WIFU

WITTENER INSTITUT FUR
FAMILIENUNTERNEHMEN

UNIVERSITÄT
WITTEN/HERDECKE

STUDIE

GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ IN UNTERNEHMER-FAMILIEN

AKTUELLE TRENDS UND ENTWICKLUNGEN

von
Tom A. Rüsen
Ruth Orenstrat
Claudia Binz Astrachan

IMPRESSUM

VERANTWORTLICH:

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft
Universität Witten/Herdecke

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Prof. Dr. Heiko Kleve
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Gestaltung: Designbüro Schönfelder GmbH, Essen
Titelfoto: Deyan Georgiev / Shutterstock.com
Fotos: S. 5: Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU), privat; S. 7: Adobe Stock
Illustration: Björn von Schlippe

Hinweis: Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) bekennt sich zu einer genderneutralen Sprache. Sollte dieses Ziel in dieser Studie nicht in jedem einzelnen Falle erreicht werden, bittet das WIFU um wohlwollende Nachsicht. An einzelnen Stellen mag es aus Gründen des Leseflusses (wie beispielsweise in Aufzählungen) oder aus Platzgründen (wie etwa in Überschriften oder in Schaubildern) vorkommen, dass das Maskulinum als nicht-markierte Form für das Genus von Personenbezeichnungen gewählt wurde.

ISSN (Print) 2626-4110
ISSN (Online) 2626-4129

Stand: Juli 2022

Diese Studie wurde mit Mitteln der WIFU-Stiftung, Witten, gefördert.

INHALT

Vorwort 4

Executive Summary 7

1 Gesellschafterkompetenz: ein Überblick 11

1.1 Gesellschafterkompetenz als Schlüsselkompetenz der Unternehmerfamilie 11

1.2 Dimensionen der Gesellschafterkompetenz 12

1.2.1 Unternehmerische Kompetenz 12

1.2.2 Eigentümerkompetenz 13

1.2.3 Familienkompetenz 13

1.2.4 Individualkompetenz 14

1.2.5 Wer braucht welche Kompetenzen? 16

1.3 Gesellschafterkompetenzentwicklung 17

1.3.1 Was ist Gesellschafterkompetenzentwicklung? 17

1.3.2 Der Prozess der Gesellschafterkompetenzentwicklung 18

2 Problemstellung, Zielsetzung, methodisches Vorgehen und Ergebnisse der Untersuchung 20

2.1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung 20

2.2 Methodik und Sample 20

2.3 Auswertungsergebnisse 20

2.3.1 Wie wichtig ist Gesellschafterkompetenz – und weshalb? 21

2.3.2 Wer entwickelt Gesellschafterkompetenz? 23

2.3.3 Weshalb wird Gesellschafterkompetenz entwickelt – oder (noch) nicht? 25

2.3.4 Wie wird Gesellschafterkompetenz entwickelt? 27

2.3.5 Welche Inhalte werden im Rahmen der GKE vermittelt? 29

2.3.6 Wie viel Zeit wird in die GKE investiert? 32

2.4 Vertiefende Analyse: Idealvorstellung vs. Realität 34

2.4.1 Adressatenkreis 34

2.4.2 Kompetenzprofile und -erwartungen nach Funktionen und Rollen 36

2.4.3 Verantwortliche für die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz 38

2.4.4 Die Bedeutung von Familienzusammenhalt für GKE und Family Governance 39

2.5 Ansatzpunkte für eine verbesserte GKE in der eigenen Unternehmerfamilie 40

3 Handlungsempfehlungen und Ausblick 41

3.1 Priorisieren Sie die GKE-Maßnahmen! 41

3.2 Bestimmen Sie Ihren „GKE-Champion“! 42

3.3 Nutzen Sie den Prozess! 43

3.4 Erfinden Sie das Rad nicht neu – und übernehmen Sie sich nicht! 44

3.5 Ausblick 45

4 Anhang 46

4.1 Datenerhebung und Stichprobenmerkmale 46

4.2 Begriffsdefinitionen 55

4.2.1 Familienunternehmen 55

4.2.2 Unternehmerfamilie 55

4.2.3 Family Business Governance 55

4.2.4 Gesellschafterkompetenz 56

4.2.5 Gesellschafterkompetenzentwicklung 56

4.2.6 Familienstrategischer Reifegrad einer Unternehmerfamilie 56

5 Literaturverzeichnis 57

6 Abbildungsverzeichnis 60

Kontakt 61

VORWORT

Tom A. Rüsen

Ruth Orenstrat

Claudia Binz Astrachan

In der deutschsprachigen Familienunternehmenslandschaft lassen sich seit einigen wenigen Jahren neuartige Tendenzen und Entwicklungen beobachten. Die Übertragung von Unternehmensanteilen folgt zunehmend dem Muster einer egalitären Behandlung aller Nachkommen. Ebenso ist sichtbar, dass die Nachfolge in Familienunternehmen verstärkt in der Gesellschafterrolle stattfindet und nicht wie bisher gleichzeitig in der operativen Führung des Unternehmens. Entsprechende Führungsaufgaben werden insbesondere bei mittleren bis größeren Familienunternehmen vermehrt von einem familienexternen Management wahrgenommen. Es lässt sich somit ein struktureller Wandel der Landschaft der Familienunternehmen feststellen: eine Abkehr von eigentümergeführten, hin zu eigentümerkontrollierten Familienunternehmen.

Beide Trends führen zu einer tendenziellen Ausweitung der Gesellschafterkreise von Familienunternehmen sowie einer Zunahme der Anzahl nicht-operativ tätiger Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter. Dies stellt Unternehmerfamilien vor zwei zentrale Herausforderungen: Zum einen sind die grundlegenden Aufgaben zu meistern, die diese im *Mentalen Modell der aktiven Eigentümerfamilie*[1] zu leisten haben, zum anderen sind die Voraussetzungen für ein konstruktives Zusammenspiel operativ und nicht-operativ tätiger Gesellschafterinnen und Gesellschafter untereinander sowie mit dem familienexternen Top-Management zu schaffen. Vor dem Hintergrund einer allgemeinen Komplexitätszunahme der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einer Zunahme externer Schocks in kurzen Zeiträumen – etwa durch Pandemien und kriegerische Auseinandersetzungen – ist die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit im Eigentümerkreis eines Familienunternehmens mehr denn je gefordert.

Die Beteiligung am Familienunternehmen und am gemeinsamen Familienvermögen verstehen die Mitglieder einer Unternehmerfamilie oftmals als „geliehenes Erbe“ der Vorfahren. Die Kernaufgabe ihres Handelns in der Rolle als Gesellschafterin oder Gesellschafter ist somit generationenübergreifend ausgerichtet und orientiert sich an den Prinzipien eines „enkelfähigen Wirtschaftens“. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen ist neben einer inneren Haltung, die ein Engagement für das im gemeinschaftlichen Eigentum befindliche Unternehmen fördert, ein Mindestmaß an Kompetenz im Gesellschafterkreis erforderlich. Um ihre anspruchsvolle Rolle als Gesellschafterin oder Gesellschafter erfolgreich ausüben zu können, müssen zahlreiche spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten vorhanden sein. Die systematische Aus- und Weiterbildung entsprechender Kompetenzen bildet das Herzstück der Gesellschafterkompetenzentwicklung (im Folgenden auch GKE).

[1] Zu den Mentalen Modellen einer Unternehmerfamilie siehe Rüsen & Heider (2020); Rüsen et al. (2019) sowie Rüsen et al. (2012).

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit der Fragestellung, wie Unternehmerfamilien Sorge für den Aufbau von Gesellschafterkompetenz tragen. Die vorliegende Studie soll das Wissen über die aktuell im deutschsprachigen Raum gelebte Praxis rund um die systematische Aus- und Weiterbildung von Familienmitgliedern „auffrischen" und in den Kontext der heutigen Zeit setzen.

Die Auswertungsergebnisse bestätigen erste Untersuchungsbefunde des WIFU aus dem Jahre 2012[2] und zeichnen im Hinblick auf die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz ein weitgehend positives Bild. Ein Großteil der Familienunternehmen hat die Bedeutung der Kompetenzen ihrer Gesellschafterinnen und Gesellschafter erkannt und entsprechende Schritte zur Förderung kompetenzbildender Maßnahmen eingeleitet. Die Struktur und das Organisations- bzw. das Professionalisierungsniveau der familiären Kompetenzentwicklung hängt unserer Erfahrung nach allerdings maßgeblich von dem *familienstrategischen Reifegrad* der Unternehmerfamilien ab. Hierunter verstehen wir in Anlehnung an Kane et al. (2018) den Umfang und das Ausmaß des Einsatzes von Selbstflexions-, Kommunikations- und Kollaborationssystemen, die die Entscheidungsfindung und den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie fördern. Der Reifegrad gibt somit Aufschluss über Umfang, Inhalt und Umsetzungsgrad einer impliziten oder expliziten Familienstrategie sowie der auf ihr basierenden Family Governance bzw. des auf ihr basierenden (Selbst-)Managements einer Unternehmerfamilie.

Unsere Beobachtungen in der Praxis deuten darauf hin, dass bei einem geringen Reifegrad meist kaum eine gezielte Kompetenzvermittlung stattfindet. Bei Unternehmerfamilien hingegen, welche ein aktives Familienmanagement betreiben – also jene, die beispielsweise eine ausformulierte Familienstrategie, einen Familienrat oder eine Beschäftigungspolitik für Familienmitglieder haben – sind oftmals hochprofessionelle Aus- und Weiterbildungsansätze für ihre Mitglieder zu beobachten. Basierend auf den Erkenntnissen unserer Untersuchung haben wir Handlungsempfehlungen formuliert, die Unternehmerfamilien in der systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz unterstützen und somit einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit ihrer Familienunternehmen liefern sollen. Sollte es uns gelingen, mit dieser Studie eine Diskussion in Unternehmerfamilien zum Thema GKE anzuregen, haben sich unsere diesbezüglichen Hoffnungen erfüllt.

Wir wünschen Ihnen eine bereichernde Lektüre.

Witten, im Juli 2022
Tom A. Rüsen, Ruth Orenstrat,
Claudia Binz Astrachan

[2] Vgl. Vöpel et al. (2013).

EXECUTIVE SUMMARY

ZUR RELEVANZ VON GESELLSCHAFTERKOMPETENZ UND GESELLSCHAFTER-KOMPETENZENTWICKLUNG

Über Generationen erfolgreiche Familienunternehmen stellen sicher, dass Familienmitglieder, die Entscheidungen treffen, mittragen oder beeinflussen, in der Lage sind, dies zum Wohle des Gesamtsystems zu tun. Diese Fähigkeit bedingt eine fundierte Wissensbasis über das Unternehmen, über die Gesellschafterrolle und nicht zuletzt auch über die Familie des Familienunternehmens. „Gesellschafterkompetenz" befähigt Mitglieder einer Unternehmerfamilie, in ihrer jeweiligen Rolle zum Unternehmenserfolg und zum Zusammenhalt der Familie beizutragen.[3]

Kompetente Gesellschafterinnen und Gesellschafter kennen die zentralen Familienwerte und -ziele und wissen, dass diese etwa mit den innerbetrieblichen Strukturen, Strategien und Richtlinien harmonieren müssen, um die langfristige Überlebensfähigkeit von Unternehmen und Familie zu gewährleisten. Mit anderen Worten: Sie wissen, wie man „enkelfähige" Entscheidungen für das Familienunternehmen und die Unternehmerfamilie trifft, weil sie die inneren Abläufe und Notwendigkeiten kennen und begreifen, wie das Zusammenspiel der beiden Systeme funktioniert.

Doch wie sieht das in der Praxis aus? Was genau verstehen Unternehmerfamilien unter Gesellschafterkompetenz, und wie entwickeln sie diese systematisch für den eigenen Gesellschafterkreis? Mittels im Jahr 2021 erhobener Befragungsdaten von 218 deutschen Unternehmerfamilien haben wir diese Fragestellungen untersucht.

[3] Der Begriff „Gesellschafterkompetenz" mutet an, dass die betreffenden Fähigkeiten nur für aktuelle und künftige Gesellschafterinnen und Gesellschafter relevant sind. In der Praxis ist dies nicht der Fall: Während einige Unternehmerfamilien Gesellschafterkompetenzentwicklung auf den Gesellschafterkreis beschränken, beziehen andere auch Familienmitglieder ohne eigene Anteile in die Kompetenzentwicklung mit ein. Diese Entscheidung geht letztlich auf eine simple, aber zentrale Frage zurück, die jede Familie für sich selbst beantworten muss: Wer gehört zur Unternehmerfamilie – und welche Rechte und Pflichten verknüpfen wir mit der Zugehörigkeit zur Unternehmerfamilie?

ZENTRALE ERKENNTNISSE DER STUDIE: STAND DER GESELLSCHAFTER-KOMPETENZENTWICKLUNG IN DEUTSCHEN UNTERNEHMERFAMILIEN

Wie wichtig ist GKE? Eine Mehrheit von 69 Prozent der befragten Familienmitglieder gibt an, Gesellschafterkompetenz gezielt zu fördern. Programme zur GKE scheinen in den letzten Jahren zudem an Bedeutung gewonnen zu haben: In der aktuellen Stichprobe befassen sich 45 Prozent der Unternehmerfamilien seit mehr als einer Dekade mit GKE-Aktivitäten – in unserer ersten GKE-Studie aus 2012[4] waren es gerade einmal 19 Prozent.

