

Prof. Dr. Tom Rösen ist Direktor
des Wittener Institut für Familien-
unternehmen und Vorstand der
Wifu-Stiftung.

„STECKT OFT NOCH IN DEN KINDERSCHUHEN“

DIE KONSEQUENTE ENTWICKLUNG VON
GESELLSCHAFTER-KOMPETENZEN

In vielen Familienunternehmen gehört die Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafter mit dem Ziel, eine Art Gesellschafter-Führerschein zu erwerben, noch nicht zum Standard. Die Redaktion sprach darüber mit Prof. Dr. Tom Rüsen vom Wittener Institut für Familienunternehmen.

Warum ist es so wichtig, dass Gesellschafter eines Familienunternehmens ihre Fähigkeiten und Kompetenzen hinsichtlich des Unternehmens ausbauen?

Die Entwicklung von Gesellschafter-Kompetenzen wird deshalb immer wichtiger, weil sich die Strukturen von Familienunternehmen gerade erheblich verändern. Früher war es so, dass diejenigen, die in eine Gesellschafterrolle gekommen sind, im Familienunternehmen auch operativ Verantwortung übernommen haben. Das ist heute noch oft im Handwerk und bei kleineren Unternehmen der Fall. Bei mittleren und großen Familienunternehmen sehen wir, dass immer häufiger die Anteile unabhängig von einer operativen Aufgabe weitergegeben werden. Der Gesellschafter hat also in der zweiten Generation zwei bis vier Kinder und gibt seine Anteile zu gleichen Anteilen an sie weiter. Das ist unter anderem der Erbschaftssteuerreform geschuldet. Das hat auf der einen Seite den Effekt, dass wir besonders große Gesellschafterkreise mit einem Großteil an nicht-aktiven Gesellschaftern bekommen haben. Auf der anderen Seite haben wir Familienunternehmen, die stark gewachsen sind, sich professionalisiert und ein externes Management eingerichtet haben. Darüber hinaus gibt es den Effekt, dass die Vertreter der Next Generation nicht mehr unbedingt daran interessiert sind, eine operative Rolle im Familienbetrieb zu übernehmen. Diese drei Effekte – die Professionalisierung, egalitäre Anteils- und vorgezogene Erbschaftsübertragungen sowie der Selbstverwirklichungswunsch vieler junger Menschen – führen eben dazu, dass es im Vergleich zur Vergangenheit immer mehr Familienunternehmen gibt, die in der Logik einer aktiven Eigentümerfamilie und nicht mehr einer operativ tätigen Unternehmerfamilie unterwegs sind. Daraus ergibt sich das Bedürfnis, dass diejenigen Gesellschafter, die nicht mehr operativ tätig sind und teilweise ganz andere Berufe ausüben, ihre Kompetenzen ausbauen müssen, um ihrer Eigentümerrolle gerecht zu werden. Das heißt, sie müssen sich Fähigkeiten aneignen, die sie in die Lage versetzen, das Management zu überwachen, mit der Geschäftsleitung bestimmte strategische Entscheidungen reflektieren und diskutieren zu können. Daraus erwächst die Notwendigkeit, Gesellschafter-Kompetenz zu entwickeln.

Eine gemeinsame Studie vom Wifu und von PWC aus dem Jahre 2013 hatte ergeben, dass es bei der Entwicklung von

professionellen Programmen für den Ausbau von Gesellschafter-Kompetenzen in vielen Familienunternehmen noch Luft nach oben gibt. Wie stellt sich die Situation heute dar?

Die hat sich deutlich verbessert. Es gibt immer mehr Familienunternehmen, die in den vergangenen sieben Jahren erkannt haben, dass sie in diesem Bereich etwas machen müssen. Bei größeren Familienunternehmen sehen wir da durchaus einen Trend. Das „WIFU“ hat 2018 eine Studie zur Familienstrategie herausgegeben. Ein Ergebnis war, dass die Kompetenz-Entwicklung von Gesellschaftern im Vergleich zu früher einen viel höheren Stellenwert einnimmt. Es hat sich zwar viel getan – so gibt es viele Unternehmen, die machen Family Academy und Weiterbildungsprogramme für ihre Familienmitglieder –, aber da steckt noch vieles in den Kinderschuhen. Leider gehört ein konsequentes Weiterbildungsprogramm noch nicht zum Standard. So etwas wie einen Gesellschafter-Führerschein, hinter dem auch eine gewisse Systematik und Professionalisierung steckt, findet man nur bei einem Bruchteil der Familienunternehmen. Eigentlich ist es doch sinnvoll, wenn Familienmitglieder zuallererst einmal vorweisen müssen, dass sie zumindest auf den wichtigsten Wissensgebieten über entsprechende Kompetenzen verfügen und erst dann die Anteile übertragen bekommen beziehungsweise ihre Rolle als Gesellschafter wahrnehmen dürfen. Aber ich habe kürzlich ein Familienunternehmen aus dem süddeutschen Raum kennengelernt, das in dieser Konsequenz verfährt. So ist dort vorgeschrieben, dass ein Gesellschafter erst an Entscheidungen mitwirken darf, wenn dieser den Gesellschafter-Führerschein vorweisen kann beziehungsweise

