, dass diese Familienunternehmen vollauf mit der Familiendynamik und -kommunikation im Führungssystem beschäftigt sind und zusätzliche Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Gesellschafterkompetenz den Familienrahmen „sprengen“ würden.

³⁴ Zur Erläuterung und Einordnung von Familienunternehmen in unterschiedliche Cluster vgl. Abschnitt H 3.

Noch stärker generationsübergreifende Kompetenzentwicklung gewünscht

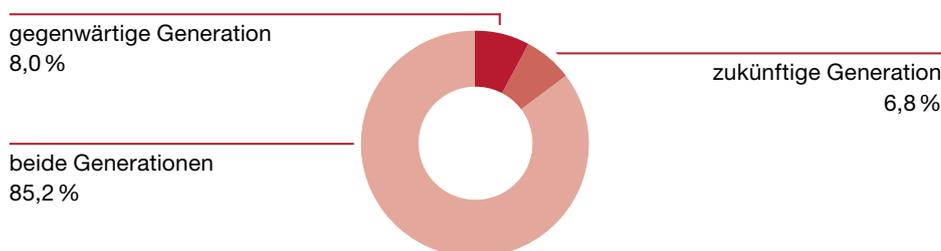
Dass die befragten Familienunternehmen die Programme zur systematischen Kompetenzentwicklung künftig auf die gegenwärtige und die zukünftige Generation ausweiten dürften, zeigt die Befragung nach dem idealtypischen Zustand: 85,2% sind überzeugt, dass beide Generationen, also aktuelle und potenzielle Gesellschafter, gleichermaßen in die Kompetenzentwicklung eingebunden werden sollten. Zudem spricht sich eine große Mehrheit für die frühzeitige Einbindung der Nachfolgegeneration aus, um diese möglichst optimal auf die Wahrnehmung ihrer zukünftigen Gesellschafterrolle vorzubereiten. Diese Einschätzung könnte folgender, in einem weiteren Forschungsprojekt des WIFU identifizierten Denklogik von Unternehmerfamilien folgen: Je besser der Pool an potenziellen Nachfolgern ausgebildet ist, desto besser ist in Zukunft die letztlich getroffene Auswahl für die zu besetzenden Positionen.³⁵

Im Idealfall sollten alle Generationen eingebunden werden

Kritisch ist, dass durch die Forderung der Einbeziehung beider Gesellschaftergenerationen gleichermaßen unter Umständen ein hoher Anspruch und somit Erwartungsdruck auf die Familie entsteht, wenn die Gesellschafterkompetenzentwicklung nicht zentral und wenig systematisch geplant wird. Eine professionalisierte Personalentwicklung ist familienfremd, da es sich um ein organisationales Phänomen handelt. Um dem hohen Anspruch gerecht zu werden, bedarf es zunächst eines professionell organisierten Gesellschafterkreises.

Professionell organisierter Gesellschafterkreis notwendig

Abb. 8 Adressaten der systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung – idealtypischer Zustand



Lediglich 8% der Befragten sind der Meinung, dass sich Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ausschließlich an die gegenwärtige Generation richten sollten. Besonders häufig geben dies Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro sowie reife Familienunternehmen (20 bis 50 Jahre) an. Ein Grund könnte sein, dass diese glauben, sich durch die Investition in die Aus- und Weiterbildung der derzeit tätigen Generation aktuell eher einen höheren Wettbewerbsvorteil sichern zu können, als wenn sie verfügbare Ressourcen auf beide Generationen aufteilen.

Wenige finden, dass nur die aktuelle Generation einbezogen werden sollte

³⁵ Diese Erkenntnis zeigt unter anderem ein laufendes Forschungsprojekt des WIFU zur Entwicklung von Familienstrategien über Generationen. Die kontinuierliche Schaffung eines familialen Ressourcenpools ist eine zentrale Überlebensbedingung.

Bei sehr großen Unternehmen höhere Sensibilität für Nachfolgeproblematik

Unter den 6,8% der Studienteilnehmer, die eine Fokussierung auf die zukünftige Generation für zweckmäßig halten, sind vor allem Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro. Bei diesen größeren und älteren Familienunternehmen mit einem kleinfamilienüberschreitenden Gesellschafterkreis liegt offenbar eine höhere Sensibilität für das Problem der Nachfolge in der Eigentümerfunktion vor. Unterstützt wird dieses Ergebnis durch Einzelaussagen der befragten Studienteilnehmer. So fordern viele von ihrem Familienunternehmen oder ihrer Gesellschafterfamilie ein systematisches Heranführen der Nachfolgegeneration an das Thema bereits in jungen Jahren und eine systematische Planung der Ausbildung dieser Generation, auch wenn dies derzeit nicht der Fall ist. Außerdem wird der Wunsch nach gemeinsamen Aktivitäten, etwa Messen oder Vertriebsreisen, mit aktueller und zukünftiger Generation geäußert. Verbesserungspotenzial haben nach Ansicht der Befragten zudem die Angebote für Gesellschafter unter 20 Jahre, zum Beispiel durch schul- und studienbegleitende Ausbildung oder Kompetenzentwicklung während der Ferien und Wochenenden.³⁶

41 % binden alle Familiengesellschafter in Kompetenzentwicklung ein

Gesellschafterkompetenz für alle Familienmitglieder

32% der befragten Familienunternehmen qualifizieren im Rahmen ihrer Programme momentan vor allem aktuelle Gesellschafter in Managementpositionen. Weitere 9% erweitern diese auf (leitende) Familiengesellschafter in Gremien. Die Mehrheit der Studienteilnehmer unterstützt jedoch eine sehr breit gefasste Gesellschafterkompetenzentwicklung. 41% geben an, ihre Qualifizierungsmaßnahmen für alle Familiengesellschafter gleichermaßen anzubieten.

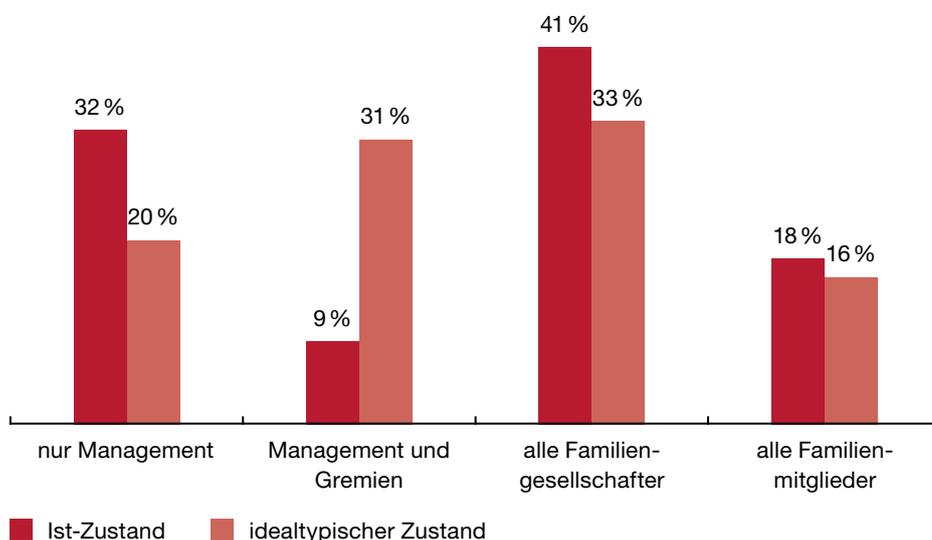
Nur 18 % weiten Programme auf alle Familienmitglieder aus

Lediglich 18% der Familienunternehmen beschränken die systematische Kompetenzentwicklung nicht nur auf die Familiengesellschafter, sondern bieten die Maßnahmen für sämtliche Mitglieder der Gesellschafterfamilie an. Sie schließen aktuelle und potenzielle Familiengesellschafter sowie Ehe- und Lebenspartner in die Kompetenzentwicklung mit ein. Dieses Ergebnis ist überraschend, denn offenbar wird die Sinnhaftigkeit einer Einbeziehung sämtlicher Mitglieder der Gesellschafterfamilie derzeit nur bei einer geringen Anzahl der Studienteilnehmer wahrgenommen. Welche Rolle gerade Ehe- und Lebenspartnern bei der frühen Prägung und Erziehung der kommenden Gesellschaftergenerationen zukommen kann, scheint bisher nicht in die Überlegungen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung einzufließen. Unserer Einschätzung nach sollten idealerweise alle Mitglieder einer Gesellschafterfamilie an entsprechenden Programmen teilnehmen können.³⁷

³⁶ Äußerungen im Rahmen einer offenen Abfrage zu den Verbesserungspotenzialen der Gesellschafterkompetenzentwicklung im jeweiligen Familienunternehmen.

³⁷ Vgl. zur Früherziehung der nachfolgenden Gesellschaftergeneration insbesondere Astrachan/Pieper (2011).

Abb. 9 Verteilung der Adressaten auf die einzelnen hierarchischen Ebenen bzw. Tätigkeitsfelder



Gefragt nach dem idealtypischen Zustand ergibt sich eine Verschiebung der Präferenzen. 33% der Befragten erwarten, dass weiterhin alle Familiengesellschafter gleichermaßen in Qualifizierungsprogramme eingebunden werden. Auch wenn gegenüber dem Status quo zwar ein leichter Rückgang von 8% festzustellen ist, handelt es sich nach wie vor um die favorisierteste Adressatengruppe. Besonders häufig wurde diese Antwort von nicht-operativ im Unternehmen tätigen Gesellschaftern gegeben, die offenbar die hohe Bedeutung einer spezifischen Kompetenzentwicklung für alle Gesellschafter erkannt haben. Der gleichen Auffassung sind zugleich junge Unternehmen bis 20 Jahre. Wir vermuten, dass durch die Fokussierung auf Familiengesellschafter in Management und Gremien zunächst das familiäre Kompetenzniveau gesteigert werden soll, welches unmittelbar für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich ist.

Ein Drittel hält Einbindung aller Familiengesellschafter für ideal

Dieser Rückschluss erklärt auch den noch deutlicheren Zuwachs im Bereich der Mitglieder in Management und Gremien. Lediglich 20% finden, dass nur Gesellschafter in Managementpositionen einbezogen werden sollten. Bei den Antwortenden handelt es sich vermehrt um reine Familienunternehmen, die 100% der Anteile am Unternehmen halten und den meisten Einfluss ausüben können. Außerdem finden sich mittelalte Unternehmen (20 bis 50 Jahre) hier besonders häufig, die offenbar eine besonders hohe Professionalität von Familienmitgliedern an der Unternehmensspitze verlangen.