Fazit: Die Bedeutung von Gesellschafterkompetenz und systematischer GKE nimmt zu.

Weshalb ist GKE wichtig? Eine deutliche Mehrheit misst der GKE insgesamt eine hohe Bedeutung bei; sie sieht darin einen zentralen Erfolgsfaktor zur Bindung der Unternehmerfamilie an das Unternehmen (86 %) und zur Stärkung des innerfamiliären Zusammenhalts (85 %). Fast ebenso viele Befragte sind überzeugt, dass entsprechende Maßnahmen und Aktivitäten das langfristige Überleben des Familienunternehmens (83 %) sowie die gemeinsame Willensbildung der Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter (81 %) fördern. Zudem schreiben 68 Prozent der Befragten der systematischen Aus- und Weiterbildung der Gesellschafterinnen und Gesellschafter den positiven Nebeneffekt einer Minderung von Konflikten in der Unternehmerfamilie zu.

Fazit: Die Befragten assoziieren mehrere positive Effekte für Familie und Unternehmen mit systematischer GKE.

Weshalb verzichten gewisse Unternehmerfamilien auf GKE? Die 31 Prozent der aktuell Befragten, die keine Maßnahmen zur GKE betreiben, geben hierfür folgende Gründe an: ein zu kleiner Gesellschafterkreis (22 %), das Fehlen einer/eines Verantwortlichen (20 %), keine Notwendigkeit (17 %), fehlende Einigkeit im Gesellschafterkreis zu diesem Thema (16 %) und Ressourcenknappheit (2 %).

Fazit: Eine Reihe von Faktoren auf der Familienseite halten Unternehmerfamilien davon ab, Gesellschafterkompetenz systematisch zu entwickeln.

Welches Wissen wird in GKE-Programmen vermittelt? Die Inhalte zielen vorrangig auf betriebswirtschaftliche Themen ab. So sind vor allem Management und Strategie (78 %), Führung und Organisation (56 %) sowie Bilanzanalyse (55 %) Kernbestandteile der gelebten GKE. Daneben wird aber auch psychologischen Fragestellungen mittlerweile eine recht hohe Bedeutung beigemessen: Die Bereiche Kommunikation und Konfliktmanagement (51 % bzw. 49 %) rangieren noch vor den Wirtschaftsthemen Nachhaltigkeit (46 %), Markt- und Branchenkenntnisse (45 %) sowie „Firmenkunde" (44 %). Rechtliche Fragestellungen sind insgesamt von eher geringerer Bedeutung. Deren Anteile liegen im Durchschnitt bei 38 Prozent.

Fazit: GKE-Programme priorisieren betriebswirtschaftliche Themen – familiendynamische Themen wie etwa Kommunikationsfähigkeit und Konfliktmanagement nehmen jedoch an Bedeutung zu.

Wer sollte GKE-Programme idealerweise durchlaufen und an wen richten sie sich in der Praxis? Die überwältigende Mehrheit der Befragten (> 90 %) sieht Personen, die aktuell oder künftig eine Aufsichtsfunktion im Unternehmen, eine Gremienfunktion für die Familie oder aber eine operative Rolle im Unternehmen wahrnehmen, als „Wunschkandidaten" für Entwicklungsprogramme an. Tatsächlich werden diese Personengruppen jedoch deutlich seltener adressiert (57 % – 63 %).

Eine vergleichsweise geringe Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit ergibt sich, wenn der Blick

[4] Vgl. Vöpel et al. (2013).

auf den Gesellschafterstatus gerichtet wird: In sieben von zehn Fällen (70 %) werden GKE-Maßnahmen nur jenen Mitgliedern der Unternehmerfamilie angeboten, die bereits Anteile am Unternehmen halten – auch ohne formale Rolle im Unternehmen oder in der Familie. Fast ebenso viele Befragte (73 %) halten dies für den Idealzustand. Ein gutes Drittel der Unternehmerfamilien (33 %) findet, dass sämtliche Familienmitglieder – also auch solche ohne Anteile am Familienunternehmen – Adressaten kompetenzbildender Maßnahmen sein sollten. Der Anteil derjenigen, die ihr Qualifizierungsprogramm entsprechend weit fassen, liegt nur geringfügig darunter (31 %).

Fazit: Mit Blick auf den Adressatenkreis von GKE-Maßnahmen liegen Idealvorstellung und gelebte Praxis oftmals weit auseinander.

Sind Familien mit einer Familienstrategie besonders „GKE-affin"? Eine Auseinandersetzung mit familienstrategischen Fragestellungen begünstigt die Förderung kompetenzbildender Maßnahmen: 93 Prozent der Teilnehmenden mit einer ausformulierten Familienverfassung fördern gezielt GKE. Von den Unternehmerfamilien mit einer informellen Familienstrategie tun dies immerhin 72 Prozent. Hingegen treibt nicht einmal die Hälfte der Familien, die aktuell weder eine niedergeschriebene noch eine informelle Familienstrategie haben, die systematische Implementierung von Qualifizierungsprogrammen voran (44 %). Ein grundsätzliches Bekenntnis der Unternehmerfamilie zur Selbstorganisation und zur systematischen Gestaltung der Beziehung zum Unternehmen sowie der Interaktionen innerhalb der Unternehmerfamilie hängen stark mit dem gezielten Aufbau von Gesellschafterkompetenz zusammen.

Fazit: Unternehmerfamilien, die über eine Familienstrategie verfügen, unternehmen umfangreichere Anstrengungen zugunsten einer systematischen GKE.

Wer ist verantwortlich für die Gesellschafterkompetenzentwicklung? Die Verantwortung für die Planung und Durchführung von GKE-Aktivitäten liegt bei mehr als jeder vierten Unternehmerfamilie in den Händen eines Gremiums der Family Governance (z. B. Familienrat) oder eines operativ tätigen Familienmitglieds (jeweils 27 %). 23 Prozent der Befragten überlassen die Kompetenzentwicklung derzeit jedem einzelnen Mitglied des Gesellschafterkreises selbst. Unternehmensexterne Dritte (4 %) sowie Organisationseinheiten des Unternehmens (3 %) spielen im Rahmen der systematischen Kompetenzentwicklung nur eine untergeordnete Rolle. Der Vergleich mit den Idealvorstellungen der Befragten zeigt deutliche Diskrepanzen zwischen Wunsch und Realität: Es besteht der vielfach geäußerte Wunsch (61 %) nach einer Verantwortlichkeit bei einem Gremium der Family Governance. Offenbar gibt es für Familiengremien diesbezüglich noch einen erheblichen Aufholbedarf. Demgegenüber findet nur etwa jeder Siebte (15 %), dass sich Familienangehörige mit Gesellschafterstatus eigenverantwortlich um ihren Kompetenzaufbau kümmern sollten. Operativ tätige Familienmitglieder als Hauptverantwortliche werden sogar lediglich von jedem Zehnten favorisiert. Die Verantwortung für die GKE liegt also idealerweise bei einem Gremium der Family Governance, was erfordert, dass diese Einheiten nicht nur die dafür benötigten Kompetenzen mitbringen, sondern auch mit entsprechenden finanziellen Mitteln ausgestattet sind.

Fazit: In Bezug auf die Zuständigkeit für die GKE gehen Idealvorstellung und gelebte Praxis weit auseinander – Die Verantwortung liegt idealerweise bei einem Gremium der Family Governance.

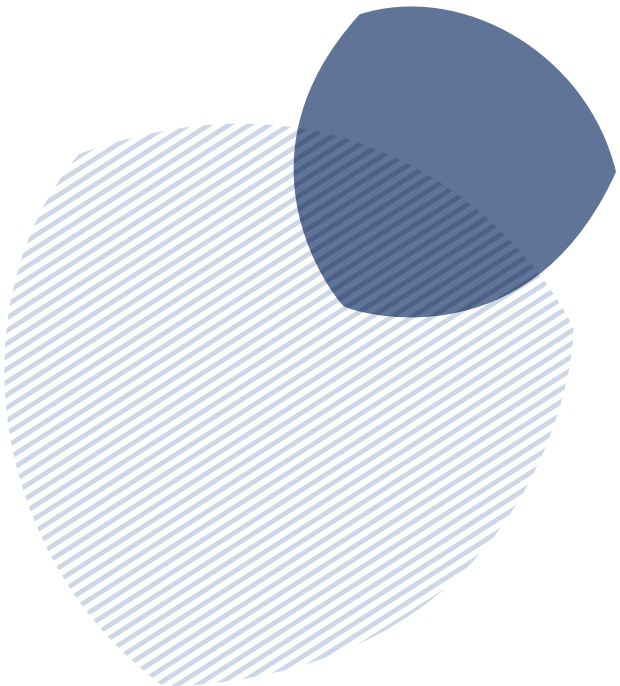
Wie wird Gesellschafterkompetenz vermittelt? In vielen Fällen werden die relevanten Inhalte mittels verschiedener durch die Familie organisierter Angebote, wie zum Beispiel Familienakademien oder Workshops, vermittelt (69 %). Auch die Arbeit im Unternehmen selbst – etwa in Form von Praktika und Sommerjobs

(68 %) – ist ein wichtiger Weg zur GKE. Zur systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz wird zudem verstärkt auf externe Weiterbildungsangebote (z. B. offene Seminare, Schulungen oder spezielle Studiengänge (67 %) oder den Austausch unter Gleichgesinnten (65 %)) zurückgegriffen.

Fazit: Unternehmerfamilien nutzen vielfältige Plattformen und Wege zur systematischen GKE.

Wie viel Zeit investieren Unternehmerfamilien in die GKE? Da von dem Vorhandensein finanzieller Ressourcen für die Aus- und Weiterbildung in der Unternehmerfamilie ausgegangen werden kann, ist die Ressource „persönlicher Zeiteinsatz" als zentral anzusehen. Von den Unternehmerfamilien, die die Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafterinnen und Gesellschafter zielgerichtet fördern, ist lediglich ein Drittel bereit, mehr als fünf Tage pro Jahr an Zeit zu investieren. Gerade mal die Hälfte dieser Familien (16 %) nimmt sich mehr als acht Tage Zeit, um ihre Kompetenzen aus- und weiterzubilden. Von den zwei Dritteln, die maximal fünf Tage in die GKE investieren, wendet rund die Hälfte (34 %) sogar nur ein bis drei Tage auf. Unserer Einschätzung nach ist dies, gemessen an der Komplexitätszunahme der Unternehmensumwelt und der Tragweite der Entscheidungen von Eigentümern, unzureichend.

Fazit: Der persönliche Zeiteinsatz für die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz beschränkt sich auf wenige Tage pro Jahr. Hier klaffen die Wertbeimessung von GKE und die gelebte Praxis in den Unternehmerfamilien auseinander.



1 | GESELLSCHAFTERKOMPETENZ: EIN ÜBERBLICK

1.1 | GESELLSCHAFTERKOMPETENZ ALS SCHLÜSSELKOMPETENZ DER UNTERNEHMERFAMILIE

Jahrzehnte der Forschung, gepaart mit unseren langjährigen Beobachtungen in der Praxis, führen zu der Einsicht, dass Gesellschafterinnen und Gesellschafter eines Familienunternehmens mit ihrer Anteilseignerschaft mehr als nur eine Kapitalbeteiligung verbinden.[5] Vielmehr sehen Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter den Werterhalt und die Weitergabe der Unternehmensanteile an die Nachkommen der Firmengründer als ihre zentrale, generationenübergreifende Familienaufgabe an. Folglich kommt ihrer Beteiligung am Familienunternehmen oder dem gemeinsamen Familienvermögen die Bedeutung eines „transgenerationalen Erbes" zu, das es gilt, enkelfähig[6] zu bewirtschaften. Das gemeinsame Erhalten dieses geliehenen Erbes kann leicht zu Uneinigkeit, Konflikt und, im schlimmsten Fall, zu Entscheidungsunfähigkeit im Gesellschafterkreis führen – insbesondere dann, wenn Erwartungen auseinandergehen und es an Klarheit und Einigkeit in Bezug auf die Gesellschafterrolle innerhalb der Unternehmerfamilie fehlt.

Gleichzeitig der Logik der Familie, der Logik des Unternehmens und der Logik des Eigentums zu folgen, ist die zentrale Herausforderung einer Unternehmerfamilie. Ihre Mitglieder können durchaus unterschiedlicher Meinung darüber sein, wie das Unternehmen richtig zu steuern und zu führen ist oder was den Zielen und Werten des Gesellschafterkreises angemessen ist und was nicht. Welche Umgangsweise die Familie des Familienunternehmens für Dissens bzw. Differenzen in der Haltung gegenüber dem Unternehmen und seiner Ausrichtung jedoch letztendlich findet, ist entscheidend dafür, ob sie als Chance oder aber als größtes Risiko auf das Unternehmen einwirkt.

Genau hier zeigt sich die Bedeutung von Gesellschafterkompetenz: Wenn ein ausreichendes Maß an Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Steuerung und Führung des Unternehmens und der Unternehmerfamilie vorhanden ist, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass durch einen (kompetenten) Gesellschafterkreis Entscheidungen getroffen oder mitgetragen werden, die im Sinne des anhaltenden Wohlergehens des Familienunternehmens und der zugehörigen Unternehmerfamilie sind.