„So etwas wie einen Gesellschafter-Führerschein, hinter dem auch eine gewisse Systematik und Professionalisierung steckt, findet man nur bei einem Bruchteil der Familienunternehmen.“

das Kompetenz-Entwicklungsprogramm durchlaufen hat. Das ist mal eine klare Ansage, weil die Familie sagt, dass es nicht sein kann, dass jemand, der nicht in der Lage ist, eine Bilanz zu lesen oder strategische Fragestellungen beurteilen zu können, an Entscheidungen teilnimmt, bei denen es um das Schicksal von hunderten oder tausenden Mitarbeitern oder Summen in Millionenhöhe geht.

Inwieweit erschwert der Faktor „Familie“ die Etablierung einer systematischen Gesellschafter-Kompetenz-Entwicklung?

Eines müssen sich Familienunternehmen stets bewusst machen: Die Unternehmerfamilie erwartet von ihren Führungskräften Professionalität – das Gleiche muss sie von jedem Gesellschafter einfordern. Das Problem ist oftmals, dass die Familien zu sehr im Familien-Modus unterwegs sind, sich viel zu selten selbst hinterfragen. Sie agieren eher nach der Trial-and-Error-Methode, wenn es um das Erlernen von etwas geht. Das Lernen auf Vorrat funktioniert in der Familie in diesem Kontext häufig nicht – also, wenn ►

es um die Frage geht, was man als Familienmitglied braucht, um in fünf Jahren ein guter Gesellschafter zu sein. Leider ist kaum einer bereit, für eine mögliche Aufgabe, bei der man noch nicht weiß, ob diese so kommt oder nicht, Zeit zu investieren. Daher ist es im Familienkontext strukturell sehr schwierig, solche Lernprogramme zu etablieren.

Was könnte hier hilfreich sein?

Die Kompetenzprogramme müssen einerseits der Strategie der Familienunternehmen folgen, einem Prozess, an dessen Ende eine Familienverfassung, eine Familien-Charta oder ein Familien-Kodex steht. Wenn das geklärt ist, sind die Familienmitglieder in der Regel bereit, private Freizeit in die Weiterbildung zu investieren. Andererseits müssen Kompetenzprogramme den Familienmitgliedern Spaß machen. Deshalb ist es ganz entscheidend zu schauen, um welche Themen es hier geht. Geht es hier nur um das Bilanzlesen, was extrem unspannend ist, oder darum, sich vom Steuerberater noch mal die Rechtsstruktur der Holding und der drei Zwischengesellschaften erklären zu lassen? Oder geht es eher darum, beispielsweise zu verstehen, wie die Digitalisierung den Markt des Familienunternehmens verändert, welche Auswirkungen neue Fertigungsverfahren haben oder wie die Personalentwicklung im Unternehmen funktioniert. Letztere sind Themen, die Lust machen. Neben solchen betrieblichen Themen muss es aber auch um die Frage der Familiendynamik in Unternehmerfamilien gehen. Da ist eine ganzheitliche Sichtweise auf die Wechselwirkung von Familie und Unternehmen sehr wichtig. Das muss in einen strukturierten familiären Lernkontext münden, der unterschiedliche Lebensentwürfe und auch das Alter der Familienmitglieder berücksichtigt sowie einem didaktischem Konzept, das auf die Bedürfnisse der Familie abgestimmt ist, folgt.

Welche Instrumente eignen sich für den Einstieg besonders gut?

Ich würde immer erst einmal damit anfangen, den Familienmitgliedern Lust am Unternehmen zu vermitteln und ihnen die

Möglichkeit geben, eine emotionale Bindung zur Firma aufzubauen. Im Rahmen von Familientagen oder einer Gesellschafterversammlung könnte man beispielsweise eine gemeinsame Werksbesichtigung durchführen. Oder die Familienmitglieder lassen sich mal vom Management erklären, wie dieses auf den Wettbewerb schaut und wie die Strategie des Familienunternehmens hinsicht-

„Leider wird häufig vergessen, neben den betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der Kommunikationsdynamik innerhalb des Gesellschafterkreises genügend Raum zu geben.“

lich der Digitalisierung aussieht. Hat das Unternehmen eine Niederlassung im Ausland, bietet sich eine kleine Reise dorthin an. Man kann also sehr viel mit Bordmitteln erreichen. Das wäre der erste Schritt. Als nächstes wäre wichtig, die unternehmerischen Zusammenhänge und die Struktur des Unternehmens anzuschauen, damit man aus der gesellschaftsrechtlichen Perspektive einen Eindruck davon bekommt und erkennt, in welchen Bereichen man wie aufgestellt ist. Zudem sollten sie alle handelnden Personen im Top-Management und Aufsichtsgremium kennen lernen.