Einbindung von Gremienmitgliedern für ältere Familienunternehmen wichtig

Weitaus mehr Studienteilnehmer fordern die Erweiterung der Logik auf Familienmitglieder in (leitenden) Gremienpositionen (31%). Ältere Familienunternehmen (50 bis 100 Jahre) und Studienteilnehmer über 60 Jahre scheinen am häufigsten schon einen Schritt weiter zu sein. Für sie ist die Einbindung von Gremienmitgliedern besonders wichtig. Offenbar findet bei den Befragten schon ein erstes Umdenken statt. Die Fixierung auf Mitglieder in Managementpositionen wird zugunsten einer breiteren Logik aufgeweicht, die auch Verantwortliche in Gremien mit einbezieht. Dies ist insbesondere für Gesellschafterfamilien wichtig, bei denen keine Familienmitglieder in der operativen Unternehmensführung tätig sind.

*Bedeutung von Familienmitgliedern wird
größtenteils verkannt*

Nur 16% der Studienteilnehmer wünschen sich idealerweise eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung für alle Familienmitglieder und damit zwei Prozentpunkte weniger als es tatsächlich der Fall ist. Am häufigsten sind nicht am operativen Geschäft beteiligte Familiengeschafter, etwa Gremienmitglieder, davon überzeugt. Außerdem scheint die Bedeutung der gesamten Familie insbesondere im Bewusstsein der 21- bis 40-jährigen Studienteilnehmer sowie bei den jungen und sehr alten Familienunternehmen stärker verwurzelt. Auch in den Erwartungen scheint also die Bedeutung der Rolle von nicht am Unternehmen beteiligten Familienmitgliedern größtenteils nicht verankert zu sein. Insbesondere die hier sichtbare dominante Einschätzung der Relevanz der Familiengeschafter sehen wir kritisch und als zentrales Entwicklungspotenzial für die Zukunft. Hier herrscht für Gesellschafterfamilien im deutschsprachigen Raum „Aufklärungsbedarf“.

*Gesellschafterkompetenz ist
Familiensache, aber es braucht klare
Verantwortlichkeiten*

Gesellschafterkompetenzentwicklung – Familiensache auf ganzer Linie

Um die „Verortung“ der Verantwortung für die Durchführung der kompetenzentwickelnden Maßnahmen einschätzen zu können, wurde im Rahmen der Studie erhoben, wer hauptsächlich für die systematische Entwicklung von Gesellschafterkompetenz innerhalb des Familienunternehmens bzw. der Unternehmerfamilie zuständig ist. So soll geklärt werden, wer in einem Familienunternehmen bzw. einer Unternehmerfamilie konkret für die gezielte Organisation und Planung der bereits besprochenen Maßnahmen als Verantwortlicher fungiert.

*Engster Familienkreis für Planung und
Durchführung verantwortlich*

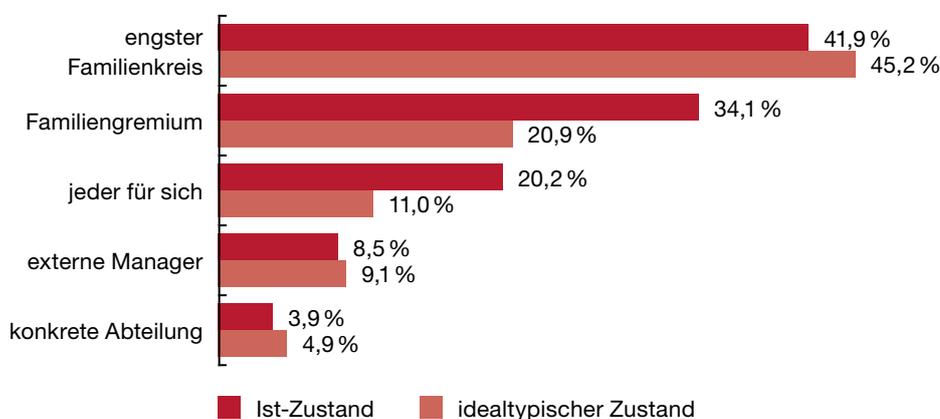
Die Aus- und Weiterbildung der Gesellschafter ist ganz klar Familiensache. 41,9% geben an, diese Aufgabe dem engsten Familienkreis (Kernfamilie) zu überlassen. 45,2% halten dies sogar für den idealtypischen Zustand. Weitere 34,1% betrauen aktuell hauptsächlich ein Familiengremium mit der Kompetenzentwicklung, allerdings ist nur jeder fünfte Studienteilnehmer (20,9%) der Meinung, dass dies genau so sein sollte. 20,2% der Befragten – hauptsächlich reifere Familienunternehmen zwischen 20 und 50 Jahren – überlassen es derzeit jedem einzelnen Gesellschafter selbst, seine Kompetenzen auf- bzw. auszubauen. Mehr als jeder Zehnte (11%) findet, dass die Kompetenzentwicklung auch in Zukunft seine persönliche Aufgabe und Verantwortung bleiben sollte.

*Familienexterne Manager und Abteilung
von geringer Bedeutung*

Familienexterne Manager (8,5%) oder auch eine konkrete Abteilung im Unternehmen (3,9%) spielen im Rahmen der systematischen Planung und Organisation von Maßnahmen zur Gesellschafterqualifizierung jetzt und künftig nur eine untergeordnete Rolle. Selten werden der Beirat bzw. Vorstand sowie externe Berater vollständig mit der Kompetenzentwicklung beauftragt. In einigen Fällen teilen sich zwei oder mehrere der oben dargestellten Gruppen die Verantwortung.

Abb. 10 Verantwortliche für die Planung und Organisation der Gesellschafterkompetenzentwicklung

Mehrfachnennungen waren möglich



Die Detailanalysen zeigen, dass in familienbeeinflussten Unternehmen vergleichsweise häufig familienexterne Manager mit der Planung und Organisation der Gesellschafterkompetenzentwicklung beauftragt werden. Offenbar ist in diesem Unternehmenstyp die Gesellschafterfamilie am ehesten bereit, sich bei der Aus- und Weiterbildung von Gesellschafterkompetenz auf einen im Unternehmen tätigen Mitarbeiter mit detailliertem Einblick in das Tagesgeschäft zu verlassen. Da Gesellschafter familienbeeinflusster Unternehmen nicht im operativen Geschäft tätig sind, ist dies eine nachvollziehbare Vorgehensweise.

Familienbeeinflusste Unternehmen setzen häufiger auf externe Manager

Verhältnismäßig häufig benennen 50 bis 100 Jahre alte Unternehmen und mittelgroße Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 50 und 100 Millionen Euro den engsten Familienkreis als Verantwortlichen für die Kompetenzentwicklung. Bei diesen Unternehmen ist der Gesellschafterkreis vergleichsweise überschaubar und deshalb durch die Familie (noch) steuer- und formbar.

Fast alle jungen Familienunternehmen sowie eine Vielzahl der über einhundertjährigen Familienunternehmen setzen auf ein Familiengremium. Bei den sehr alten Unternehmen (> 100 Jahre) kann dies auf einen hohen Organisationsgrad innerhalb der Gesellschafterfamilie zurückgeführt werden. Da es sich bei dem Thema Gesellschafterkompetenz um ein junges Thema handelt, haben die noch jungen Unternehmen die Möglichkeit, sich von Anfang an systematisch mit dem Thema auseinanderzusetzen und in diesem Zuge einen hohen Organisationsgrad zu implementieren. Hauptsächlich reifere Familienunternehmen zwischen 20 und 50 Jahren überlassen es derzeit jedem Gesellschafter für sich, seine Aus- und Weiterbildung voranzutreiben.

Junge und sehr alte Firmen betrauen Familiengremie mit Umsetzung

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz Familiensache ist und dies auch bleiben soll. Allerdings besteht der Wunsch nach einer klaren Verantwortlichkeit bei einer zentralen Stelle innerhalb der Gesellschafterfamilie. Unserer Einschätzung nach ist dies ein sinnvoller Schritt, um die Gesellschafterkompetenzentwicklung systematischer zu organisieren und zu professionalisieren.

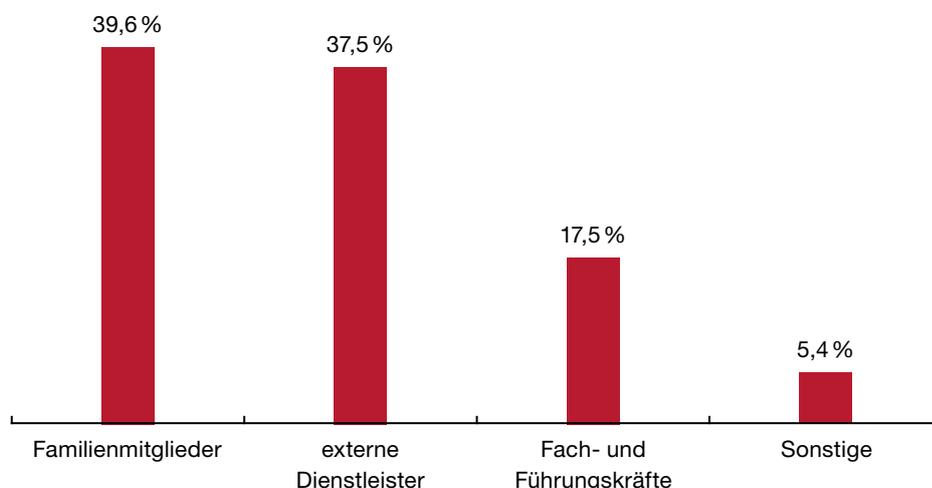
Klare Verantwortlichkeiten sinnvoll

Familienmitglieder und externe Dienstleister für Kompetenzvermittlung zuständig

Auch Durchführung der Programme in Familien- und Beraterhand

Ein ähnliches Bild ergibt sich, wenn es um die letztendliche Durchführung konkreter Maßnahmen zur gezielten Entwicklung von Gesellschafterkompetenz geht. Hier verlassen sich 39,6% der befragten Familienunternehmen auf die Erfahrung der eigenen Familienmitglieder. Interessanterweise betraut demgegenüber eine fast ebenso hohe Anzahl der Befragten externe Dienstleister bzw. Berater (37,5%). Fach- und Führungskräfte des jeweiligen Familienunternehmens als Know-how-Vermittler spielen in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle (17,5%).

Abb. 11 Verantwortliche für die Vermittlung der Inhalte zur Gesellschafterkompetenzentwicklung



Als weitere Verantwortliche wurden unter anderem andere Familienunternehmen bzw. Gesellschafterfamilien sowie der Familienmanager oder der Beirat als durchführende Instanz benannt. Diese Aufteilung ist durchaus sinnvoll, denn das Wissen und die Kompetenz des Gründers und der Familiengeschichte kann am besten innerhalb der Familie und durch Familienmitglieder vermittelt werden. Eine Beauftragung externer Dienstleister ist dagegen bei fachlichen Themen, beispielsweise betriebswirtschaftlichem oder technischem Wissen oder spezifischem rechtlichem oder familiendynamischem Know-how, angemessen.