In Bezug auf das Unternehmen ergibt sich für Gesellschafterinnen und Gesellschafter insgesamt die Aufgabe, der Geschäftsführung langfristige Ziele vorzugeben, sie auf Augenhöhe strategisch zu beraten, sie in angemessener Weise zu kontrollieren und im Notfall auszutauschen. Um dies erfüllen zu können, benötigen die Mitglieder einer Unternehmerfamilie nicht nur fachliche Qualifikationen wie Wissen zu Führung, Organisation, Bilanzierung, Finanzierung, Gesellschaftsrecht, Vermögensmanagement, Kenntnis der Historie des Unternehmens, der aktuellen und technologischen Herausforderungen des Marktumfelds, der Dynamiken der digitalen Transformation und der künftigen (auf Nachhaltigkeit ausgerichteten) Unternehmensstrategie. Sie müssen darüber hinaus mit den Funktionslogiken und Systemdynamiken von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen vertraut sein. Gerade die (potenziellen) Wechselwirkungen zwischen den Entscheidungen im Gesellschafterkreis und den sich daraus ergebenden Folgen sowohl für einzelne Familienmitglieder als auch für das gemeinsame Familienunternehmen müssen mit größter Sensibilität betrachtet werden. Sie können zu nachhaltig destruktiven Störungen des Systemverbundes aus Familie, Unternehmen und Eigentum führen. Es ergibt sich für verantwortungsbewusste Mitglieder einer Unternehmerfamilie daher die Anforderung, nicht bloß über grundlegende betriebswirtschaftliche Kenntnisse, sondern über ein

[5] Siehe hierzu u. a. Rüsen (2022); Rüsen (2020); Rüsen et al. (2014); Berrone et al. (2012).

[6] Der Wirtschaftspsychologe Anders Indset definiert Enkelfähigkeit wie folgt: „Enkelfähig zu sein bedeutet, wertorientiert zu leben und dies mit wirtschaftlichem Denken in Einklang zu bringen. Es ist wirtschaftliche Tragfähigkeit über Zeit statt auf Zeit, wobei Ökologie und Ökonomie kein Widerspruch sind." Indset (2022).

sehr spezielles – und weit umfassenderes – Wissen zu verfügen: Die „Gesellschafterkompetenz".[7]

Gemäß der Definition des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU) umfasst Gesellschafterkompetenz *„… sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von aktuellen und potenziellen Gesellschafterinnen und 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 unbekannten Situationen in Firma und Unternehmerfamilie erfolgreich umgehen zu können."*[8]

1.2 | DIMENSIONEN DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Fähige Gesellschafterinnen und Gesellschafter vermögen mehr, als eine Bilanz zu lesen: Sie vereinen unternehmerische Kompetenz, Eigentümerkompetenz, Familienkompetenz und Individualkompetenz. Dank dieser Fähigkeiten können Sie einen Beitrag leisten, und zwar nicht nur zum Erfolg des Unternehmens, sondern auch zur Aufrechterhaltung der Funktionalität der Familie.[9] Doch was genau zeichnet diese Kompetenzdimensionen aus – und muss tatsächlich jedes Mitglied des Gesellschafterkreises sämtliche dieser Kompetenzen mitbringen?

1.2.1 | UNTERNEHMERISCHE KOMPETENZ

Wenig überraschend ist unternehmerische Kompetenz eine wesentliche Eigenschaft kompetenter Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Zentraler Baustein der unternehmerischen Kompetenz sind allgemeine betriebswirtschaftliche Kenntnisse, wie zum Beispiel das Verständnis der Grundlagen des Rechnungswesens und der Finanzierung. Der Fokus liegt hier üblicherweise auf dem Verstehen von Bilanzen, Kapitalflussrechnungen, Finanzierungsformen, Gewinn-und-Verlust-Rechnungen sowie dem Wissen um ihr Zusammenspiel.

Mit Blick auf das eigene Unternehmen kennen kompetente Gesellschafterinnen und Gesellschafter die Geschäftsstrategie und die übergreifenden Zielsetzungen ebenso gut wie die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken, die aktuellen Entwicklungen bezüglich der digitalen Transformation und der Nachhaltigkeitsorientierung. Dabei sind sie in der Lage, Kernfragen wie die Folgenden zu beantworten: Was sind die spezifischen Markt- und Wettbewerbsdynamiken des Unternehmens? Wer sind die A-Kunden und A-Lieferantinnen? Wer sind die Schlüsselmitarbeiter? Wo und gegebenenfalls bei wem sind die Kernkompetenzen des Unternehmens gebündelt? Wo genau ist das Unternehmen dem Wettbewerb überlegen und wo nicht? Was ist für den Erfolg des Unternehmens überlebenswichtig?[10]

Unternehmerische Kompetenz verleiht einem Familienmitglied die Fähigkeit, mit dem Management auf Augenhöhe zu diskutieren, es zu führen oder zu überwachen – mit anderen Worten: eine gute Verwalterin, ein guter Verwalter des Unternehmens zu sein. Unternehmerische Kompetenzen sind elementar, denn sie erlauben es auch einem nicht-operativ tätigen Familienmitglied in derselben Sprache wie die operative Führung zu sprechen.[11]

[7] Kompetenzen sind *„(…) eine Kombination aus implizitem und explizitem Wissen, Verhalten und Fähigkeiten, die jemandem das Potenzial zur Effektivität bei der Aufgabenerfüllung verleihen."* (Draganidis & Mentzas (2006), S. 53). Sie geben einer Person die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen (Ryan & Deci (2002)) – ein tief verwurzeltes psychologisches Bedürfnis (McMullen & Warnick (2015)).

[8] WIFU (2022c).

[9] Vgl. Astrachan et al. (2020).

[10] Siehe hierzu ausführlich Rüsen (2020).

[11] Im Rahmen unserer Analysen gehen wir aus Vereinfachungsgründen von einem erweiterten Begriffsverständnis von unternehmerischer Kompetenz aus, das die nachfolgend beschriebene Eigentümerkompetenz mit einschließt.

1.2.2 | EIGENTÜMERKOMPETENZ

Neben den klassischen unternehmerischen Kompetenzen ist zusätzlich ein Kompetenzbereich zentral, der auf das Verständnis der juristischen Sphäre in Bezug auf das Unternehmen und die Familie abzielt, aber auch das Management außerbetrieblichen privaten oder gemeinsamen Vermögens der Unternehmerfamilie umfasst.[12] Dabei sind nicht nur Kenntnisse der jeweiligen Rechtskonstruktionen des Unternehmens und der sich daraus ergebenden Möglichkeiten sowie Herausforderungen zentral. Die Fähigkeit, diese einordnen zu können, setzt darüber hinaus grundlegende gesellschafts- und steuerrechtliche Kenntnisse voraus. Zudem sind die privat- und familienrechtlichen Herausforderungen, u. a. bei der Wohnortwahl, der Eheschließung, dem Abfassen von Vorsorgevollmachten und Testamenten, in ihrer Wirkungsweise auf die Eigentümergemeinschaft bzw. das Familienunternehmen zu kennen und ggf. entsprechende Konsequenzen für den eigenen Lebenswandel zu ziehen.

Darüber hinaus umfasst diese Dimension die Grundkenntnisse eines professionellen Managements des „Sekundärvermögens" der Unternehmerfamilie. Dieser Aspekt erhält in letzter Zeit eine immer größere Bedeutung, da es unzureichend erscheint, freie Vermögen ohne strategische Zielvorgaben und die Fähigkeit, eine angemessene Kontrolle auszuüben, durch externe Dienstleister verwalten zu lassen. Grundlegende Kenntnisse über die Theorie der Kapitalmärkte und der sogenannten „Asset Allokation" sind zwingend erforderlich. Auch nimmt die Fähigkeit, eine gezielte Einschätzung gewählter Anlagestrategien (z. B. in Nachhaltigkeit fördernde Anlageformen, Direktbeteiligungen bei Start-ups im digitalen Bereich u. v. m.) vornehmen zu können, einen wichtigen Bestandteil des übergreifenden „Skill-Sets" der Gesellschafterin oder des Gesellschafters ein. Nicht zuletzt gilt es, die unterschiedlichen Organisationsformen (z. B. Fondsgesellschaften, Single- oder Multi-Family-Office Strukturen u. a.) in Ansatz und Vorgehensweise voneinander differenzieren und einschätzen zu können.

1.2.3 | FAMILIENKOMPETENZ

Familienkompetenz äußert sich in der Fähigkeit, einen positiven Beitrag zur Funktionsfähigkeit der Familie zu leisten. Dies beinhalt im Kern die Fähigkeiten, effektiv zu kommunizieren, das Familiensystem in seiner Dynamik kritisch zu reflektieren und konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Somit haben Personen mit Familienkompetenz fundierte Kenntnisse über die typischen Handlungs- und Verhaltensmuster innerhalb der Familie und sind imstande, diese zu antizipieren und konfliktvermeidend mit ihnen umzugehen.

Entscheidungsträgerinnen und -träger auf der Familienseite müssen mit der Familiendynamik der Unternehmerfamilie, die Familienbeziehungen formt und weiterentwickelt, in Gänze vertraut sein. Hierfür gibt es mittlerweile eine Vielzahl von praxistauglichen theoretischen Ansätzen, die dabei helfen, nicht in klassische Missverständnisse und daraus resultierende Konfliktdynamiken zu geraten. Neben dem Grundverständnis der Rollenvielfalt als Mitglied einer Unternehmerfamilie[13] sowie der Kenntnis des eigenen *„Mentalen Modells"* sind hier insbesondere die Vertrautheit und Umgangsmöglichkeiten mit den spezifischen Kommunikations- und Konfliktdynamiken[14] elementar. Wenn es innerhalb einer Unternehmerfamilie erst einmal Vertrauensprobleme gibt und diese nicht systematisch bearbeitet werden, sind kaum noch funktionsfähige und nachhaltige Kooperationsformen im Eigentümerkreis zu erwarten. Gerade dann, wenn eine Scheu

[12] Siehe hierzu u. a. Kögl (2016); Schreiber & Kögl (2021); Schreiber (2020); Kirchdörfer & Layer (2020); Kögl (2020); Kormann & Rüsen (2020); Kübel (2020); Seyfried & Siller (2020).
[13] Siehe hierzu u. a. Schlippe (2020); Kleve (2020a); Rüsen & Heider (2020).
[14] Exemplarisch hierfür sind u. a. Schlippe (2020); Schlippe & Rüsen (2020); Schlippe (2014); Schlippe (2019).

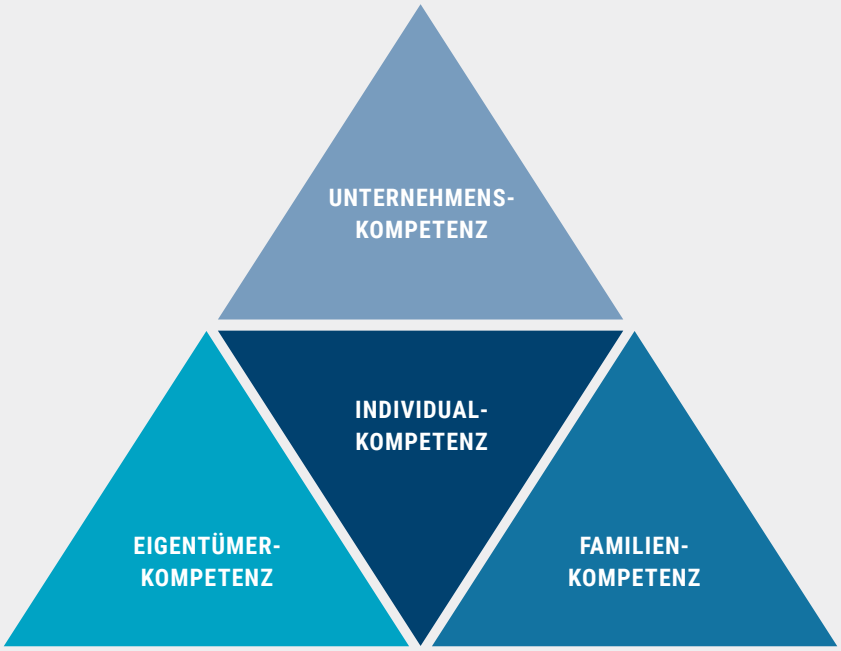
besteht, Konflikte proaktiv anzugehen und zu behandeln, entsteht oftmals ein Klima der Unsicherheit. Treten dann Entscheidungssituationen auf, die per se konfliktträchtig sind (z. B. die Auswahl von Gremienmitgliedern aus dem Familienkreis), werden notwendige Handlungen oft aufgeschoben, wenn nicht gar vermieden, oder es kommt im schlimmsten Fall zu einer Konflikteskalation. Hier sind jene Unternehmerfamilien im Vorteil, die sich selbst reflektieren können und über eine kommunikative und konfliktlösende Kompetenz verfügen.