Leider wird häufig vergessen, neben den betriebswirtschaftlichen Kompetenzen der Kommunikationsdynamik innerhalb des Gesellschafterkreises genügend Raum zu geben. Das ist deshalb so wichtig, weil viele Familienunternehmen an Konflikten in der Unternehmerfamilie scheitern. Es muss bereits am Anfang ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Investitionen in Kommunikations- und Konfliktmanagement-Kompetenzen essentiell sind und dass ein Verständnis von der eigenen Rolle innerhalb des Gefüges entwickelt wird. Grundsätzlich muss die Familie also in der Lage sein, sich zu reflektieren, zu managen und zu steuern – und das geht



Abb.: Jirsak / shutterstock.com

Die Kompetenzprogramme müssen einerseits der Strategie der Familienunternehmen folgen. Andererseits sollten sie auch Spaß machen.



eben nicht nur über Ausschüttungen. Und was ich auch immer empfehle, ist der regelmäßige Austausch mit anderen Familienunternehmen – zu erfahren, wie die in Sachen Kompetenz-Entwicklung agieren und was man eventuell in angepasster Form für sein Unternehmen nutzen kann.

Was müssen insbesondere große Familienunternehmen mit mehreren Familienstämmen hier beachten?

Hier ist die Frage, ob es eine über alle Stämme hinweggehende gemeinsame familienstrategische Perspektive gibt oder jeder Stamm sein eigenes Ding macht. Wir raten hier immer zu einer gemeinsamen Strategie, an denen sich dann die Programme zur Kompetenz-Entwicklung orientieren. Leider gibt es aber immer wieder Familienstämme, die sagen, dass sie entsprechende Programme nicht brauchen und der Meinung sind, „wir haben da einen im Aufsichtsrat, der macht das für uns“. Das kommt dann vor, wenn Familienstämme untereinander nur sehr wenig Kontakt untereinander haben, hat aber auch sehr viel mit Wertehaltungen zu tun. Deshalb ist die Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie so wichtig.

Inwieweit macht es Sinn, auch Angehörige von Gesellschaftern, etwa Ehepartner und Stiefkinder, in diesen Prozess mit einzubinden?

Das macht sehr viel Sinn, weil beispielsweise die Ehepartner die nächste Generation mit erziehen. Wie will man denn den Kindern erklären, dass sie eine Weiterbildung machen sollen, an der die Mutter oder der Vater nicht teilnimmt? Zudem werden viele Dinge aus dem Gesellschafterkreis auch innerhalb der Familie diskutiert. Da ist doch sehr hilfreich, wenn der Ehepartner auf Augenhöhe mitreden kann. Daher bin ich der Meinung, dass sich ein Familienunternehmen nicht schlechter stellt, wenn es diese Angehörigen mit einbezieht. Es muss nur klar kommuniziert werden, dass diese durch die Teilnahme an den Maßnahmen keinerlei Mitspracherechte erwerben. Das ist die Angst, die da bei manchen Familienunternehmen mitschwingt.

Welche abschließenden Tipps haben Sie noch für Unternehmen, die sich mit der Kompetenz-Entwicklung ihrer Gesellschafter näher befassen möchten?

Ein wichtiger Aspekt ist die Kompetenz-Entwicklung im Bereich Digitalisierung. Wir sprechen hier von der Digital Openess und der Digital Awareness. Der Gesellschafter muss verstehen, was gerade am Markt und in der Gesellschaft passiert. Denn das Familienunternehmen wird an der ein oder anderen Stelle gewisse strategische Veränderungen in diesem Bereich durchlaufen müssen. Mein zweiter Tipp ist, dass es keine Gesellschafter-Kompetenzmaßnahme ohne ein entsprechendes familienstrategisches Konzept geben sollte. ■

www.wifu.de

HENDRIK FUCHS

TIPP

Im vergangenen Jahr hat das Wittener Institut für Familienunternehmen einen Praxisleitfaden zum Thema Kompetenz-Entwicklung von Gesellschaftern veröffentlicht. Das Werk kann hier kostenlos heruntergeladen werden:

<https://dn.rpv.media/x->

Einen Vortrag von Prof. Dr. Tom Rösen zum Thema Gesellschafter-Kompetenz gibt es hier auf Youtube:

<https://dn.rpv.media/y0>