Gesellschafterkompetenz als Teil einer Family Governance

Organisationsgrad in der Gesellschafterfamilie noch gering

Die Durchführung von kompetenzfördernden Maßnahmen ist als Bestandteil einer elaborierten Family Governance anzusehen.³⁸ Daher soll zunächst geklärt werden, inwieweit entsprechende Strukturen und Systeme bei den Studienteilnehmern vorhanden sind, ob und wie sich also die Gesellschafterfamilie systematisch als solche „organisiert“. Anschließend soll erhoben werden, wie hoch der Organisations- bzw. Professionalisierungsgrad der Gesellschafterkompetenzentwicklung ist.

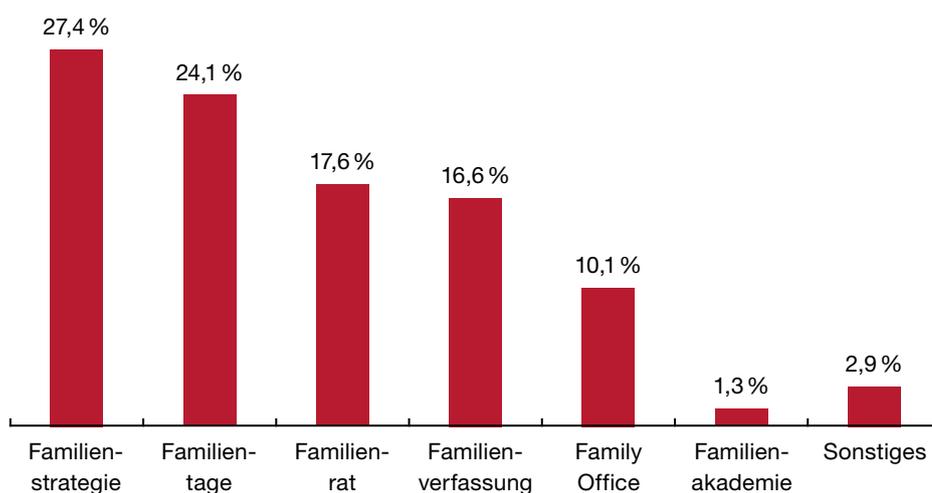
³⁸ Vgl. Groth/Schlippe (2011), Wimmer (2011) und Meyer (2007).

Wie Abbildung 12 verdeutlicht, verfügt nur gut ein Viertel der Befragten überhaupt über ein Family-Governance-Instrument. 27,4% haben eine explizite Familienstrategie, die jedoch nur bei 16,6% der Teilnehmer zu einer dezidierten, schriftlich fixierten Familienverfassung ausformuliert wird. 24,1% halten regelmäßig Familientage ab. Deutlich weniger genutzt werden die Instrumente Familienrat (17,6%) und Family Office (10,1%). Lediglich vier der befragten Gesellschafterfamilien (1,3%) haben eine Familienakademie, die typischerweise zur systematischen Wissensvermittlung ins Leben gerufen wird. Offenbar werden die in Abbildung 4 aufgeführten Lehrgänge, Kurse, Workshops und Inhouse-Schulungen nicht als Bestandteile einer Familienakademie wahrgenommen. Spannend ist, dass die Mehrheit der Befragten zwar angibt, eine gezielte Gesellschafterkompetenzentwicklung zu betreiben, die vorhandenen Mechanismen einer expliziten Family Governance aber nur gering ausgeprägt zu sein scheinen. Dies lässt auf einen insgesamt geringen Organisationsgrad innerhalb der Gesellschafterfamilie schließen.

27,4% der Familienunternehmen haben Family-Governance-Instrumente

Abb. 12 Instrumente im Rahmen der Family Governance in den befragten Familienunternehmen

Mehrfachnennungen waren möglich



Wie die Detailanalyse zeigt, verfügen die umsatzstärksten und damit größten Familienunternehmen am häufigsten über ein entsprechendes Governance-Instrument: So geben durchschnittlich 40,1% der Unternehmen mit einem Umsatz von über 1 Milliarde Euro an, dass sich ihre Gesellschafterfamilie mit Hilfe von Family-Governance-Instrumenten systematisch organisiert. Bei den Unternehmen mit einem Umsatz unter 25 Millionen Euro sind dies lediglich 14,3%. Ebenso den Erwartungen entspricht, dass die sehr alten Familienunternehmen (> 100 Jahre) häufig über ein oder mehrere Governance-Instrumente verfügen (26,3%), da die über lange Zeit gewachsenen Strukturen in der Gesellschafterfamilie einer besonderen Pflege bedürfen. Diese Pflegebedürftigkeit gilt insbesondere für Familienunternehmen mit einem immer größer werdenden Gesellschafterkreis.

Governance-Instrumente vorwiegend bei umsatzstarken und sehr alten Familienunternehmen im Einsatz

Auch ein Viertel der jungen Firmen hat Family-Governance-Instrumente

Erstaunlicherweise verfügt auch knapp ein Viertel (24,4%) der jungen Unternehmen (< 25 Jahren) über Family-Governance-Mechanismen. Ein Grund könnte sein, dass das verstärkte Ausbildungs- und Forschungsangebot zu dem Thema die Aufmerksamkeit für die Notwendigkeit solcher Instrumente geschärft und so zu einer frühzeitigen Entwicklung beigetragen hat. Signifikante Unterschiede sind bei den verschiedenen Typen von Familienunternehmen nicht festzustellen. Die Installation eines Family-Governance-Instruments scheint offenbar mehr von Erfahrungen und Familienegebenheiten geprägt zu sein und weniger von den Einflussmöglichkeiten auf die Unternehmensentscheidung.³⁹

Familienunternehmen mit Governance-Instrumenten betreiben systematische Kompetenzentwicklung

Interessant ist, ob die Gesellschafterfamilien, die ein oder mehrere explizite Instrumente im Rahmen der Family Governance installiert haben, der Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter eine höhere Bedeutung beimessen als diejenigen Unternehmen, die keine Family-Governance-Instrumente besitzen. Tatsächlich betreiben durchschnittlich 82,6% der Gesellschafterfamilien, die über ein Family-Governance-Instrument verfügen, auch eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung.

Auch Organisationsgrad von Gesellschafterkompetenz (noch) sehr gering

Um erheben zu können, wie hoch der Organisations- bzw. Professionalisierungsgrad der Gesellschafterkompetenzentwicklung ist, wurden die Studienteilnehmer danach gefragt, wie viele Ressourcen sie in entsprechende Maßnahmen pro Jahr investieren.

Investierter Zeit- und Kostenaufwand oft nicht bekannt

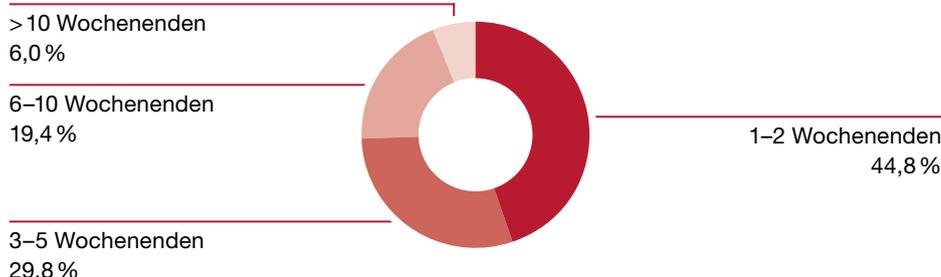
Obwohl 65,2% der Familienunternehmen bestätigen, dass sie die Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter zielgerichtet durch unterschiedliche Maßnahmen vorantreiben, weiß die Mehrheit der Befragten nicht, wie viel Geld (72,9%) bzw. Zeit (56,8%) sie für die Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter aufwendet. Dies überrascht, da ein professionalisiertes Kompetenzentwicklungsprogramm ein systematisches Zeit- und Kostenmanagement beinhalten sollte. Dieses Ergebnis lässt den Schluss zu, dass viele Studienteilnehmer zwar die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafter erkannt haben, diese aber noch sehr opportunitätsgetrieben betreiben, ohne dabei den Gesamtüberblick über die investierten Ressourcen im Blick zu haben bzw. über eine systematische Planung zu verfügen.

Die Mehrheit der Unternehmen, die den Zeit- (43,2%) und Kostenaufwand (27,1%) für ihre Kompetenzentwicklungsmaßnahmen kennen, investiert bis zu 10.000 Euro pro Jahr (s. Abb. 13). In der Regel dauern die Programme insgesamt ein bis zwei Wochenenden im Jahr.

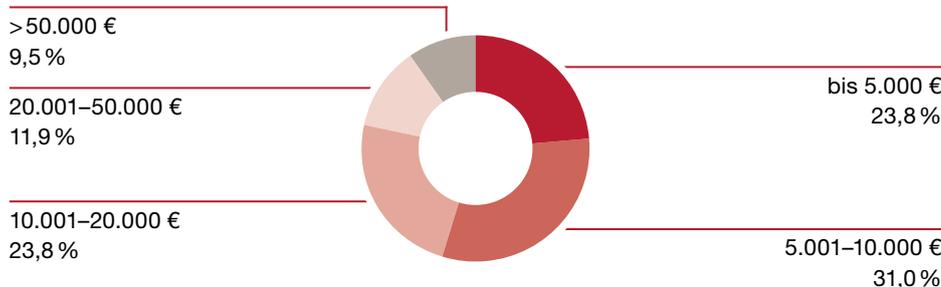
³⁹ Vgl. Calabrò/Mussolino (2011) und Calabrò et al. (2012).

Abb. 13 Investierte Ressourcen in die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz (Zeit bzw. Kosten pro Jahr)¹

Investierte Zeit pro Jahr



Inverstiertes Geld pro Jahr



¹ Zwischen Geld und Zeit, die in Maßnahmen investiert werden, besteht eine positive, direkte Korrelation. Das heißt, je mehr Zeit investiert wird, desto mehr Geld wird investiert und umgekehrt.

Vor allem Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 bis 250 Millionen Euro sowie junge Unternehmen (< 20 Jahre) können eine Einschätzung zu den aufgewandten Ressourcen abgeben. Diese scheinen die Bedeutung einer systematischen Kosten- und Budgetplanung innerhalb der Kompetenzentwicklung erkannt zu haben. Mit zunehmendem Alter nimmt die Investitionsbereitschaft leicht ab, bevor sie bei den sehr alten Familienunternehmen (> 100 Jahre) wieder ansteigt. Auffällig ist weiterhin, dass Unternehmen, bei denen noch die erste Generation im operativen Management tätig ist, verhältnismäßig häufiger Zeit und Geld investieren. Zwischen fremd- und eigentümergeführten Unternehmen ist hier kein signifikanter Unterschied festzustellen.