1.2.4 | INDIVIDUALKOMPETENZ

Individualkompetenz ist eng mit Familienkompetenz verknüpft – es ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich, Familienkompetenz zu entwickeln, wenn nicht parallel in den Aufbau individueller Kompetenz investiert wird. Dies bedeutet die Fähigkeit, sich weiterzuentwickeln, Rollenmuster zu erkennen, eine eigene abwertungsfreie Kommunikationsfähigkeit herauszubilden, Feedback anzunehmen und für sich zu reflektieren sowie eine grundsätzliche Lern- und Wachstumsmentalität herauszubilden. Es bedeutet auch, gesunde Grenzen zu setzen und die eigenen Reaktionen auf Emotionen zu kontrollieren, also angemessen zu reagieren und das Verhalten verhältnismäßig an die jeweilige Situation anzupassen. Dazu gehört auch die Selbstfürsorge – ein Handlungsansatz, mit dem sich viele Mitglieder leistungsorientierter Unternehmerfamilien schwertun. Ein wichtiger Bestandteil ist in diesem Zusammenhang die Durchführung von Assessment Centern, die die individuellen Stärken und Schwächen, Fähigkeiten- und Kenntnisdefizite sowie Entwicklungs- und persönliche Wachstumspotenziale darlegt.[15] Auf Basis objektiver Analyseergebnisse können dann individuelle Entwicklungsprogramme definiert werden, die etwa dabei unterstützen, das kommunikative, moderative und soziale „Skill-Set“ auszubilden.

Nachfolgende Abbildung fasst die Überlegungen zu den einzelnen Kompetenzschwerpunkten zusammen.

[15] Siehe hierzu Felden & Rüsen (2020); Felden et al. (2020); Kleve (2020b).



Unternehmenskompetenz beschreibt die Fähigkeit, einen positiven Beitrag zum langfristigen Erfolg des Unternehmens zu leisten. Dies beinhaltet im Kern die Fähigkeit, das Management zu führen oder zu überwachen, mit anderen Worten: das Unternehmen kompetent zu verwalten. Unternehmerische Kompetenzen erlauben es einem nicht-operativ tätigen Familienmitglied in derselben Sprache wie und auf Augenhöhe mit der operativen Führung zu sprechen.

Individualkompetenz beschreibt die Fähigkeit und Bereitschaft, sich auf persönlicher Ebene weiterzuentwickeln, Rollenmuster zu erkennen, eine eigene abwertungsfreie Kommunikationsfähigkeit herauszubilden, Feedback anzunehmen, konstruktiv darauf zu reagieren und eine grundsätzliche Lern- und Wachstumsmentalität zu entwickeln. Es bedeutet auch, gesunde Grenzen zu setzen, die eigenen Reaktionen auf Emotionen zu regulieren.

Eigentümerkompetenz beschreibt die Fähigkeit, die mit dem Eigentum verbundenen Pflichten und Rechte erfolgreich wahrzunehmen (z. B. steuer- und erbrechtliche Fragestellungen, Entscheidungen rund um das Familienvermögen).

Familienkompetenz beschreibt die Fähigkeit, einen positiven Beitrag zur Funktionsfähigkeit der Familie zu leisten. Dies beinhalt einerseits die Fähigkeit, effektiv zu kommunizieren und konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Andererseits haben Personen mit Familienkompetenz fundierte Kenntnisse über die typischen Handlungs- und Verhaltensmuster innerhalb der Familie und sind in der Lage, diese zu antizipieren und konfliktvermeidend mit ihnen umzugehen.

Abbildung 1: Dimensionen der Gesellschafterkompetenz

1.2.5 | WER BRAUCHT WELCHE KOMPETENZEN?

Müssen Gesellschafterinnen und Gesellschafter tatsächlich in allen beschriebenen Kompetenzfeldern „fit" sein? Ja und nein – idealerweise bringt jedes Familienmitglied, unabhängig von Rolle oder Eigentumsverhältnissen, ein grundlegendes Verständnis über das eigene Familienunternehmen mit sowie, zumindest in Ansätzen, ein Bewusstsein dafür, welche Dynamiken das Miteinander im Familienkreis prägen. Das konkrete Kompetenzprofil der einzelnen Person jedoch hängt entscheidend davon ab, welche Rolle sie im Unternehmen und/oder in der Familie aktuell oder in Zukunft ausübt.

Grundsätzlich stellt sich für Unternehmerfamilien die Frage, über welche Kompetenzen ein Familienmitglied verfügen soll und in welcher Tiefe und Breite die betreffenden Kompetenzen vorhanden sein sollen. Untenstehende Abbildung stellt exemplarisch Kompetenzprofile von Familienmitgliedern mit und ohne formale Rollen in Unternehmen und Familie dar. Diese Kompetenzprofile können, je nach Präferenz der jeweiligen Familie, stark differieren. Während die eine Familie es als zentral erachten mag, dass ein Familien-Aufsichtsrat über umfassende Familienkompetenzen verfügt, mag dies für eine andere Familie weniger wichtig sein. Die Position der Kreise repräsentiert sowohl die relative Bedeutung als auch das Ausmaß der jeweiligen Kompetenz. Demzufolge wird erwartet, dass ein Chief

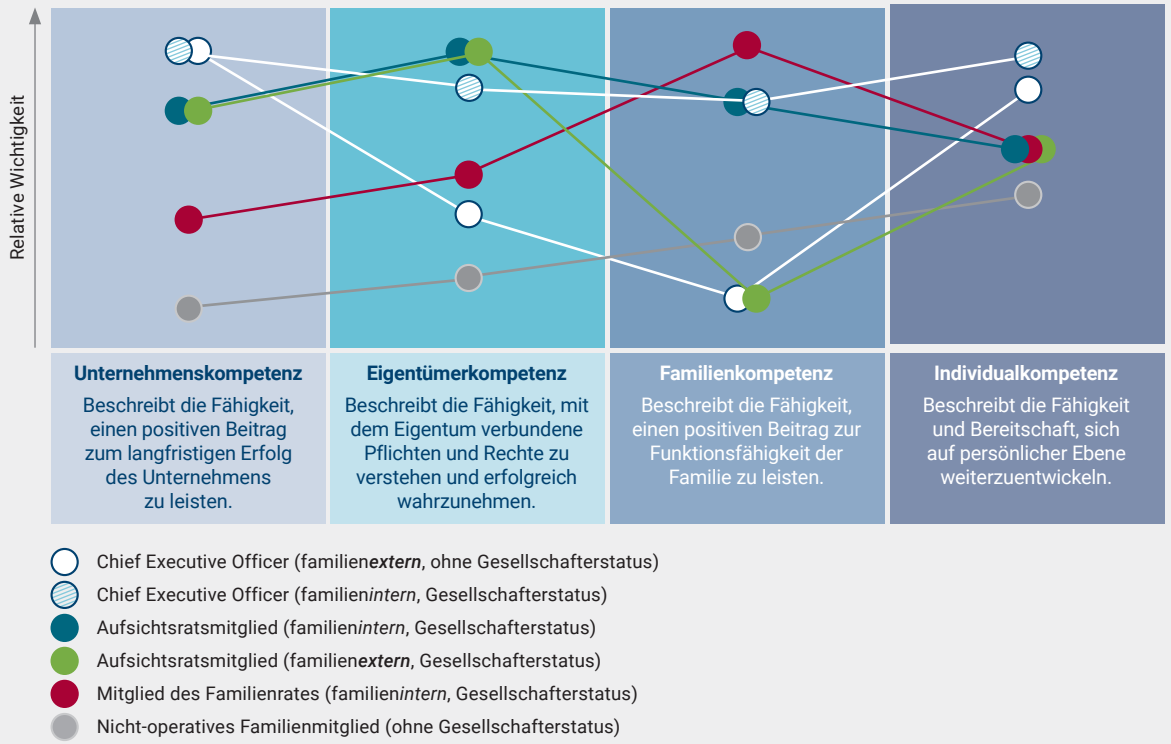


Abbildung 2: Beispielhafte Kompetenzprofile nach Rolle

Executive Officer (CEO) – ob familienintern oder nicht – ein hohes Maß an Unternehmens- und Individualkompetenz mitbringt. Für einen familienexternen CEO mögen Eigentümer- und Familienkompetenz weniger wichtig sein – für einen Familien-CEO hingegen sind diese Kompetenzen elementar.

Wie oben erwähnt, stellt sich in jeder Unternehmerfamilie zwangsläufig die Frage, in welcher Form und in welchem Ausmaß die jeweiligen Kompetenzbausteine auszubilden sind. Die einzelnen Kompetenzen innerhalb der vier Dimensionen (z. B. Kenntnisse zur Unternehmensstrategie als Bestandteil unternehmerischer Kompetenz oder Kenntnisse zur Familiendynamik als Bestandteil der Familienkompetenz) sowie die gewünschte Ausprägung je nach Rollenprofil legt jede Unternehmerfamilie für sich selbst fest. Dieser Schritt erfordert unseres Erachtens einen dezidierten familienstrategischen Entwicklungsprozess, der insbesondere Selbstbild, Aufgabenprofil und Rollenerwartung der einzelnen Mitglieder des Gesellschafterkreises, der Gremien, aber auch aller übrigen Familienmitglieder definiert. Idealerweise existiert eine „Organisation der Unternehmerfamilie" – bestenfalls ein Gremium der Family Governance –, die sich dann um entsprechende Aus- und Weiterbildungsprogramme kümmert. Erst wenn die Familie Klarheit darüber hat, welche Kompetenzen von welchem Rollenprofil erwartet werden können, lässt sich ein entsprechendes Ausbildungsprogramm konzipieren.

1.3 | GESELLSCHAFTERKOMPETENZ-ENTWICKLUNG

1.3.1 | WAS IST GESELLSCHAFTER-KOMPETENZENTWICKLUNG?

Die regelmäßige und systematische Ausbildung und Weiterentwicklung von Gesellschafterkompetenz einer Unternehmerfamilie lässt sich im Einklang mit den vorausgegangenen Überlegungen wie folgt definieren:

> ***„Die Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergreifen, um die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen zu forcieren sowie die Erlangung von Fähigkeiten und Erfahrungen zu unterstützen, die ihnen bei der Wahrnehmung einer Rolle als Gesellschafter des gemeinsamen Familienunternehmens dienlich sind."***[16]

Die Auseinandersetzung mit dem „familieninternen Aus- und Weiterbildungskonzept für Familienmitglieder" stößt oftmals auf Unverständnis und Widerstände. Warum soll man sich „auf Vorrat" Kompetenzen und Fähigkeiten im Kontext der Unternehmerfamilie aneignen, von denen man nicht einmal genau weiß, ob und gegebenenfalls wann diese überhaupt gebraucht werden? Mit Blick auf die Ausbildung und Entwicklung von jüngeren Familiengesellschafterinnen und -gesellschaftern wird zudem regelmäßig die Sorge geäußert, dass entsprechende Programme in den individuellen Erziehungsansatz jeder Kernfamilie eingreifen könnten. Es wird oftmals als unpassend und unnötig empfunden, sich im Kreise der Familie kollektiv oder individuell weiterzubilden und hierfür die wertvolle individuelle Freizeit zu „opfern". In der Hoffnung, ihre Karrierechancen und Einkommenssituation hierdurch zu verbessern und sich für neue Fach- und Führungsaufgaben zu qualifizieren, nehmen die gleichen Personen

[16] WIFU (2022c).

paradoxerweise allerdings als „Privatpersonen" in ihrem beruflichen Umfeld gerne das Angebot längerer und intensiver Ausbildungs- und Weiterbildungskurse wahr.

Die Notwendigkeit zur Absicherung zukünftiger Ausschüttungen und zum Erhalt des „transgenerationalen Erbes" durch eine kontinuierliche Weiterbildung im Kontext der Unternehmerfamilie wird häufig übersehen. Vor diesem Hintergrund lohnt auch hier die konstruktiv-kritische Selbstevaluation und -reflexion der bisherigen Aktivitäten einer Unternehmerfamilie als Gemeinschaft sowie der einzelnen Mitglieder des Gesellschafterkreises. In diesem Zusammenhang wäre ebenfalls zu prüfen, ob und auf welche Weise auch jene Mitglieder der Unternehmerfamilie in GKE-Maßnahmen bisher einbezogen wurden, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten bzw. solche, die zentrale Erziehungsaufgaben übernehmen.

1.3.2 | DER PROZESS DER GESELLSCHAFTERKOMPETENZ-ENTWICKLUNG

Für jede Unternehmerfamilie mit einer generationenübergreifenden Perspektive ist die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz eine zwingende Notwendigkeit und kann damit praktisch als alternativlos angesehen werden. Professionelle Gesellschafterinnen und Gesellschafter sind mit dem Unternehmen vertraut, kennen die Werte und Ziele der Familie und verstehen, wie beide Systeme miteinander verknüpft sind. Auf Basis eines Grundlagenwissens sowie vereinbarter Handlungsmaxime und Entscheidungsprozeduren können Entscheidungen für das Unternehmen bzw. den Zusammenhalt der Familiengemeinschaft getroffen werden.

Dennoch beobachten wir, dass nur wenige Unternehmerfamilien ausreichende Ressourcen in die Gesellschafterkompetenzentwicklung investieren. Oftmals liegen keine systematischen Aus- und Weiterbildungskonzepte vor, Themen werden eher erratisch und anlassbezogen behandelt. Selbst wenn finanzielle Ressourcen in ausreichendem Maße bereitgestellt werden, so mangelt es vor allem an der Bereitschaft, Zeit in die persönliche oder gemeinschaftliche Weiterbildung einzubringen. Demgegenüber bieten Unternehmerfamilien, die Gesellschafterkompetenz aktiv fördern, angemessene Ressourcen für die Entwicklung von Eigenverantwortung sowohl auf individueller als auch auf Familienebene an. Sie organisieren und unterstützen Aktivitäten, die es Einzelpersonen und der Familie als Ganzes ermöglichen, (potenziell) benötigte Kompetenzen zu erwerben und zu stärken.[17]

Klarheit darüber, welches Kompetenzbündel eine Familie besitzt, befähigt die Eigentümergruppe dazu, Kompetenzlücken systematisch zu identifizieren und auf Familienebene zu schließen, indem noch benötigte Kompetenzen entweder intern entwickelt werden oder auf externe Erfahrungen (z. B. von Beratungsunternehmen oder familienexternen Vorstandsmitgliedern) zurückgegriffen wird. Eine Unternehmerfamilie, die in ihrer Familienstrategie einen Entwicklungsplan zur Gesellschafterkompetenz definiert hat, verfügt über einen entscheidenden Vorteil: Sie macht Erwartungen und Anforderungen für alle Familienmitglieder konsistent und transparent, was das Konfliktpotenzial reduziert.