Qualifizierungsmaßnahmen für Gesellschafter auch ein steuerliches Thema

Gefragt nach dem Ursprung der finanziellen Mittel, die zur Realisierung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen verwendet werden, gibt die Mehrheit der befragten Familienunternehmen an, dass es sich um Gemeinschaftsmittel aus einem „Familientopf“ handelt (58,4%). Bei 18,2% der Befragten müssen die Gesellschafter mit ihrem Privatvermögen für die Qualifizierungsmaßnahmen aufkommen.⁴⁰

Für Kompetenzentwicklung gibt es einen Familientopf

⁴⁰ 2,6% der Befragten machen hier keine Angabe, 20,8% geben an, andere Finanzierungsquellen zu nutzen.

*Verdeckte Gewinnausschüttung?
Steuerliche Prüfung empfehlenswert*

Bei Qualifizierungsmaßnahmen für Gesellschafter von Familienunternehmen existiert – unabhängig von der Rechtsform des Unternehmens – die wesentliche steuerrechtliche Fragestellung, inwieweit diese Qualifizierungsmaßnahmen durch das Unternehmen veranlasst sind und damit die anfallenden Kosten durch die Gesellschaft übernommen und steuerlich abgezogen werden können. Wird eine Schulungsmaßnahme für einen Gesellschafter durch das Gesellschafterverhältnis – und nicht durch das Unternehmen – veranlasst, sind die in diesem Zusammenhang durch die Firma getragenen Aufwendungen nicht als Betriebsausgabe abzugsfähig. Vielmehr handelt es sich dann um eine verdeckte Gewinnausschüttung (bei Kapitalgesellschaften) bzw. eine Vorabentnahme (bei Personengesellschaften), die das Einkommen des Unternehmens nicht mindern darf, also von den Gesellschaftern direkt zu tragen ist.

*Eigenbetriebliches Interesse besteht nicht
bei jeder Aus- und Fortbildungsart*

Sofern die Gesellschafter auch im Unternehmen angestellt sind, könnte grundsätzlich die Übernahme von Fortbildungskosten im eigenen betrieblichen Interesse des Unternehmens liegen, da mit der Weiterbildung ein Mehrgewinn für das Unternehmen einhergeht. Allerdings kann insbesondere bei Aufwendungen für ein Studium eines Gesellschafters oder bei der Übernahme von Berufsausbildungskosten für Kinder von Gesellschaftern, die zu einem späteren Zeitpunkt im Unternehmen tätig sein sollen, nicht von vornherein ein überwiegendes eigenbetriebliches Interesse unterstellt werden.⁴¹ So ist bei Qualifizierungsmaßnahmen für einen Gesellschafter immer zu prüfen, ob diese Aufwendungen auch gegenüber einem fremden Dritten übernommen worden wären.⁴² Nur in diesem Fall sind die Ausgaben steuerlich abzugsfähig.

*Vorsicht bei Kursen für Persönlichkeits-
entwicklung*

In der Rechtsprechung wurde zum Beispiel entschieden, dass die Teilnahme eines Gesellschafter-Geschäftsführers an Kursen zur Entwicklung der Persönlichkeit und die Übernahme dieser Aufwendungen durch das Unternehmen eine verdeckte Gewinnausschüttung darstellt.⁴³ In diesem konkreten Einzelfall genügte der allgemeine Zusammenhang der Aufwendungen mit dem Betrieb durch das Schaffen günstiger Rahmenbedingungen für die Annahme einer betrieblichen Veranlassung nicht aus. Demzufolge waren die Aufwendungen steuerlich nicht abzugsfähig.⁴⁴ Vielfach lässt sich daher in der Praxis beobachten, dass Gesellschafterfamilien einen Teil der versteuerten Gewinne in eine Art „Familientopf“ führen, aus dem zum Beispiel gemeinsame Entwicklungsprogramme oder Bestandteile eines Familienmanagementsystems finanziert werden.⁴⁵

⁴¹ BFH Urteil vom 29.10.1997, Bundessteuerblatt 1998, Teil 2, S. 149 f.

⁴² Frotscher/Maaß, KStG Anhang zu § 8 verdeckte Gewinnausschüttung, Ausbildung.

⁴³ FG Nürnberg, Urteil vom 10.09.1999, EFG 1999, 1249.

⁴⁴ In einem anderen Fall nahm ein Gesellschafter-Geschäftsführer einer GmbH, die in der Computerbranche tätig war, an einem Fortbildungsseminar eines großen Computerherstellers in den USA teil. Die Kosten für das Seminar einschließlich der Übernachtungskosten während der Seminardauer und der Flugkosten wurden durch die GmbH getragen. Der Gesellschafter-Geschäftsführer hatte zunächst an den einzelnen Seminartagen am Unterricht teilgenommen und nach Abschluss eine Rundreise durchgeführt. Die Aufwendungen für das Seminar selbst wurden als betrieblich veranlasst beurteilt und führen damit nicht zu einer verdeckten Gewinnausschüttung. Dies gilt auch für die Übernachtungskosten während der Seminardauer. Die Flugkosten sind demgegenüber zwischen der beruflichen Tätigkeit und der privaten Reise aufzuteilen. Die auf den Teil der privaten Reisetage entfallenden Kosten wurden hingegen als verdeckte Gewinnausschüttung beurteilt.

⁴⁵ Vgl. Rügen/Schlippe/Gimeno (2012).

E Fazit und Verbesserungspotenzial

Ein Großteil der befragten Familienunternehmen hat zwar die Wichtigkeit der Förderung der Kompetenzen und des Know-hows ihrer Gesellschafter erkannt und bietet bereits zahlreiche Maßnahmen an. Die Programme sind mangels erforderlicher Strukturen und Systeme jedoch meist nicht zielgerichtet und ergebnisorientiert, der Organisationsgrad noch wenig ausgeprägt. Das Bewusstsein für das wichtige Thema Gesellschafterkompetenz ist zwar vorhanden, es fehlen aufgrund der eher familialen Herangehensweisen an das Thema aber noch Kenntnisse über Markt und Möglichkeiten. Da viele Befragte erst innerhalb der letzten fünf Jahre angefangen haben, Gesellschafterkompetenzentwicklung zu betreiben, liegt die Vermutung nahe, dass zunächst eine gewisse Erfahrung mit dem Thema aufgebaut werden soll, ohne sich bereits für die Zukunft festlegen zu wollen, was die Ausgestaltung und den Ressourceneinsatz betrifft. Es ist damit zu rechnen, dass mit steigendem Organisationsgrad der Gesellschafterfamilie zukünftig auch der Organisationsgrad der Kompetenzentwicklung zunimmt, um diese Entwicklungsaufgabe besser lösen zu können.

Wichtigkeit von Gesellschafterkompetenz erkannt, Strukturen und Systeme aber noch wenig zielgerichtet

Die befragten Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien wünschen sich für die Zukunft hauptsächlich eine bessere Strukturierung der vorhandenen Gesellschafterkompetenzentwicklung bzw. die Entwicklung eines gezielten Konzepts für diese Fragestellung. „Ich wünsche mir eine strukturiertere Vorgehensweise, beispielsweise einen Mehrjahresplan zur Entwicklung der vorhandenen Kompetenzen“, so ein Teilnehmer der Studie. Ebenfalls erkannt wird die Notwendigkeit, eine Art „Zielvereinbarung“ bzw. Entwicklungsschritte für alle Gesellschafter festzulegen, die in bestimmten Zeitabschnitten durchlaufen werden sollen, um dem Thema die notwendige Aufmerksamkeit und Systematik zu geben. Zudem werden Forderungen hinsichtlich der Regelmäßigkeit und Langfristigkeit (länger als 20 Jahre) der getroffenen Maßnahmen formuliert. Diese Aussagen stehen im Einklang mit den bereits benannten Defiziten in Bezug auf die Organisation und Professionalisierung der Gesellschafterkompetenzentwicklung. In diesem Zusammenhang wird zudem die Aufnahme einer gezielten Gesellschafterkompetenzentwicklung in Familiendokumente, etwa der Familienverfassung, als sinnvoll angesehen.

Verbesserungspotenzial ausgemacht: Mehr Struktur, Verbindlichkeit und Langfristigkeit

Auch bei dem Adressatenkreis für kompetenzfördernde Maßnahmen wird Verbesserungspotenzial formuliert: Viele der Antwortenden wünschen sich ein früheres Heranführen an die Thematik bzw. eine kontinuierliche Entwicklung der Kompetenzen. „Die Gesellschafter müssen einsehen, dass Kompetenzen entwickelt werden müssen und nicht von Geburt an vorhanden sind“, begründet einer der Studienteilnehmer seine Forderung. Insbesondere die jungen Teilnehmer wünschen sich außerdem mehr Unterstützung der Senioren generation sowie die „Rückendeckung“ für entsprechende Maßnahmen durch den Beirat. Hilfreich sei in diesem Zusammenhang ein „Voraussetzungskatalog“ für Nachfolger, um Talente frühzeitig erkennen und die Eignung für eine mögliche Verantwortungsübernahme besser einschätzen zu können. „Der ehrliche Umgang mit den Grenzen der verschiedenen Persönlichkeiten ist wünschenswert“, so ein Studienteilnehmer.

Frühe Einbindung der Gesellschafter und Anerkennung der Senioren generation gewünscht

Kompetenzentwicklung für alle Familienmitglieder

Als Verbesserungspotenzial wird neben der Einbindung der nachfolgenden Generation die Einbindung der gesamten Familie, insbesondere von angeheirateten und neuen Familienmitgliedern angeregt. Diese Aussage steht in Einklang mit den Ergebnissen. Vereinzelt wird sogar die „Verpflichtung zur Teilnahme“ gefordert. „Alle Gesellschafter sollten ein festes Kontingent an Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen“, so eine der Forderungen.

Verbesserte Kommunikation und Abstimmung der Gesellschafterfamilie

Immer wieder wird zudem der Wunsch nach einer verbesserten Kommunikation bzw. Abstimmung innerhalb der Gesellschafterfamilie geäußert. „Der Dialog der Gesellschafter untereinander muss stetiger erfolgen und vor allem müssen zukünftige strategische Entscheidungen besprochen werden“, äußert sich einer der Teilnehmer. Gleiches gilt für die Kommunikation zwischen der ausscheidenden und der nachfolgenden Gesellschaftergeneration. Der Wunsch nach gemeinsamen Aktivitäten wie Messen oder Vertriebsreisen mit aktueller und zukünftiger Generation bringt dies ebenso zum Ausdruck.

Ausweitung der Formate und Themen

Neben der Forderung, mehr Zeit in die Gesellschafterkompetenzentwicklung zu investieren, wünschen sich viele der Befragten zudem die Ausweitung der Formate und Themen. Insbesondere werden die Inanspruchnahme externer Beratung, aber auch die Erweiterung des Angebots um spezielle Schulungen und gezielte Seminare sowie der Austausch mit anderen Familienunternehmen genannt. Hierzu sollte unter anderem eine bessere Erhebung der angebotenen Dienstleistungen zur Kompetenzentwicklung stattfinden. Inhaltlich werden Verbesserungen bei der Sensibilität für die Psychodynamik in Familienunternehmen und Gesellschafterfamilien, aber auch Branchenwissen sowie arbeitsrechtliche Themen angeregt.

Diversifizierte Kompetenzentwicklungsprogramme zu erwarten

Da an der Befragung hauptsächlich geschäftsführende Gesellschafter teilgenommen haben (73,1%), die typischerweise einen großen Einfluss auf die Führung und die Entwicklung des Familienunternehmens und der Gesellschafterfamilie haben, ist zu erwarten, dass die skizzierten Verbesserungsvorschläge und -wünsche in den nächsten Jahren in zunehmendem Maße umgesetzt werden. Die Studienergebnisse indizieren insgesamt, dass zumindest in vielen der befragten Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ein diversifiziertes Kompetenzentwicklungsprogramm umgesetzt wird.

F *Gesellschafterkompetenzentwicklungs-Indikator*

Die Studienergebnisse zeigen, dass häufig ein Zusammenhang zwischen einer systematisch durchgeführten Gesellschafterkompetenzentwicklung und dem Alter bzw. der Lebenszyklusphase des jeweiligen Familienunternehmens (FU) besteht. Dieser Zusammenhang lässt sich mittels eines Gesellschafterkompetenzentwicklungs-Indikators (GKE-Indikator) abbilden, der genau diese beiden Aspekte in Relation zueinander setzt. Er verdeutlicht, welche Bedeutung das Thema im Zeitablauf hat bzw. inwiefern eine systematische Entwicklung vom Alter der Familienunternehmen abhängt.

Zusammenhang zwischen Alter des Unternehmens und Ausprägung der Kompetenzentwicklung

In die Berechnung des GKE-Indikators wurden vor allem Aspekte integriert, die eine professionelle und systematische Herangehensweise an das Thema vermuten lassen. Insbesondere spielen hier ein möglichst weit gefasster Adressatenkreis sowie der Organisations- und Strukturierungsgrad der Gesellschafterkompetenzentwicklung eine Rolle. Im Einzelnen wurden die folgenden Aspekte in die Berechnung des Indikators aufgenommen:

GKE-Indikator enthält relevante Aspekte einer systematischen Gesellschafterkompetenzentwicklung

1. Gesellschafterkompetenzentwicklung wird bereits systematisch durchgeführt.
2. Beide Generationen werden gleichermaßen in Kompetenzentwicklung integriert.
3. Maßnahmen richten sich an die komplette Gesellschafterfamilie.
4. Familiengremium ist für die Planung und Organisation der Maßnahmen verantwortlich.
5. Ein oder mehrere Family-Governance-Instrumente sind implementiert.
6. Es ist bekannt, wie viele Ressourcen in Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenz investiert werden.

Für alle oben genannten Aspekte wurde der prozentuale Anteil der jeweiligen Altersgruppe der Familienunternehmen ermittelt, die eine optimale Ausprägung aufweisen. Die Altersgruppen wurden in vier Kategorien eingeteilt: junge Familienunternehmen (bis 20 Jahre), reife Familienunternehmen (21 bis 50 Jahre), alte Familienunternehmen (51 bis 100 Jahre) und sehr alte bzw. langlebige Familienunternehmen (über 100 Jahre). Auf Grundlage der prozentualen Verteilung wurden dann zwischen 1 und 4 Punkte vergeben, sodass der Maximalwert des Indikators 24 Punkte beträgt. Die Punkteverteilung zeigt nachstehende Tabelle.

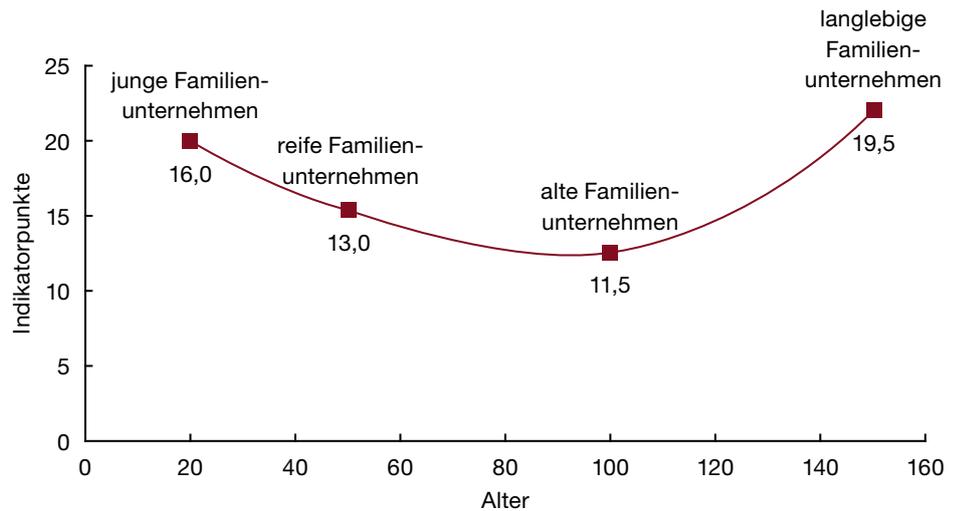
Abb. 14 Verteilung der Indikatorpunkte auf Basis der Altersgruppen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	Summe
junge Familienunternehmen	1,0	1,0	3,0	4,0	3,0	4,0	16,0
reife Familienunternehmen	4,0	2,0	1,0	1,5	2,0	2,5	13,0
alte Familienunternehmen	2,5	3,5	2,0	1,5	1,0	1,0	11,5
langlebige Familienunternehmen	2,5	3,5	4,0	3,0	4,0	2,5	19,5

Alte Familienunternehmen haben den größten Nachholbedarf

Die grafische Darstellung veranschaulicht die Relation zwischen Alter des Familienunternehmens und Ausprägung der Gesellschafterkompetenzentwicklung. Danach zeigt sich, dass die Gesellschafterkompetenzentwicklung in den jungen befragten Familienunternehmen sowie in langlebigen Familiengesellschaften besonders ausgeprägt ist, während alte Familienunternehmen den größten Nachholbedarf aufweisen.

Abb. 15 Grafische Darstellung des GKE-Indikators in Abhängigkeit des Alters der Familienunternehmen



Zwar wurden im Zuge der Analyse bereits einige Erklärungen gegeben. Die Ergebnisse erfordern jedoch weiterführende qualitative und quantitative Studien, in denen die jeweils eingeleiteten Maßnahmen in Abhängigkeit von Alter, Größe und Typ des Unternehmens genauer untersucht werden.

G Zusammenfassung, Ausblick und Handlungsempfehlungen

Die Studienergebnisse zeichnen ein insgesamt positives Bild über den aktuellen Status der Einstellungen und Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenz deutschsprachiger Familienunternehmen. Gesellschafterkompetenz und deren systematische Entwicklung werden von den teilnehmenden Unternehmen als ein notwendiges Erfordernis für die Funktionsfähigkeit des Gesellschafterkreises und somit für die Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens erkannt. Das Bewusstsein für den professionellen Umgang mit der Gesellschafterfamilie und die notwendige selbstorganisierte Ausbildung von Fähigkeiten und Fertigkeiten als verantwortungsvoller Gesellschafter sind überwiegend vorhanden und werden in Zukunft weiter stark anwachsen. Wie die Analyse zeigt, hat ein Großteil der Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien die Notwendigkeit einer systematischen Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafter in den letzten Jahren bereits erkannt und erste Qualifizierungsmaßnahmen implementiert.

Familienunternehmen stehen bei Kompetenzentwicklung noch am Anfang

Da es sich jedoch noch um ein sehr junges Thema handelt, das erst in den letzten Jahren in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt ist, sind die Struktur und der Organisations- bzw. Professionalisierungsgrad der familiären Kompetenzentwicklung bei vielen der betrachteten Gesellschafterfamilien noch sehr gering. Wissensbildung und Wissensvermittlung finden im Schwerpunkt noch immer auf Grundlage familiärer Beziehungen statt und sind daher meist opportunitätsbezogen und wenig systematisiert. Dies ist verständlich, da Kompetenzen – und somit auch die Gesellschafterkompetenz – in der Familie über die Zeit entstehen und weitergegeben werden und nicht systematisch wie im Rahmen einer unternehmerischen Personalentwicklung stattfinden. Hier entsteht ein Spannungsfeld zwischen der Familien- und Unternehmenslogik, dem sich betroffene Gesellschafterfamilien bewusst werden müssen, um die für sie optimale Qualifizierungsstrategie bestimmen und verfolgen zu können.⁴⁶

Geringe Professionalisierung, da familiäres Thema

Dass sich viele der Befragten dieses Problems bereits bewusst sind, ist ein Indiz dafür, dass das Thema insbesondere in Bezug auf den Professionalisierungs- und Organisationsgrad künftig eine (noch) systematischere Bearbeitung erfahren wird. Insbesondere Familienunternehmen, deren Gesellschafterkreis mit zunehmendem Alter immer größer und somit diversifizierter wird, werden das Thema Gesellschafterkompetenz in Zukunft besonders stark forcieren müssen. Gerade beim kritischen Übergang von der dritten auf die vierte Generation, dem eine Vielzahl der befragten Unternehmen in naher Zukunft gegenüberstehen wird (vgl. Abb. 18), können sich diese Unternehmen durch die systematische Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter einen Wettbewerbsvorteil sichern und ihre langfristige Überlebensfähigkeit positiv beeinflussen.

Wettbewerbsvorteil durch Kompetenzentwicklung forcieren

⁴⁶ Vgl. Groth/Schlippe (2011).