Die systematische Entwicklung der Gesellschafterkompetenz könnte von einem Familiengremium (das idealerweise stammes- und generationenübergreifend besetzt ist) unter dem Vorsitz eines Familienmitglieds erfolgen. Vereinzelt begegnen uns in der Praxis auch „Ausbildungsverantwortliche" eines Familiengremiums, die explizit für dieses Thema zuständig sind. Ein entsprechender „Bildungsausschuss" hat hier die Aufgabe, eine Strategie zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenzen für die Familie zu konzipieren. Eine solche Strategie umfasst beispielsweise Zielsetzungen,

[17] Beispielhaft hierfür sind die Kompetenzentwicklungsprogramme der HGDF Unternehmerfamilie (siehe Dethleffsen & Michaelis (2020)) sowie der Unternehmerfamilie Merck (siehe Rüsen & Stangenberg-Haverkamp (2020)).

die die Unternehmerfamilie mit der systematischen Entwicklung von Gesellschafterkompetenz verfolgt.[18] Zudem legt diese fest, welche Familienmitglieder in welchem Umfang Zugang zum Programm haben sollen und welche finanziellen und zeitlichen Ressourcen auf Familienseite zur Verfügung gestellt werden. Weiterhin verdeutlicht ein Ausschuss, welcher Stellenwert dem Thema beigemessen wird, und er sorgt für eine kontinuierliche Sensibilisierung hierfür innerhalb der Familiengemeinschaft.

Basierend auf der Strategie identifiziert der Ausschuss jene Kompetenzen, die er für eine versierte und nachhaltige Eigentümerschaft als wesentlich erachtet (u. a. durch Gespräche mit aktuellen und früheren Rolleninhaberinnen und -inhabern aus der eigenen oder anderen Unternehmerfamilien). Das Ergebnis dieses Prozesses ist eine Liste von Kompetenzkategorien und -prioritäten je Rolle. So sollte ein Familienmitglied im Aufsichtsrat fundierte Finanz- und Strategiekenntnisse mitbringen, die ein Mitglied des Familienrates nicht in diesem Ausmaß benötigt. Hier wären eher soziale, kommunikative und pädagogische Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt.

Nach der Bewertung der Kompetenzprofile gilt es, gemeinsam mit der Familie einen Plan auszuarbeiten, der verschiedene Wege zum Erwerb der noch fehlenden Fähigkeiten, Erfahrungen und Fertigkeiten aufzeigt – diese können von der Familie organisiert oder angeboten werden oder aber in der Verantwortung der einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter liegen. Zu den Optionen gehören formale Bildungsprogramme (z. B. (Executive) MBAs, Governance-Seminare und Kurse zur Familiendynamik), der informelle Austausch mit sogenannten „peers“ (dies könnte institutionalisiert werden, z. B. durch Mitgliedschaften in Arbeitskreisen, Netzwerken, Teilnahmen an Roundtables und Austauschformaten mit anderen Unternehmerfamilien) oder Mentoring- und Coachingangebote.

Der systematischen Entwicklung der Gesellschafterkompetenz kommt innerhalb einer Unternehmerfamilie eine eigene Managementaufgabe zu, für die entsprechende finanzielle, zeitliche und infrastrukturelle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden müssen.

[18] Siehe hierzu Astrachan et al. (2020).

2 | PROBLEMSTELLUNG, ZIELSETZUNG, METHODISCHES VORGEHEN UND ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG

2.1 | PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG DER UNTERSUCHUNG

Unsere Beobachtungen verdeutlichen, dass das Bewusstsein um die Rolle von Gesellschafterkompetenz und Gesellschafterkompetenzentwicklung in Unternehmerfamilien in den letzten Jahren einen starken Schub erfahren hat. Ziel der Studie ist es, die Erkenntnisse aus einer fast zehn Jahre alten Untersuchung[19] „aufzufrischen" und ergänzende Einblicke in die Bedürfnisse, Erwartungen und die gelebte Praxis rund um diesen Themenkreis zu gewinnen. Wir untersuchen insbesondere die folgenden Fragen:

- Wie sehen die Idealvorstellungen zur Gesellschafterkompetenz und ihrer Entwicklung aus – und wie ist die Realität?
- Welche Kompetenzen werden als besonders wichtig erachtet – und für wen?
- Wer ist hauptverantwortlich für die Kompetenzentwicklung im Gesellschafterkreis / in der Unternehmerfamilie?
- Wie viel Zeit wird in die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz investiert? Wo kommen die finanziellen Mittel dafür her?

Mit der vorliegenden Studie wollen wir Antworten auf diese und weitere relevante Fragen geben und darauf aufbauend konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmerfamilien entwickeln.

2.2 | METHODIK UND SAMPLE

Unsere Studie basiert auf Befragungsdaten von 218 Unternehmerfamilien aus dem WIFU-Netzwerk[20]. Die im Jahr 2021 durchgeführte Online-Befragung deckt verschiedene Facetten des Themas Gesellschafterkompetenz und Kompetenzentwicklung von Familienmitgliedern ab. Die meisten im Sample vertretenen Familienunternehmen werden unter der Rechtsform GmbH & Co. KG (40 %) geführt, etwa ebenso viele (43 %) sind in der industriellen Produktion tätig. Knapp jedes vierte Familienunternehmen erwirtschaftete in 2020 einen Umsatz von über einer Milliarde Euro. Mehr als jedes zweite Unternehmen (57 %) befindet sich in dritter bis fünfter Generation in Familienbesitz, und rund 80 Prozent sind mindestens 40 Jahre alt. Eine ausführliche Sample-Beschreibung findet sich im Anhang.

2.3 | AUSWERTUNGSERGEBNISSE

Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse der Befragung vor und betten sie in die aktuelle Forschung zum Themenkomplex Gesellschafterkompetenzentwicklung ein. Hierbei werden Erklärungsansätze mit einbezogen, die sich aus der langjährigen Forschungs- und Praxiserfahrung des WIFU ergeben. Zunächst zeigen wir in den nachstehenden Unterabschnitten auf, welche Bedeutung Unternehmerfamilien dem Thema Gesellschafterkompetenz und ihrer Entwicklung aktuell beimessen und wie der Umgang damit im Alltag

[19] Siehe hierzu Vöpel et al. (2013).

[20] Viele Unternehmerfamilien aus unserem Netzwerk stehen bereits seit vielen Jahren in einem engen Austausch mit dem WIFU, weshalb sie vermutlich ein vergleichsweise starkes Involvement in Bezug auf Family-Business-Themen aufweisen. Das Sample repräsentiert daher zwar das WIFU-Netzwerk, kann jedoch nicht als repräsentativ für die bundesweit existierenden Unternehmerfamilien und Familienunternehmen gelten.

aussieht. Danach klären wir, inwieweit die Idealvorstellungen zur Gesellschafterkompetenz und Kompetenzentwicklung von den realen Gegebenheiten abweichen (Abschnitt 2.4). Auf Basis dieser Erkenntnisse werden in Kapitel 3 konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet.

2.3.1 | WIE WICHTIG IST GESELLSCHAFTERKOMPETENZ – UND WESHALB?

Die systematische Entwicklung von Gesellschafterkompetenz stellt einen entscheidenden Faktor für die generationenübergreifende Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen dar. Eine kompetente Gesellschafterfamilie kann etwa über die Entscheidungsgremien einen wesentlichen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ausüben und so den Erhalt und die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens sicherstellen. Diese hohe Bedeutung von Gesellschafterkompetenz, deren Entwicklung und positiver Einfluss auf Familie und Unternehmen haben auch die von uns befragten Unternehmerfamilien erkannt. Wie Abbildung 3 dokumentiert, vertreten 68 Prozent die Auffassung, dass eine zielgerichtete Entwicklung von Gesellschafterkompetenz Konflikte innerhalb der Gesellschafterfamilie verhindert. Eine noch größere Mehrheit stimmt zudem den Aussagen zu, dass die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz den innerfamiliären Zusammenhalt (85 %) und die Bindung der Unternehmerfamilie an das Unternehmen (86 %) unterstützt, die gemeinsame Willensbildung der Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter fördert (81 %) sowie einen zentralen Erfolgsfaktor für das langfristige Überleben des Familienunternehmens darstellt (83 %).

Grundsätzlich werden Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung nur selten mit negativen Attributen in Verbindung gebracht: Sie ist weder Ressourcenverschwendung (92 % der Befragten widersprechen dieser Aussage) noch untergräbt sie die (Führungs-)Autorität des leitenden Familienmitglieds (87 %). Diese Ergebnisse sind ein klares Indiz für die hohe Sensibilität der befragten Unternehmerfamilien gegenüber der Bedeutung von Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung.

Ein leicht verschobenes Bild ergibt sich bei der Frage, ob die gezielte Aus- und Weiterbildung von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern die Entscheidungsfindung im Familienunternehmen bzw. im Gesellschafterkreis verlangsamt. Die Hälfte der Befragten lehnt diese Aussage zwar ab, 38 Prozent würden dies aber von der zu treffenden Entscheidung oder anderen Aspekten abhängig machen. 13 Prozent der Teilnehmenden betrachten die gezielte Entwicklung von Gesellschafterkompetenz als Entscheidungshemmnis, da mündige Gesellschafterinnen und Gesellschafter ihrer Ansicht nach den Widerspruch erhöhen. Dies spiegelt unserer Einschätzung nach eine ältere – und sich auf dem Rückzug befindende – Grundhaltung von operativ tätigen und in der Führung verantwortlichen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern wider, die an eher stillen und weniger kompetenten Mitgesellschafterinnen und -gesellschaftern interessiert sind.[21]

[21] Vgl. Vöpel et al. (2013), S. 17.

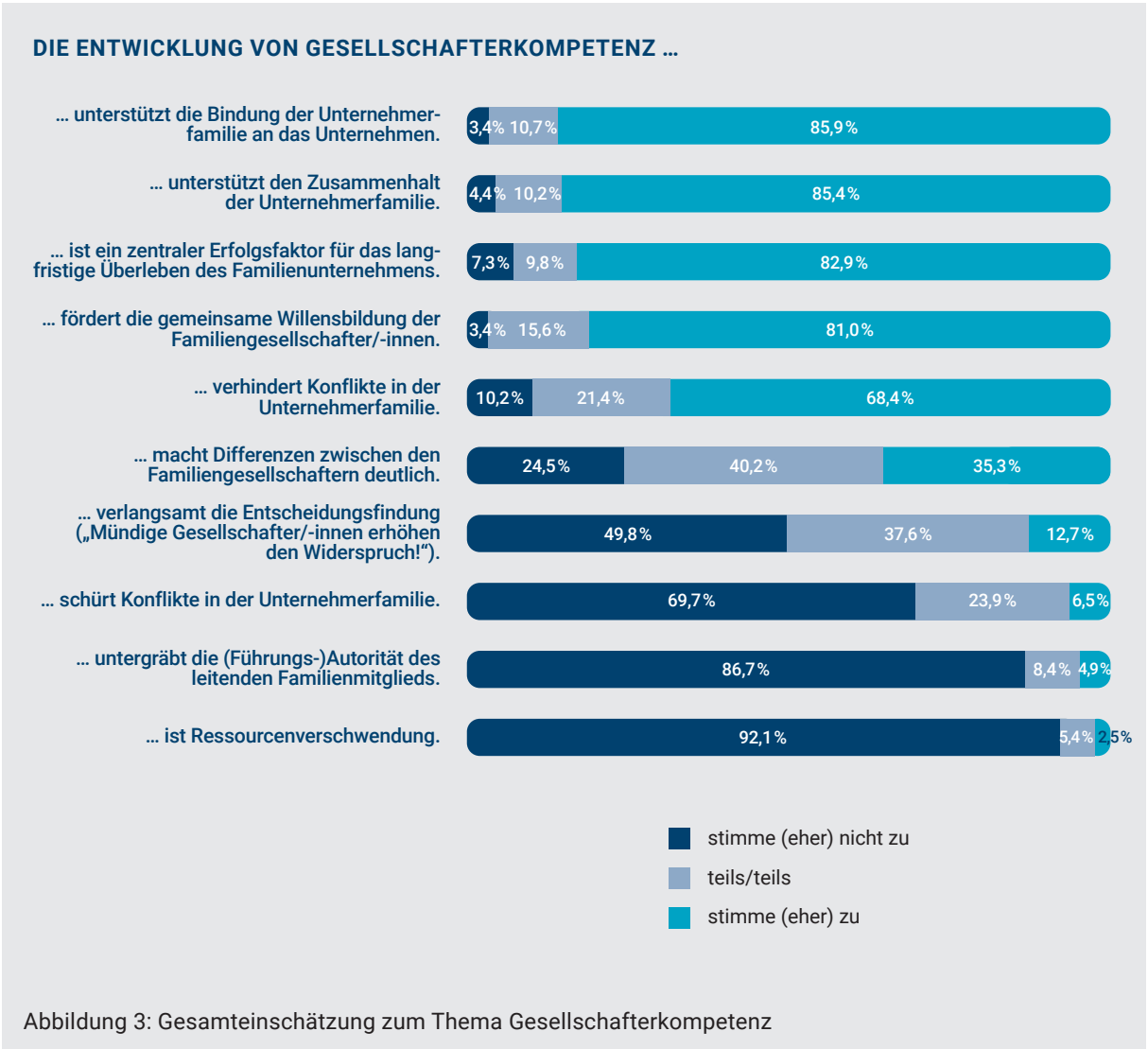


Abbildung 3: Gesamteinschätzung zum Thema Gesellschafterkompetenz

2.3.2 | WER ENTWICKELT GESELLSCHAFTERKOMPETENZ?