*Handlungsempfehlungen für
Unternehmer- bzw. Gesellschafterfamilien*

Gesellschafterkompetenzentwicklung ist ein zentraler Erfolgsfaktor für die Sprach- und Handlungsfähigkeit der Familie des Familienunternehmens. Je nach Ausprägung der Maßnahmen wird die Gesellschafterfamilie systematisch und zielgerichtet für die Eigentümerrolle „fit“ gemacht. Auf dieser Basis lassen sich daher die folgenden konkreten Handlungsempfehlungen für Unternehmer- bzw. Gesellschafterfamilien ableiten:

- Prüfen Sie, in welcher Form Gesellschafterkompetenzentwicklung bei Ihnen systematisch praktiziert wird, welche Inhalte eher opportunitätsgetrieben stattfinden (Ist-Analyse).
- Sofern (noch) keine Gesellschafterkompetenzentwicklung vorhanden ist, stoßen Sie in Ihrer Gesellschafterfamilie eine Diskussion darüber an und etablieren Sie entsprechende Maßnahmen. Dabei ist es wichtig, alle Gesellschafter und Familienmitglieder in den Entscheidungs- und Implementierungsprozess einzubinden. Idealerweise stimmen Sie diesen Themenkomplex und seinen konkreten Ausprägungsgrad im Rahmen familienstrategischer Überlegungen ab.
- Wird Gesellschafterkompetenzentwicklung bereits praktiziert, prüfen Sie, wer von den Qualifizierungsmaßnahmen profitiert und wer (bisher) nicht berücksichtigt wurde. Sorgen Sie dafür, dass das Angebot der Gesellschafterkompetenzentwicklung einem größtmöglichen Teil der Gesellschafterfamilie zugänglich gemacht wird, insbesondere auch der nachfolgenden Generation und Familienmitgliedern, die (noch) ohne Anteile sind.
- Sorgen Sie dafür, dass nicht nur klassische Management- und Finanzierungsthemen, sondern auch übergreifende Inhalte, wie juristische und psychologische Kenntnisse sowie Spezifika Ihres Familienunternehmens und zu Familienunternehmen im Allgemeinen vermittelt werden.
- Unterscheiden Sie die Entwicklungsprogramme für zukünftige Generationen im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis bzw. im Unternehmen. Die inhaltlichen Anforderungen an Fähigkeiten und Fertigkeiten eines nicht-aktiven Gesellschafters unterscheiden sich zunächst erheblich von denen einer Führungskraft im Unternehmen. Allerdings können sich diese deutlich ausweiten, wenn im Rahmen der Gesellschafterrolle zum Beispiel eine Gremienfunktion oder gar eine leitende Gremienfunktion (Vorsitzender des Aufsichtsrates etc.) wahrgenommen wird.
- Stellen Sie sicher, dass Gesellschafterkompetenzentwicklung ein systematischer Bestandteil Ihres Familienmanagementsystems wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Dies beinhaltet sowohl eine genaue Festlegung der Lerninhalte wie der Teilnahmebedingungen eines solchen Ausbildungs- und Entwicklungsprozesses.

Vor dem Hintergrund unserer Studienergebnisse erwarten wir, dass es in den Gesellschafterfamilien deutschsprachiger Familienunternehmen in den kommenden Jahren zu einer vermehrten Einführung von Ausbildungs- und Entwicklungsprogrammen kommen wird. Dadurch dürften neue Angebote an entsprechenden Aus- und Weiterbildungsprogrammen hochschul- und beratungsnaher Institutionen entstehen.

Wir wünschen den Gesellschafterfamilien bei der Umsetzung entsprechender Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung viel Erfolg!

H Vorgehensweise

1 Die Befragung

Grundlage der vorliegenden Studie zum Thema Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien ist eine deutschlandweit durchgeführte Befragung in diesem Unternehmenstyp. An der Befragung, die im Zeitraum vom 3. September 2012 bis zum 15. Oktober 2012 durchgeführt wurde, haben insgesamt 283 Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien teilgenommen. Auch einige Unternehmen aus Österreich und der Schweiz zählen zu den Befragten. Der Fragebogen wurde den potenziellen Teilnehmern als Printexemplar und als digitale Onlineversion zur Verfügung gestellt. Aufgrund der großen Unvollständigkeit einiger Fragebögen wurden vor der eigentlichen Auswertung der Ergebnisse 20 der gesammelten Datensätze ausgeschlossen, sodass sich die Aussagen der vorliegenden Studie auf eine Grundgesamtheit von 263 Familienunternehmen bzw. Unternehmerfamilien stützen.

Befragung von 283 deutschsprachigen Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

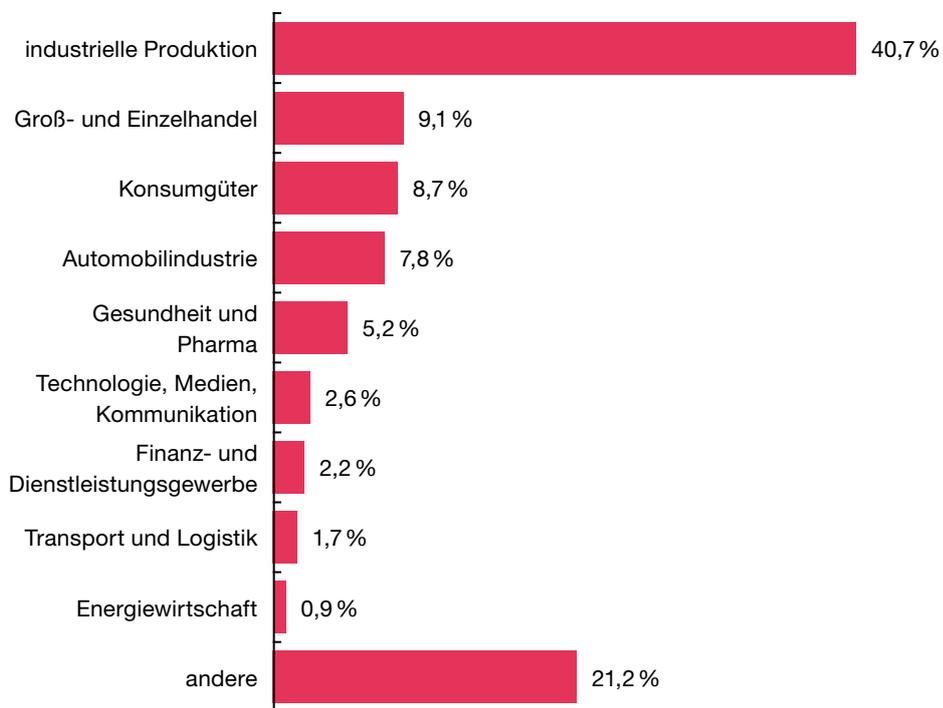
Familienunternehmen aller Branchen, Größen und Generationen vertreten

Anhand von 41 unterschiedlichen Fragen wurden Familienunternehmen zu ihren Erfahrungen und Erwartungen in Bezug auf die Themen Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung befragt. Die Vielfalt der antwortenden Unternehmen ist dabei außergewöhnlich hoch und spiegelt das Gesamtbild der deutschen Familienunternehmenslandschaft wider. So finden sich unter den einbezogenen Familienunternehmen Vertreter unterschiedlicher Branchen, Umsatzgrößen und Generationen, sodass der Studie eine aussagekräftige Bandbreite von Familienunternehmen zugrunde liegt.

Hohe Diversität der teilnehmenden Unternehmen

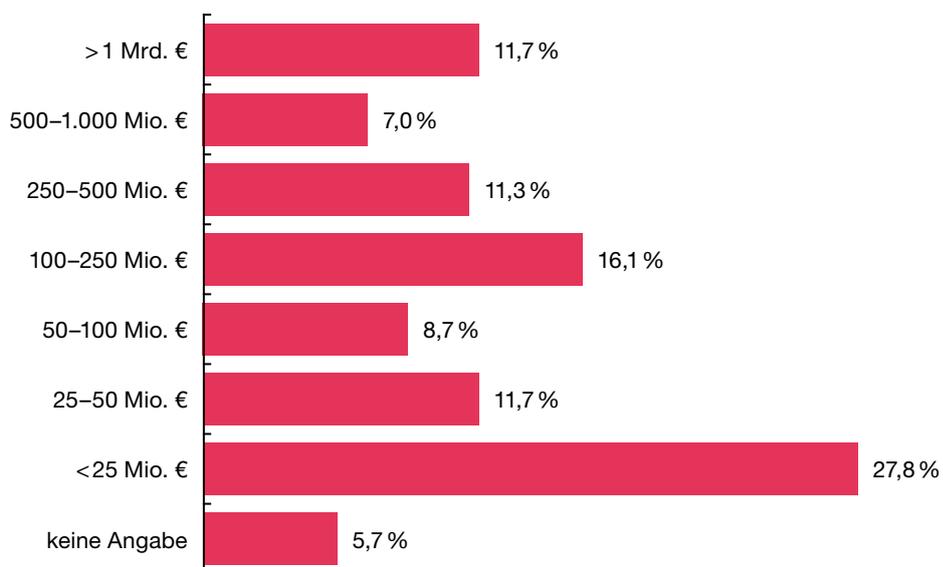
Die Mehrheit der befragten Familienunternehmen ist in der industriellen Produktion tätig. Jeweils knapp die Hälfte der Familienunternehmen erwirtschaftet einen Jahresumsatz von unter bzw. über 50 Millionen Euro. Daher handelt es sich um einen aussagekräftigen Durchschnitt (siehe Abb. 16 und 17).

Abb. 16 Teilnehmer der Studie nach Branchen¹



¹ Andere Branchen: Mischkonzerne, Dienstleistung, Handwerk, Hoch- und Tiefbau, Chemie, Tourismus, Verlagswesen, Immobilienwirtschaft.

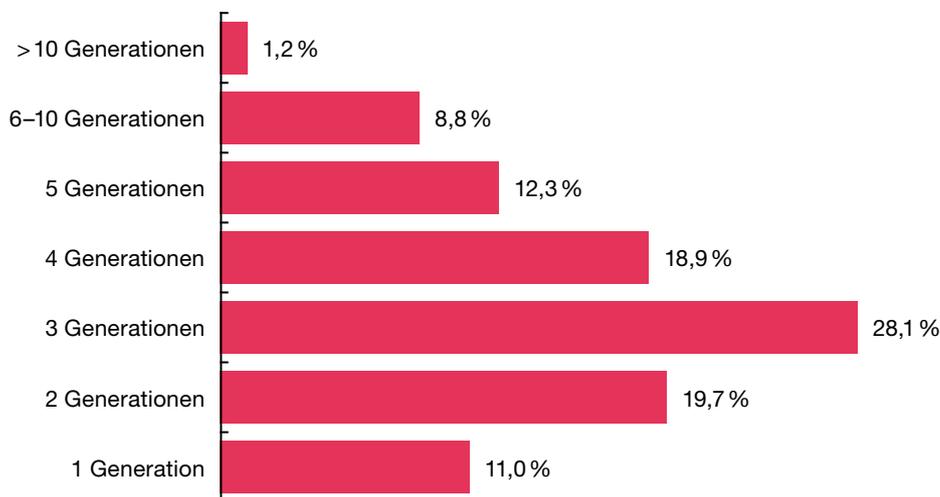
Abb. 17 Teilnehmer der Studie nach Umsatz im Geschäftsjahr 2011



Mehr als 80% der befragten Familienunternehmen haben bereits einen Generationswechsel hinter sich, besonders häufig haben Familienunternehmen in der dritten Generation an der Befragung teilgenommen.