Gesellschafterkompetenz und Programme zu deren Entwicklung sind bei einer großen Mehrheit der von uns betrachteten Unternehmerfamilien ein Thema: Gut zwei Drittel der Befragten ergreifen bereits gezielte Maßnahmen zur qualifizierten Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Dabei scheint die Bereitschaft zu entsprechenden Schritten tendenziell mit zunehmendem Unternehmensumsatz zu steigen: Während weniger als die Hälfte der Familienunternehmen mit einem Umsatz bis 25 Millionen Euro Gesellschafterkompetenzentwicklung fördern, sind es bei Unternehmen mit einem Umsatz von über 50 bis 100 Millionen Euro bereits 57 Prozent und bei Unternehmen mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz über 80 Prozent (vgl. Abbildung 4).

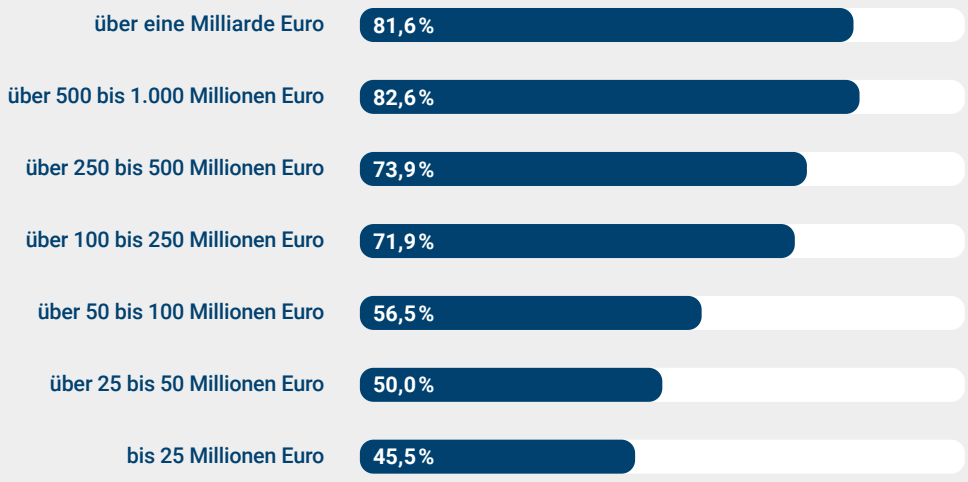


Abbildung 4: Unternehmerfamilien mit GKE-Förderung, nach Umsatzklassen

Wir vermuten, dass bei einer zunehmenden Unternehmensgröße eine starke Professionalisierung der Gesellschafterfamilie unter anderem aus der Notwendigkeit resultiert, in Führungs- und Kontrollgremien gegenüber familienexternen Managerinnen und Managern den „Familienwillen" adäquat vertreten zu können. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse erwarten wir eine zukünftig weiterhin steigende Bedeutung der Themen Gesellschafterkompetenz und GKE, da die Anzahl der aktiv im Unternehmen tätigen Familienmitglieder gerade bei sehr großen Familienunternehmen eher rückläufig ist.

Trotz des erfolgskritischen Stellenwertes hat immer noch rund ein Drittel der Befragten keinen systematischen Zugang zu Gesellschafterkompetenz und deren Entwicklung gefunden. Dazu gehören – gemessen am Umsatz – eher kleinere Unternehmen. Interessanterweise befinden sich in dieser Gruppe verhältnismäßig viele Unternehmerfamilien, deren Gesellschafterkreis gerade einmal zwei Mitglieder umfasst (19 %). Wir nehmen an, dass die hier involvierten Unternehmerfamilien im Gegensatz zu den Familien größerer Unternehmen die Relevanz der Kompetenzentwicklung ihrer Gesellschafterinnen und Gesellschafter noch nicht umfassend erkannt haben bzw. sich eher auf die operative Aufgabe fokussieren. Unsere Beobachtungen in der Praxis deuten darauf hin, dass vorliegend davon ausgegangen wird, das Unternehmen werde künftig von einem Familienmitglied geführt. In diesen Fällen dürfte die Bedeutung nicht-operativ tätiger Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter als gering angesehen werden.

Die Mehrheit der Unternehmen, die sich der gezielten GKE widmen, tut dies schon seit längerer Zeit. Nur etwa jeder Achte (13 %) gibt an, systematische Qualifizierungsmaßnahmen erst in den letzten drei Jahren implementiert zu haben. 10 Prozent haben seit vier bis fünf Jahren entsprechende Programme, weitere 18 Prozent seit sechs bis zehn Jahren. Immerhin ein Drittel der Befragten entwickelt Gesellschafterkompetenz systematisch seit über zehn Jahren (vgl. Abbildung 5).

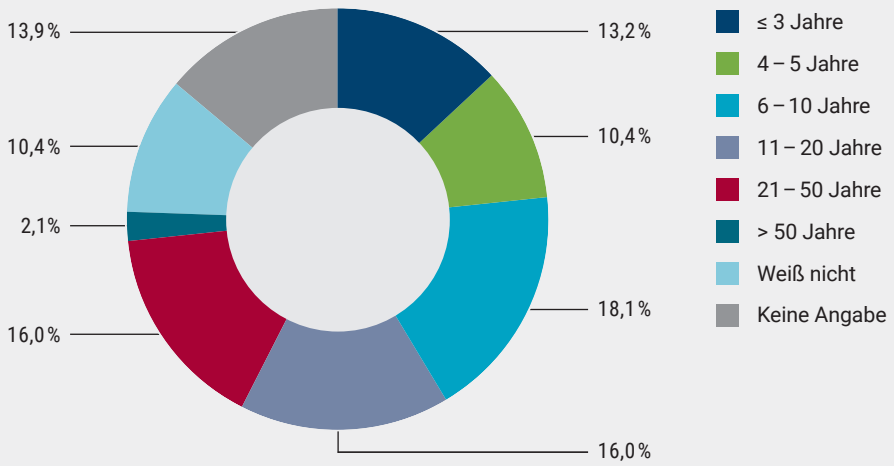


Abbildung 5: Zeitpunkt der Implementierung gezielter Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz

2.3.3 | WESHALB WIRD GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ ENTWICKELT – ODER (NOCH) NICHT?

Als auslösendes Ereignis für die systematische Förderung von Maßnahmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung wird von den meisten Teilnehmenden die anstehende Nachfolge bzw. der Generationenwechsel im eigenen Familienunternehmen genannt. Zu den weiteren Gründen zählen insbesondere Konflikte im Gesellschafterkreis / in der Familie, die Erstellung einer Familienverfassung (synonym: Familiencharta, -kodex, -statut), der Tod eines (leitenden) Mitglieds der Gesellschafterfamilie oder der Rückzug zentraler Personen aus der Seniorgeneration, die Gründung und Überführung des Unternehmens in eine Familienstiftung sowie die Teilnahme an Netzwerk- und Austauschformaten mit anderen Unternehmerfamilien – etwa im Rahmen des Forums Familienunternehmen der WIFU-Stiftung, bei Weiterbildungsprogrammen für Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter, Kongressen für Familienunternehmen. Offensichtlich geht die Installation von Programmen zur Gesellschafterkompetenzentwicklung mit aktuellen oder anstehenden grundlegenden Veränderungsprozessen einher.

Unternehmerfamilien, die sich (noch) nicht mit der systematischen Qualifizierung der Gesellschafterinnen und Gesellschafter bzw. der Gesellschafterfamilie auseinandersetzen, haben dafür vielfältige Gründe. Wie Abbildung 6 zeigt, erachtet eine nennenswerte Zahl der befragten Familien ihren Gesellschafterkreis als zu klein (22 %) oder sieht das Fehlen einer/eines Verantwortlichen (20 %) als ursächlich für einen Verzicht auf die Implementierung von Qualifizierungsmaßnahmen an. Als weitere Gründe werden eine bislang fehlende Notwendigkeit (17 %), fehlende Einigkeit im Gesellschafterkreis (16 %) sowie die ungenügende Ressourcenverfügbarkeit (2 %) genannt. Einige Teilnehmende führen den Maßnahmenverzicht auf mangelndes Interesse, fehlende Einsicht bei zentralen Personen bzw. Selbstüberschätzung im Gesellschafterkreis zurück und erklären, dass die Wichtigkeit der Thematik verkannt werde.

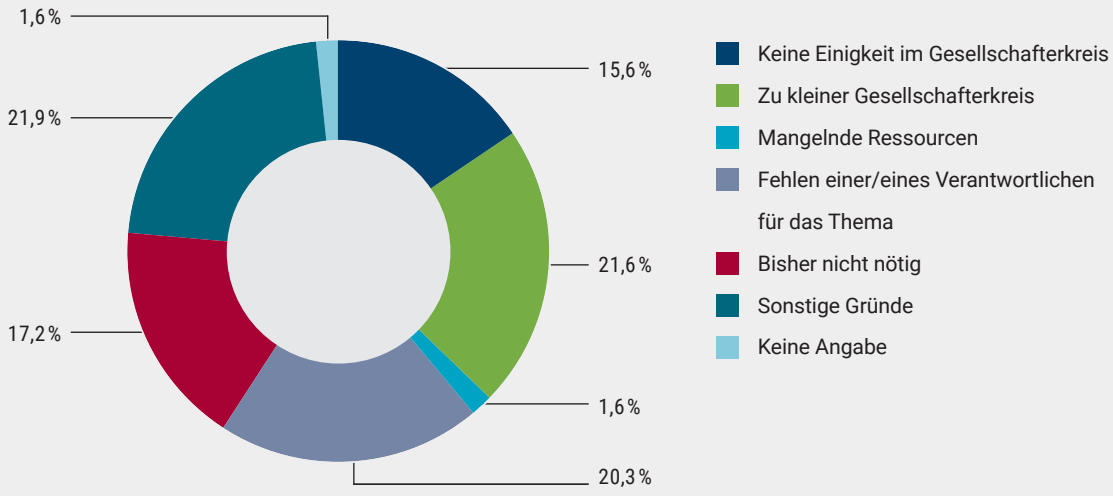


Abbildung 6: Gründe für den Verzicht auf eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung

Von den Unternehmen, die die systematische Entwicklung von Gesellschafterkompetenz bisher *als nicht nötig* erachten, nehmen jene mit einem Jahresumsatz von bis zu 25 Millionen Euro den größten Anteil ein (40 %). Wir vermuten hier, wie oben bereits erläutert, dass in diesen Unternehmerfamilien die Beteiligung an der operativen Mitarbeit im Unternehmen fokussiert wird und Gesellschafteranteile vornehmlich an diejenigen Familienmitglieder übertragen werden, die eine operative Aufgabe (mit-)übernehmen. Eine separate Struktur nicht-operativ tätiger Gesellschafterinnen und Gesellschafter ist in diesen Unternehmen – auch aufgrund der oftmals geringen Ausschüttungserwartungen – in der Praxis selten anzutreffen.

Ein *zu kleiner Gesellschafterkreis* wird vor allem von Familien mit nicht mehr als zwei Gesellschaftern/Gesellschafterinnen als Hemmnis für die Implementierung von GKE-Maßnahmen angesehen (50 %). Ein Grund könnte sein, dass bei kleinzahligen Gesellschafterkreisen der Grad der Selbstorganisation als Unternehmerfamilie tendenziell eher gering ist, was einem systematischen Einsatz von Family Governance Mechanismen – wozu auch GKE-Programme zählen – entgegensteht.[22] Die meisten Teilnehmenden, die das Fehlen entsprechender Programme auf die zu geringe Größe des Gesellschafterkreises zurückführen, erzielten in 2020 mit ihren Unternehmen einen Jahresumsatz von bis zu 25 Millionen Euro (29 %).

„Keine Einigkeit im Gesellschafterkreis" sehen insbesondere Unternehmerfamilien mit einem sehr kleinen Gesellschafterkreis als ursächlich dafür an, dass keine kompetenzfördernden Entwicklungsprogramme durchgeführt werden: 30 Prozent der betreffenden Befragten haben nur drei Familiengesellschafter/-innen. Genauso viele haben eine ausformulierte (z. T. noch nicht beschlossene) oder informelle Familienstrategie. Dieser relativ geringe Prozentsatz lässt vermuten, dass bei diesen Gesellschafterkonstellationen offenbar eine überproportional hohe Skepsis gegenüber familienstrategischen Maßnahmen existiert. Wir gehen auch hier davon aus, dass sich die unternehmerische Aufgabe vor allem auf das operative Geschäft fokussiert und dementsprechend die Gesellschafterrolle nicht separat als eigenständige Sphäre behandelt wird.