Über 80% haben schon einen Generationswechsel hinter sich

Abb. 18 Teilnehmer der Studie nach Generationen

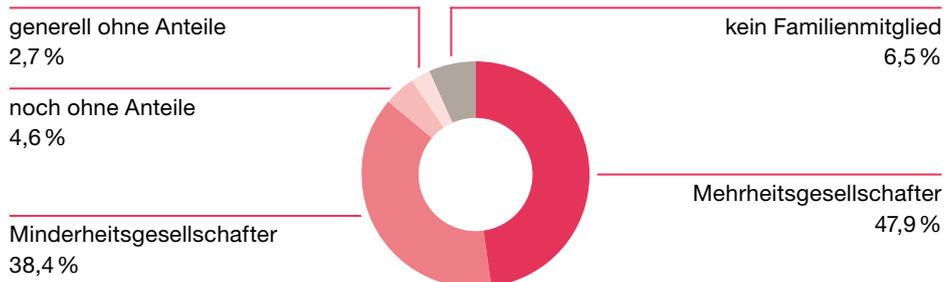


Beteiligung von geschäftsführenden Gesellschaftern besonders hoch

Die meisten der Studienteilnehmer sind im Bereich der Mehrheitsgesellschafter zu finden (47,9%), gefolgt von Minderheitsgesellschaftern (38,4%). Angehörige der Gesellschafterfamilie, die noch (4,6%) oder generell (2,7%) ohne Anteile sind, haben nur selten an unserer Befragung teilgenommen. Auch Nicht-Familienmitglieder sind zu einem geringen Anteil vertreten (6,5%).

Studienteilnehmer vor allem Mehrheitsgesellschafter

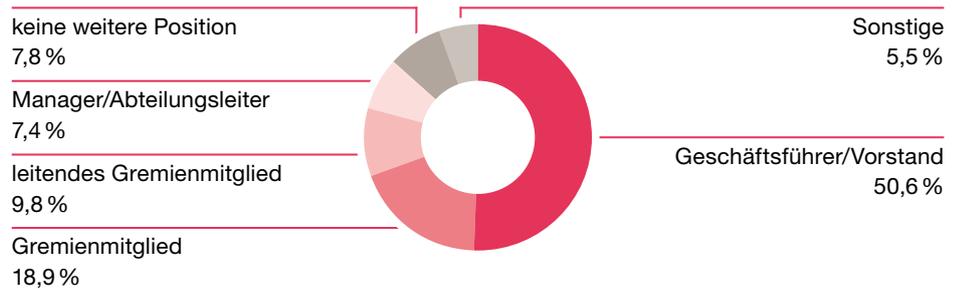
Abb. 19 Teilnehmer der Studie nach ihren Funktionen



Großteil ist in Führungspositionen tätig

50,6% der Studienteilnehmer sind neben ihrer Rolle als Gesellschafter in der Führung des Familienunternehmens tätig (Geschäftsführer/Vorstand). Weitere 18,9% haben Aufgaben in Gremien (z. B. Aufsichtsrat, Gesellschafterausschuss, Familienrat), 9,8% in leitender Funktion. Unter den Befragten sind nur wenige Manager bzw. Abteilungsleiter (7,4%). 5,5% verfügen über keine weitere Position/Funktion im Unternehmen.

Abb. 20 Teilnehmer der Studie nach Positionen im Familienunternehmen

*Knapp drei Viertel geschäftsführende Gesellschafter*

Aus der Korrelation von Eigentumsverhältnissen und Position im Familienunternehmen ergibt sich, dass insgesamt 73,1% der Studienteilnehmer geschäftsführende Gesellschafter des jeweiligen Familienunternehmens sind. Die systematische Planung, Organisation und Durchführung der Gesellschafterkompetenzentwicklung dürfte in Familienunternehmen damit hauptsächlich „Chef- bzw. Familiensache“ sein. Zumindest scheint das Bewusstsein für die große Bedeutung dieses Themas in der Gruppe der geschäftsführenden Gesellschafter am deutlichsten ausgeprägt.

2 Definition Familienunternehmen

Ein Drittel der Großunternehmen sind in Familienhand

Familienunternehmen sind das Rückgrat der deutschen Wirtschaft – dass diese Aussage nicht nur pressewirksame Schlagzeile ist, sondern durchaus ihre Berechtigung hat, zeigt ein Blick in die Statistik. Studien belegen, dass 92% aller Unternehmen in Deutschland Familienunternehmen sind. Sie stellen einen Anteil von über 60% an der Gesamtbeschäftigung und 51% am Gesamtumsatz. Dabei handelt es sich jedoch nicht immer nur um kleine oder mittlere Unternehmen. Ein Drittel der deutschen Großunternehmen ist fest in der Hand von Unternehmerfamilien.⁴⁷

Transgenerationale Moment für Familienunternehmen entscheidend

Wir sprechen immer dann von einem Familienunternehmen, wenn sich ein Unternehmen ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. von Familienverbänden befindet und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen. Diese Verantwortung der Unternehmerfamilie wird aus einer Führungs- und/oder einer Aufsichtsfunktion heraus wahrgenommen. Dabei spielen Rechtsform und Größe des Unternehmens keine Rolle. Das transgenerationale Moment ist für Familienunternehmen essenziell. Bei einem Unternehmen kann also streng genommen erst dann von einem Familienunternehmen gesprochen werden, wenn in der Familie geplant wird, das Unternehmen an die nächste Familiengeneration weiterzugeben.

⁴⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2010).

Vor diesem Hintergrund sprechen wir von einer Unternehmerfamilie, wenn eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht, in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird und wenn diese Gruppe oder ein Teil davon sich mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbands weitergegeben wird. Dabei ist die Form der gegebenenfalls jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, sogenannte Kronprinzenregelung, Großfamilienorganisation) nicht bedeutsam.⁴⁸

3 Befragte Familienunternehmen – eine Einordnung

Familienunternehmen haben zwei verschiedene Logiken, an denen sie ihre Regeln, Werte und Erwartungen ausrichten – die Familie und das Unternehmen.⁴⁹ Auf Grundlage dieser Komplexität und Heterogenität ist es daher selbst für Familienunternehmensforscher schwierig, eine allgemeingültige Definition dieses Unternehmenstypus festzulegen.⁵⁰ Aus den zahlreichen Kriterien, die zur Typisierung von Familienunternehmen herangezogen werden können, erscheinen insbesondere die folgenden für die vorliegende Studie am geeignetsten: die Eigentumsverhältnisse, die aktive Beteiligung der Familie im Unternehmensmanagement sowie die Bereitschaft, das Unternehmen der nächsten Generation zu übergeben.

Familienunternehmen mit zwei Logiken konfrontiert – Familie und Unternehmen

Die Teilnehmer der vorliegenden Studie wurden auf Grundlage dieser Überlegungen in unterschiedliche Gruppen bzw. Cluster aufgeteilt, um die Studienergebnisse in den richtigen Kontext rücken zu können. Dabei wurden zunächst die folgenden Kriterien zugrunde gelegt:

Aufteilung nach Eigentumsverhältnissen und Einfluss der Familie auf das Management

- **Eigentumsverhältnisse**

Die Zahl der Anteile, die eine Familie am Unternehmen hält, ist ein fundamentales Kriterium, um den Grad des Familieneinflusses zu messen.⁵¹

- **Einfluss der Familie auf das Management**

Ein weiterer primärer Faktor ist der Einfluss von Familienmitgliedern auf das Management des Unternehmens. Während die Eigentumsverhältnisse nicht immer Rückschlüsse auf den Familieneinfluss zulassen, lässt die Beteiligung der Familie in der Geschäftsführung oder in Aufsichts- bzw. Kontrollgremien dies sehr wohl zu.⁵² Um den Einfluss genau bemessen zu können, wurde einerseits das Verhältnis der Familienmitglieder im Topmanagement und andererseits das Verhältnis der Familienmitglieder in den jeweiligen Aufsichts- bzw. Kontrollgremien berechnet.⁵³

⁴⁸ Vgl. WIFU-Definition Familienunternehmen und Unternehmerfamilien unter www.wifu.de/forschung/definitionen.

⁴⁹ Vgl. Tagiuri/Davis (1982), Flemons/Cole (1992) und Groth/Schlippe (2011).

⁵⁰ Vgl. Litz (1995), Sharma/Chrisman/Chua (1996) und Sharma (2004).

⁵¹ Vgl. Craig/Dibrell (2006) und Classen et al. (2012).

⁵² Vgl. Lubatkin et al. (2005), Miller/Le Breton-Miller (2006) und Chrisman/Sharma/Taggar (2007).

⁵³ Vgl. Calabrò/Mussolino (2011) und Calabrò et al. (2012).

Auf Grundlage der oben beschriebenen Kriterien konnten zunächst die folgenden drei Cluster von Familienunternehmen bestimmt werden:

Ein Drittel reine Familienunternehmen

Reine Familienunternehmen

Reine Familienunternehmen sind Unternehmen, die vollständig im Besitz der Familie liegen (100 % der Anteile) und in denen der Familie die alleinige Kontrolle obliegt (Management sowie Aufsichts- bzw. Kontrollgremien sind ausschließlich mit Familienmitgliedern besetzt). Ein Drittel der Studienteilnehmer zählt zu dieser Kategorie.

37% familienkontrollierte Unternehmen

Familienkontrollierte Unternehmen

Von familienkontrollierten Unternehmen sprechen wir, wenn die Familie einen Großteil der Anteile besitzt (51 bis 99%) und einen großen Einfluss auf das Management sowie das Aufsichts- bzw. Kontrollgremium ausübt (51 bis 99% der Sitze). 36,8% der befragten Familienunternehmen fallen in dieses Cluster.

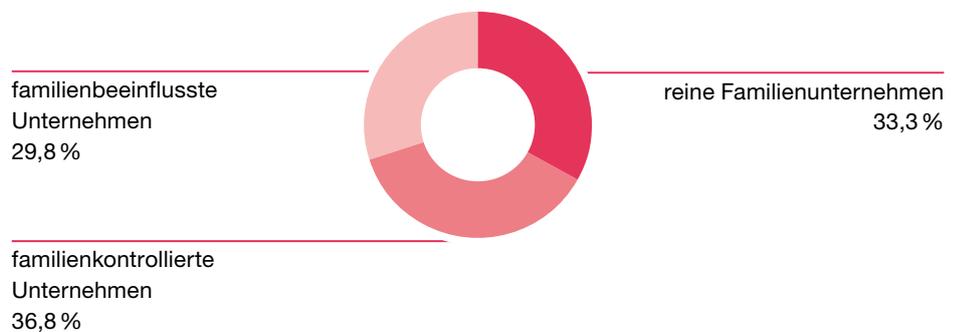
30% familienbeeinflusste Unternehmen

Familienbeeinflusste Unternehmen

Familienbeeinflusste Unternehmen sind Unternehmen, bei denen die Familie zwar einen Großteil der Anteile hält (ca. 50%), aber nicht besonders stark in die Unternehmensführung und -kontrolle eingebunden ist (weniger als 50% der Sitze). Unter den Studienteilnehmern finden sich 29,8% dieses Unternehmenstypus.