Bei den Unternehmerfamilien, die den GKE-Verzicht auf das *Fehlen einer/eines Verantwortlichen* zurückführen, handelt es sich zumeist um Familien mit nur vier oder fünf Gesellschaftern (46 %). Auch hier liegt die Vermutung nahe, dass die Gesellschafterrolle angesichts der geringen Größe des Gesellschafterkreises eher in den Hintergrund rückt und die Aufmerksamkeit in erster Linie auf das operative Geschäft gerichtet wird.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass bei kleineren Familienunternehmen bzw. solchen, in denen der Gesellschafterkreis aus wenigen Personen besteht, die systematische Entwicklung von Gesellschafterkompetenz im Wesentlichen von der persönlichen Einstellung des leitenden Mitglieds bzw. der leitenden Mitglieder der Gesellschafterfamilie abhängig ist. Diese sind meist mit der operativen Steuerung und Führung des Unternehmens vollständig absorbiert und sehen eine gezielte Kompetenz der nicht-operativ tätigen Mitgesellschafterinnen und Mitgesellschafter während ihrer Schaffensperiode als nicht notwendig, manchmal sogar als kontraproduktiv an. Diese Grundhaltung ändert sich oftmals erst dann, wenn im Rahmen der Nachfolgegestaltung deutlich wird, dass es ein unzureichendes Interesse oder mangelnde Fähigkeiten in der Nachfolgegeneration gibt, weshalb das Unternehmen entweder verkauft oder seine Führung in die Hände familienexterner Top-Manager/-innen gelegt werden muss. Erst in einer solchen Situation entsteht – meist mit hohem Zeitdruck – die Einsicht, dass die Gesellschafterrolle nur sinnvoll auf Basis einer vorhandenen Kompetenz ausgeübt werden kann. Hier stattfindende Veränderungen des *Mentalen Modells der Unternehmerfamilie* sind oftmals dann mit erheblichen Anpassungen der Aus- und Weiterbildungsbereitschaft verbunden.

[22] Diese Vermutung stützt auch die von einem Befragten getätigte Aussage „Kleiner Gesellschafterkreis und bislang kein etabliertes System [*zur systematischen GKE-Förderung; Anmerk. d. Verf.*]."

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die innerfamiliäre Denkstruktur in Bezug auf das Lernen und die systematische Kompetenzentwicklung maßgeblich von dem jeweiligen Familienoberhaupt geprägt wird. Lernheuristiken folgen bis zu diesem Zeitpunkt weniger einem strategisch basierten Vorgehen als vielmehr einem bedarfsgesteuerten „familialen" Handlungsmuster – in diesem bilden sich die Mitglieder einer Familie nicht „auf Vorrat", sondern erst im konkreten Bedarfsfall.

Diese familienbezogene Denklogik ist unserer Ansicht nach mit dem Professionalitätsanspruch einer Unternehmerfamilie nicht vereinbar, denn sie verhindert das Entstehen kompetenter Eigentümerkreise. Vor diesem Hintergrund ist die Reflexion der gelebten Grundhaltung einer Unternehmerfamilie bezüglich ihres Kompetenz- und Professionalitätsanspruchs als Eigentümer ein zentraler Bestandteil jeder familienstrategischen Überlegung.

2.3.4 | WIE WIRD GESELLSCHAFTER-KOMPETENZ ENTWICKELT?

69 Prozent der befragten Unternehmerfamilien bieten aktuell oder künftig selbstorganisierte Weiterbildungsangebote zur Kompetenzvermittlung an. Darunter fallen beispielsweise Familienakademien und Workshops. Ähnlich hoher Beliebtheit erfreuen sich die Arbeit im eigenen Unternehmen, etwa im Rahmen von Praktika und Sommerjobs (68 %) sowie externe Weiterbildungsangebote (z. B. offene Seminare, Schulungen oder spezielle Studiengänge (67 %)). Nur etwas weniger häufig wird ein Austausch unter Gleichgesinnten (65 %) gefördert. 46 Prozent der betrachteten Familien geben an, auf externe Beratungsangebote zurückzugreifen. Die nachfolgende Abbildung visualisiert die Ergebnisse.

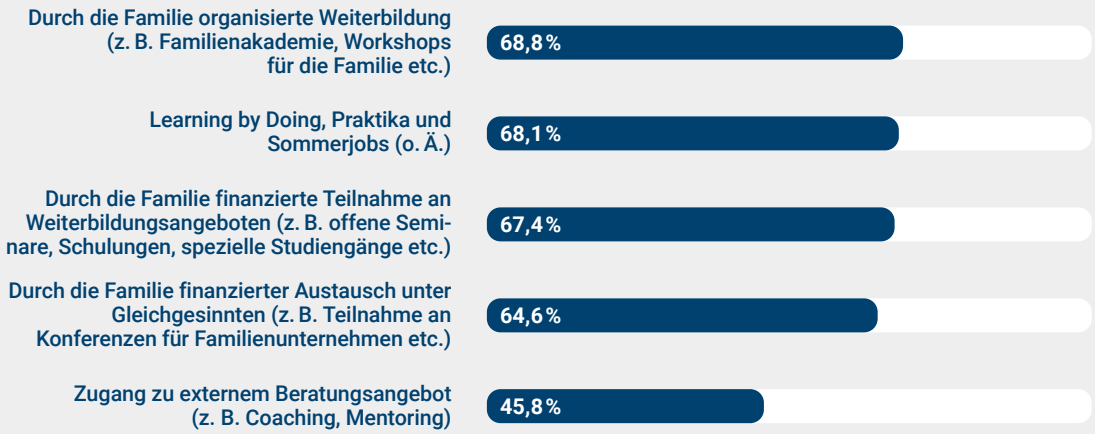


Abbildung 7: Familienseitig angebotene GKE-Maßnahmen (bereits durchgeführt oder geplant)

Abbildung 8 verdeutlicht den persönlichen Einsatz in der GKE. So haben die meisten der befragten Familienmitglieder Veranstaltungen besucht (oder planen, dies zu tun), die sich speziell an Mitglieder von Unternehmerfamilien richten (83 %). Auf den vorderen Plätzen rangieren zudem der systematische Austausch mit anderen Familienunternehmen (74 %) sowie die gezielte Auseinandersetzung mit Fachliteratur (67 %). Der Besuch spezifischer Lehrgänge, Kurse und Workshops steht immerhin bei 58 Prozent der Befragten auf der To-do-Liste. Etwa jeder Dritte hat einen weiterführenden Executive Master bzw. einen Masterstudienlehrgang absolviert oder möchte dies noch in Angriff nehmen (35 %).

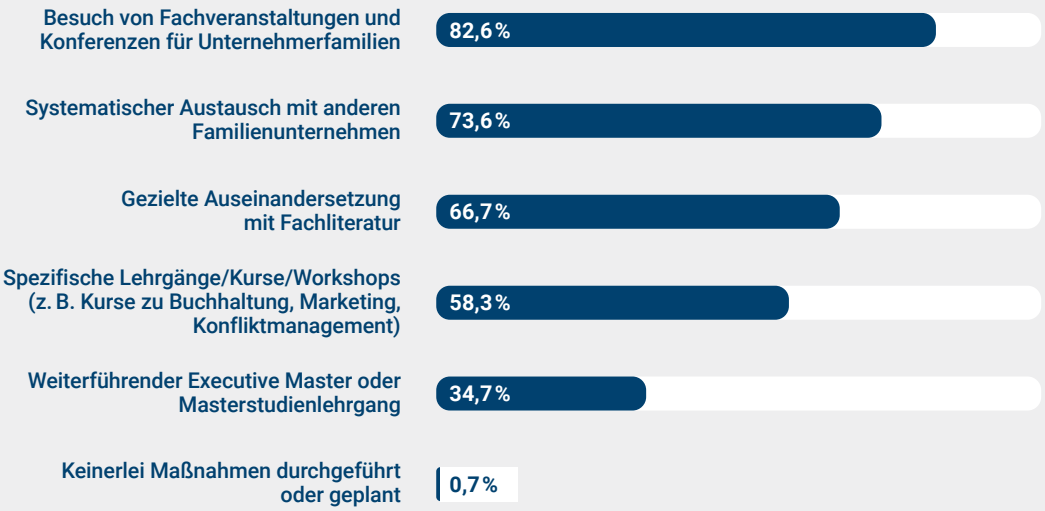


Abbildung 8: Persönlich in Anspruch genommene GKE-Maßnahmen (bereits durchgeführt oder geplant)

2.3.5 | WELCHE INHALTE WERDEN IM RAHMEN DER GKE VERMITTELT?

Inhaltlich konzentrieren sich die Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz vor allem auf betriebswirtschaftliche Themen: Management und Strategie (78 %), Führung und Organisation (56 %) sowie Bilanzanalyse (55 %) stehen in der Gunst der Befragten ganz oben. Im Mittelfeld sind neben weiteren unternehmensbezogenen Themen auch psychologische und auf die Familiendynamik bezogene Themen wie Kommunikation (51 %) und Konfliktmanagement (49 %) zu finden. Juristische Themen wie das Gesellschafts- und Steuerrecht (44 %) sowie das Erbrecht (43 %) werden ebenfalls regelmäßig berücksichtigt.

Ein Vergleich mit unserer früheren GKE-Studie aus dem Jahr 2012 fördert einige markante Verschiebungen zutage. Die TOP-5-Plätze belegten seinerzeit ausschließlich betriebswirtschaftlich geprägte Themenfelder: Management und Strategie (82 %), Markt- und Branchenkenntnisse (75 %), Führung und Organisation (66 %), Investition und Finanzierung (64 %) und Bilanzanalyse (63 %). Auch wenn Gesellschafterkompetenz nach wie vor hauptsächlich auf der Ebene klassischer BWL-Themen verortet wird, sind psychologische und rechtliche Themenschwerpunkte mehr und mehr Bestandteil der familieninternen Weiterbildungsangebote. Die „Themenrankings“ aus beiden Befragungen zeigen Abbildung 10 und Abbildung 11.

Abbildung 9: Gesellschafterkompetenzentwicklung in Unternehmerfamilien

Abbildung 10: Thematische Ausrichtung der Gesellschafterkompetenzentwicklung (2021)

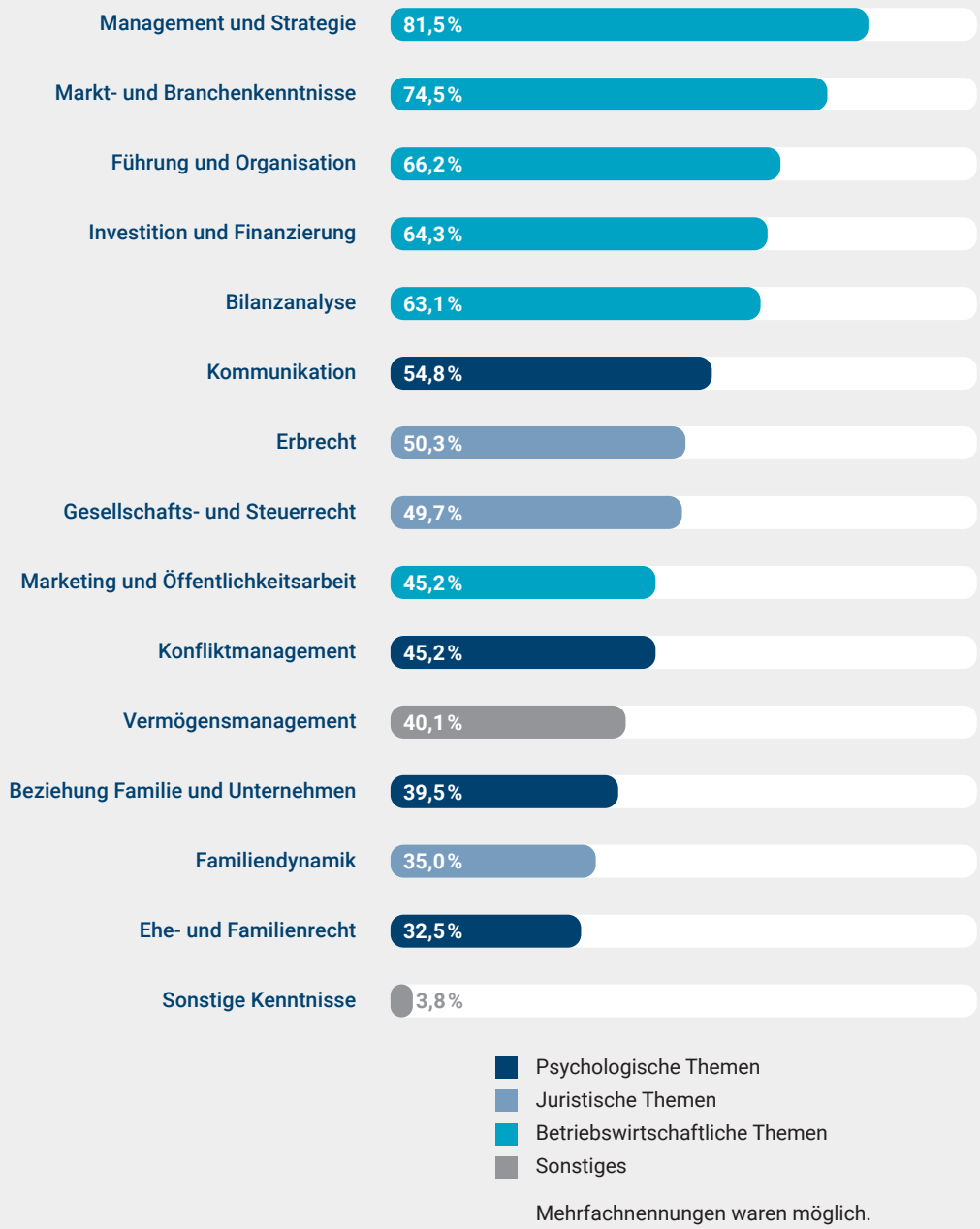


Abbildung 11: Thematische Ausrichtung der Gesellschafterkompetenzentwicklung (2012)[23]

[23] Vgl. Vöpel et al. (2013).