Mit Hilfe der beschriebenen Cluster kann detailliert betrachtet werden, ob und in welchem Umfang die Vielfalt der Familienunternehmen Einfluss auf die formellen und informellen Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung nimmt, die in den Gesellschafterfamilien eingeleitet werden.

Abb. 21 Verteilung der beteiligten Familienunternehmen auf die drei definierten Cluster



Das Konzept von Familienunternehmen selbst basiert auf der Idee von Kontinuität.⁵⁴ Die Weitergabe von Werten, Wissen, emotionalen Banden und Konflikten über Generationen spielt dabei eine bedeutende Rolle. Aus diesem Grund ist es wichtig, auch das Alter der Familienunternehmen in die Analyse mit einzuschließen, da dieses insbesondere Aufschluss über die Historie des jeweiligen Unternehmens geben kann. Aus diesem Grund wurden die Studienteilnehmer zusätzlich gemäß ihrem Alter kategorisiert. Wie aus der nachstehenden Tabelle ersichtlich, ergeben sich so 12 unterschiedliche Typen von Familienunternehmen.

Kategorisierung nach Alter

Abb. 22 Aufteilung der an der Studie beteiligten Familienunternehmen in Cluster und Alter

Alter	Cluster			Summe
	Reine Familienunternehmen	Familienkontrollierte Unternehmen	Familienbeeinflusste Unternehmen	
> 100 Jahre	9,6 %	14,9 %	11,8 %	36,4 %
51–100 Jahre	10,1 %	12,7 %	11,8 %	34,6 %
21–50 Jahre	9,6 %	8,3 %	5,3 %	23,2 %
<21 Jahre	3,9 %	0,9 %	0,9 %	5,7 %
Summe	33,3 %	36,8 %	29,8 %	100,0 %

Auffällig ist, dass die Gruppe der familienkontrollierten Unternehmen, die bereits über 100 Jahre alt sind, am häufigsten und die zwischen 51 und 100 Jahren am zweithäufigsten vertreten sind. An dritter Position finden sich familienbeeinflusste Unternehmen aus beiden Alterskategorien, gefolgt von 51 bis 100-jährigen reinen Familienunternehmen.

⁵⁴ Vgl. Chua/Chrismann/Sharma (1999), Simon/Wimmer/Groth (2005) und Wimmer et al. (2005).

Referenzen

Aronoff, C. E./Ward, J. L. (2011)

Family business ownership: how to be an effective shareholder. New York: Palgrave Macmillan.

Astrachan, J. H./Pieper, T. M. (2011)

Developing responsible owners in family business. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschaftskompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien, S. 102–110.

Barney, J. (1991)

Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management, 17(1), 1991, S. 99–120.

Calabrò, A./Mussolino, D. (2011)

How do boards of directors contribute to the export intensity of family SMEs? The role of formal and informal governance mechanisms. In: Journal of Management and Governance, (Online first) DOI 10.1007/s10997-011-9180-7.

Calabrò, A./Torchia, M./Pukall, T./Mussolino, D. (2012)

The influence of ownership structure and board strategic involvement on international sales: The moderating effect of family involvement. In: International Business Review, (Online first) dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.002.

Chrisman, J. J./Sharma, P./Taggar, S. (2007)

Family influences on firms: An introduction. In: Journal of Business Research, 60(10), S. 1005–1011.

Chua, J. H./Chrisman, J. J./Sharma, P. (1999)

Defining the Family Business by Behavior. In: Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), S. 19–39.

Classen, N./Van Gils, A./Bammens, Y./Carree, M. (2012)

Accessing Resources from Innovation Partners: The Search Breadth of Family SMEs. In: Journal of Small Business Management, 50(2), S. 191–215.

Craig, J./Dibrell, C. (2006)

The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. In: Family Business Review, 19(4), S. 275–288.

Dahya, J./Dimitrov, O./McConnell, J. J. (2008)

Dominant shareholders, corporate boards and corporate value: a cross-country analysis. In: Journal of Financial Economics, 87(1), S. 73–100.

Dierickx, I./Cool, K. (1991)

Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. In: Management Science, 35(12), S. 1504–1511.

Europäische Union (2006)

Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung. Europäische Kommission.

Flemons, D. G./Cole, P. M. (1992)

Connecting and separating family and business: A relational approach to consultation. In: *Family Business Review*, 5(3), S. 257–269.

Frotscher, G./Maaß, E. (2012)

Kommentar Körperschaft-, Gewerbe- und Umwandlungssteuergesetz: KStG, GewStG, UmwStG, Anhang zu § 8 verdeckte Gewinnausschüttung, Ausbildung.

Gómez-Mejía, L. R./Takács Haynes, K./Núñez-Nickel, M./Jacobson, K. J. L./Moyano-Fuentes, J. (2007)

Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. In: *Administrative Science Quarterly*, 52(1), S. 106–137.

Groth, T./Schlippe, A. v. (2011)

Einführung: Gesellschafterkompetenz als Systemkompetenz. In: EQUA-Stiftung (Hrsg.): *Gesellschafterkompetenz – Die Verantwortung der Eigentümer von Familienunternehmen*. Bonn: Unternehmer Medien, S. 9–24.

Habbershon, T./Williams, M. (1999)

A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review*, 12(1), S. 1–25.

Halter, F./Schröder, R. (2012)

Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis. Bern: Haupt, 3. Auflage.

Hamilton, S./Godfrey, J. (2007)

Preparing the next generation for the responsibilities of ownership. In: *The Journal of Wealth Management*, 10(3), S. 8–16.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2003)

Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 – Daten und Fakten. IfM-Materialien Nr. 157, Bonn: IfM.

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn (2010)

Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. IfM-Materialien Nr. 199.

Kellermanns, F./Schlippe, A. v. (2012)

Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden. In: Koeberle-Schmidt, A./Fahrion, H.-J./Witt, P. (Hrsg.): *Family Business Governance*. Berlin: Erich Schmidt, S. 429–441, 2. Auflage.

Litz, R. A. (1995)

The family business: toward definitional clarity. In: *Family Business Review*, 8(2), S. 71–82.

Lubatkin, M. H./Schulze, W. S./Ling, Y./Dino, R. N. (2005)

The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. In: *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), S. 313–330.

Meyer, A. (2007)

Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Miller, D. (2003)

An asymmetry-based view of competitive advantage: towards an attainable sustainability. In: Strategic Management Journal, 24(10), S. 961–976.

Miller, D./Le Breton-Miller, I. (2006)

Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. In: Family Business Review, 19(1), S. 73–87.

Rüsen, T. (2008)

Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen: Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohung meistern. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Rüsen, T. (2012)

Krisenmanagement in Familienunternehmen unter Berücksichtigung des Familienfaktors. In: KSI – Krisen-, Sanierungs- und Insolvenzberatung, 04/2012, S. 147–156.

Rüsen, T./Schlippe, A. v./Gimeno, A. (2012)

Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen. In: Familienunternehmen und Stiftungen (FuS), 03/2012, S. 92–98.

Schlippe, A. v. (2012)

Werte und Wertewandel in Familienunternehmen am Beispiel der Unternehmensnachfolge. In: Hennerkes, B.-H./Augustin, G. (Hrsg.): Wertewandel Mitgestalten. Freiburg: Verlag Herder, S. 367–385.

Sharma, P. (2004)

An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: Family Business Review, 17(1), S. 1–36.

Sharma, P./Chrisman, J. J./Chua, J. H. (1996)

A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.

Simon, F. B./Wimmer, R./Groth, T. (2005)

Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer.

Stiftung Familienunternehmen (2010)

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung Familienunternehmen.

Su, Y./Xu, D./Phan, P. H. (2008)

Principal-principal conflict in the governance of the Chinese public corporation. In: Management and Organization Review, 4(1), S. 17–38.

Tagiuri, R./Davis, J. A. (1982)

Bivalent attributes of the family firm. Cambridge, MA: Harvard Business School, 1982. Reprinted 1996 in: Family Business Review, 9(2), S. 199–208.

Teece, D./Pisano, G./Shuen, A. (1997)

Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal, 18(7), S. 509–533.

Uhlauer, L. M./Floren, R. H./Geerlings, J. R. (2007)

Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study. In: *Small Business Economics*, 29(3), S. 275–293.

Williams, R. O. (1992)

Successful ownership in family businesses. In: *Family Business Review*, 5(2), S. 161–172.

Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2005)

Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler Verlag, 2. Auflage.

Wimmer, R. (2011)

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

Wimmer, R. (2011)

Typische Schwächen und Potenziale der Selbstgefährdung von Familienunternehmen. In: Rösen, T.: *Familienunternehmen erfolgreich sanieren*. Berlin: ESV, S. 43–60.

Zellweger, T./Sieger, P./Halter, F. (2011)

Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. In: *Journal of Business Venturing*, 26(5), S. 521–536.

Ihre Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Peter Bartels

Leiter des Bereichs Familienunternehmen und Mittelstand
New-York-Ring 13
22297 Hamburg
Tel.: +49 40 6378-2170
peter.bartels@de.pwc.com

PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

Mittelständische und familiengeführte Unternehmen erhalten bei uns eine Betreuung, die sich durch Engagement und Kontinuität auszeichnet. Unseren Mandanten steht ein persönlicher Ansprechpartner zur Seite, den sie jederzeit zu allen Fragen konsultieren können. Er kennt ihr Geschäft, hat die Interessen der Gesellschafter im Blick und koordiniert die Arbeit der jeweils erforderlichen Fach- und Branchenexperten. So bekommen sie alle Leistungen aus einer Hand, zeitnah und direkt vor Ort – auch im Ausland.

PwC. 9.300 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,49 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Wittener Institut für Familienunternehmen

Dr. Tom A. Rüsen

Geschäftsführender Direktor des WIFU und Vorstand der WIFU-Stiftung
Alfred-Herrhausen Str. 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-519
tom.ruesen@uni-wh.de

Prof. Andrea Calabrò, Ph. D.

Inhaber des Lehrstuhls für ABWL und Familienunternehmertum
Alfred-Herrhausen Str. 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-533
andrea.calabro@uni-wh.de

Nicole Vöpel

Institutskoordinatorin
Alfred-Herrhausen Str. 50
58448 Witten
Tel.: +49 2302 926-506
nicole.voepel@uni-wh.de

Wittener Institut für Familienunternehmen

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Bereits bei der Institutsgründung 1998 wurde das Fundament der konsequent interdisziplinären Ausrichtung des WIFU gelegt: drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/ Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Seit 2004 ermöglichen die Institutsträger – ein exklusiver Kreis von über 50 Familienunternehmen –, dass das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren kann. Das WIFU nutzt diese europaweit einzigartigen Voraussetzungen, um Forschung, Lehre, Weiterbildung und Praxis-transfer über diese besondere Organisationsform konsequent voranzutreiben und innovative Problemlösungsansätze zu erarbeiten. Mit einem Team von knapp 40 Professoren, Forschern, Dozenten und Mitarbeitern leistet das WIFU mittlerweile seit 15 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