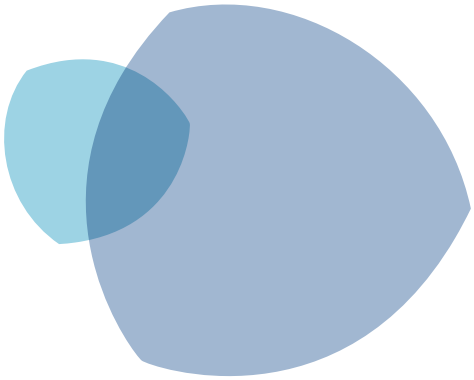
Die nach wie vor dominierende Stellung betriebswirtschaftlicher Schwerpunkte ist nicht unproblematisch, da Konflikte in Unternehmerfamilien ihre Ursache weniger in sachlogischen oder betriebswirtschaftlichen Aspekten als in familienbezogenen Aspekten haben (etwa über die Erwartung der Gleichbehandlung aller Nachkommen).[24] In aller Regel kommen Missverständnisse über Einschätzungen und Bewertungen von Entscheidungen zustande, die beispielsweise im Zusammenhang mit der Anteilsübertragung an die nächste Generation oder Kompetenzbeurteilung von Familienmitgliedern getroffen werden. Oftmals prallen hier familiäre Erwartungen auf Erfordernisse der Unternehmensentwicklung. Besteht eine unzureichende Kenntnis der verschiedenen Rollen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie innehaben können, führt dies nicht selten zu Missverständnissen in der Kommunikation, die sich negativ auf die Beziehungen der Familienmitglieder untereinander auswirken. Oftmals lässt sich in der Praxis beobachten, dass aufgrund mangelnder Kenntnisse über typische Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien bzw. des Fehlens von Kompetenzen im Umgang mit Konflikten hiermit Eskalationen entstehen, die für eine spätere Existenzbedrohung des Familienunternehmens verantwortlich sind.

2.3.6 | WIE VIEL ZEIT WIRD IN DIE GKE INVESTIERT?

Wie viel Zeit (und andere Ressourcen, wie zum Beispiel Geld) in den Aufbau von Gesellschafterkompetenz investiert wird, gibt Aufschluss über den ihr beigemessenen Stellenwert und über den Organisations- bzw. Professionalisierungsgrad der Familie. In der vorliegenden Studie wollten wir von den Teilnehmenden wissen, welches Zeitbudget für Kompetenzentwicklung aufgewendet wird und wo die Mittel dafür herkommen. In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass Finanzmittel als Ressource für Gesellschafterkompetenz in den seltensten Fällen in unzureichendem Maße vorhanden sind.[25] Vielmehr steht und fällt das jeweilige Programm zur Aus- und Weiterentwicklung benötigter Kompetenzen mit der individuellen Bereitschaft eines jeden Familienmitglieds, Zeit für die Kompetenzentwicklung „zu opfern". Hier sehen wir den zentralen Faktor für Erfolg oder Misserfolg jedweder Bemühungen um Auf- und Ausbau von Gesellschafterkompetenz.

Die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse bestätigen alarmierende Rückmeldungen aus der Praxis, die wir in unterschiedlichen Veranstaltungen, wie Workshops und Arbeitskreisen, in den letzten Jahren bereits von den Familienverantwortlichen aus Unternehmerfamilien zurückgemeldet bekommen haben: Die Bereitschaft, persönliche Zeit als Gesellschafterin oder Gesellschafter bzw. Mitglied einer Unternehmerfamilie für den Auf- und Ausbau spezifischer Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen, ist als „sehr begrenzt" einzustufen.

Wie aus Abbildung 12 hervorgeht, ist von den 69 Prozent der Unternehmerfamilien, die die GKE gezielt fördern, lediglich ein Drittel bereit, mehr als fünf Tage pro Jahr an Zeit aufzuwenden. Gerade einmal die Hälfte dieser Familien (16 %) investiert mehr als acht Tage in den Kompetenzauf- und -ausbau. Von den zwei Dritteln, die höchstens fünf Tage investieren, bringt rund die Hälfte (34 %) sogar nur ein bis drei Tage auf.



[24] Vgl. Vöpel et al. (2013).

[25] So haben auch im Rahmen der vorliegenden Studie nur 2 Prozent der Befragten ohne GKE angegeben, dass der Verzicht auf die entsprechenden Maßnahmen auf eine unzureichende Ressourcenausstattung zurückzuführen sei. Vgl. hierzu nochmals Abschnitt 2.3.3.

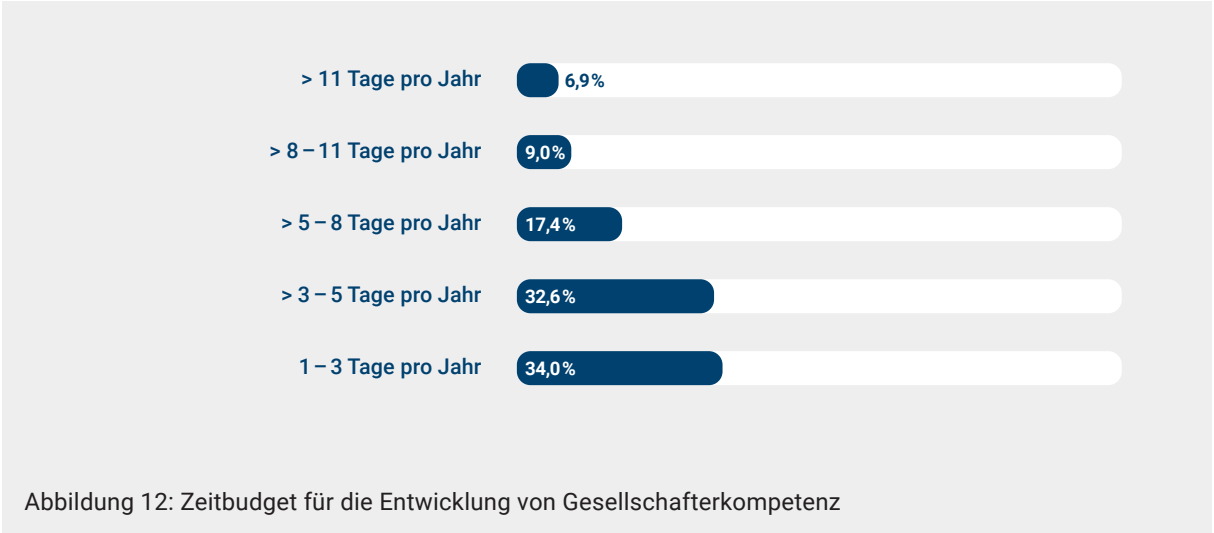


Abbildung 12: Zeitbudget für die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz

Diese Ergebnisse bewerten wir kritisch, da offenbar nur ein Drittel der teilnehmenden Unternehmerfamilien, die entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen durchführen, gewillt ist, durchschnittlich mehr als einen halben Tag pro Monat in die Kompetenzentwicklung zu investieren. Gemessen an den Herausforderungen, vor denen Familienunternehmen derzeit und zukünftig stehen, in Kombination mit den sichtbaren Dynamiken in den Unternehmerfamilien im deutschsprachigen Raum, scheint uns die gelebte Lernbereitschaft beim Großteil der Befragten unzureichend ausgeprägt zu sein.

Der eingangs dargelegte Trend zu einem verstärkten Wandel des *Mentalen Modells zur aktiven Eigentümerfamilie* in Verbindung mit einem Wachstum der Gesellschafteranzahl führt unserer Einschätzung nach zu einem strukturellen Kompetenzdefizit, das existenzielle Auswirkungen nach sich ziehen könnte. Bereits jetzt mehren sich kritische Stimmen von Gremienmitgliedern und familienexternen Top-Führungskräften, die Wissens- und Erfahrungsdefizite in Kombination mit einer geringen Bereitschaft, persönliche Zeit zum Ausgleich dieser zur Verfügung zu stellen, anmerken. Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass viele betrachtete Unternehmerfamilien zwar die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafterinnen und Gesellschafter erkannt haben, gleichzeitig aber nicht gewillt sind, einen angemessenen zeitlichen Aufwand zu investieren. Offenbar stehen andere zeitliche Verpflichtungen über diesem Ziel. Diesen Umstand halten wir für derartig fundamental, dass wir einen kritischen Dialog hierzu in jeder Unternehmerfamilie anregen.

Danach gefragt, woher die finanziellen Mittel zur Entwicklung von Kompetenzen der Gesellschafterfamilie/Unternehmerfamilie stammen, gibt die Mehrheit der Befragten an, dass es sich um Gemeinschaftsmittel aus dem „Familientopf" handelt (69 %).[26] In nahezu vier von zehn Fällen kommen (zusätzlich) Privatmittel der einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter zum Einsatz (39 %). Mehrere Teilnehmende führen an, dass das Familienunternehmen für die Kosten aufkomme und dies dann zu Belastungen der jeweiligen Darlehenskonten führe.

[26] Dies sind meist abgegrenzte Finanzmittel, die gemeinschaftlich aus den versteuerten Gewinnen für Aktivitäten der Familiengemeinschaft eingesetzt werden.

2.4 | VERTIEFENDE ANALYSE: IDEALVORSTELLUNG VS. REALITÄT

2.4.1 | ADRESSATENKREIS

Fast alle befragten Unternehmerfamilien finden, dass insbesondere jene Familienmitglieder in die Kompetenzentwicklung eingebunden werden sollten, die aktuell oder künftig eine Aufsichtsfunktion im Unternehmen wahrnehmen (98 %). Nur unwesentlich weniger Befragte sind der Meinung, dass vor allem Familienmitglieder, die aktuell oder künftig operativ im Unternehmen tätig sind (97 %) oder eine Gremienfunktion für die Familie innehaben (95 %), Adressaten systematischer Qualifizierungsprogramme sein sollten. Eine immer noch deutliche Mehrheit (73 %) spricht sich dafür aus, schwerpunktmäßig alle Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter zu qualifizieren. Ein gutes Drittel der Unternehmerfamilien (33 %) fasst den anzustrebenden Adressatenkreis am weitesten: Diese Familien finden, dass *alle Familienmitglieder* gleichermaßen Qualifizierungsprogramme durchlaufen sollten. Einer formalen Rolle im Unternehmen oder in der Familie bedürfe es hierfür nicht. Ein vergleichender Blick in die GKE-Studie aus dem Jahr 2012 liefert Anzeichen dafür, dass sich in den letzten Jahren ein erheblicher Bewusstseinswandel vollzogen hat: Seinerzeit wünschten sich nur 16 Prozent der Befragten eine systematische Gesellschafterkompetenzentwicklung für alle Familienmitglieder.[27]

Ein Abgleich der oben skizzierten Idealvorstellungen (im Folgenden als Vergleichswert aufgeführt) mit der Realität fördert deutliche Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit zutage: Nennenswerte Abweichungen betreffen Familienmitglieder, die aktuell oder künftig i) eine Aufsichtsfunktion im Unternehmen wahrnehmen, ii) operativ im Unternehmen tätig sind oder iii) eine Gremienfunktion innehaben:

Familienangehörige mit einer Aufsichtsfunktion im Unternehmen werden in 63 Prozent der Fälle in Qualifizierungsmaßnahmen eingebunden (Vergleichswert: 98 Prozent). Wenn keine Aufsichtsfunktion, sondern eine operative Tätigkeit wahrgenommen wird, liegt der entsprechende Anteil nur noch bei 57 Prozent (Vergleichswert: 97 Prozent); bei Familienmitgliedern mit einer Gremienfunktion beträgt der realisierte Anteil 61 Prozent (Vergleichswert: 95 Prozent). Damit werden alle drei Personengruppen weit weniger oft adressiert, als von den Teilnehmenden gewünscht. Wird der Blick demgegenüber auf die Unternehmerfamilie als Ganzes sowie die Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter als Teilgruppe gelenkt, ergeben sich vergleichsweise geringe Verschiebungen: 31 Prozent der betrachteten Unternehmerfamilien zählen sämtliche Familienmitglieder zum Adressatenkreis von systematischen GKE-Maßnahmen (Vergleichswert: 33 Prozent), Familienmitglieder mit Gesellschafterstatus werden in 70 Prozent der Fälle adressiert (Vergleichswert: 73 Prozent). Abbildung 13 zeigt die Ergebnisse in grafisch aufbereiteter Form.

[27] Vgl. Vöpel et al. (2013), S. 28-30.

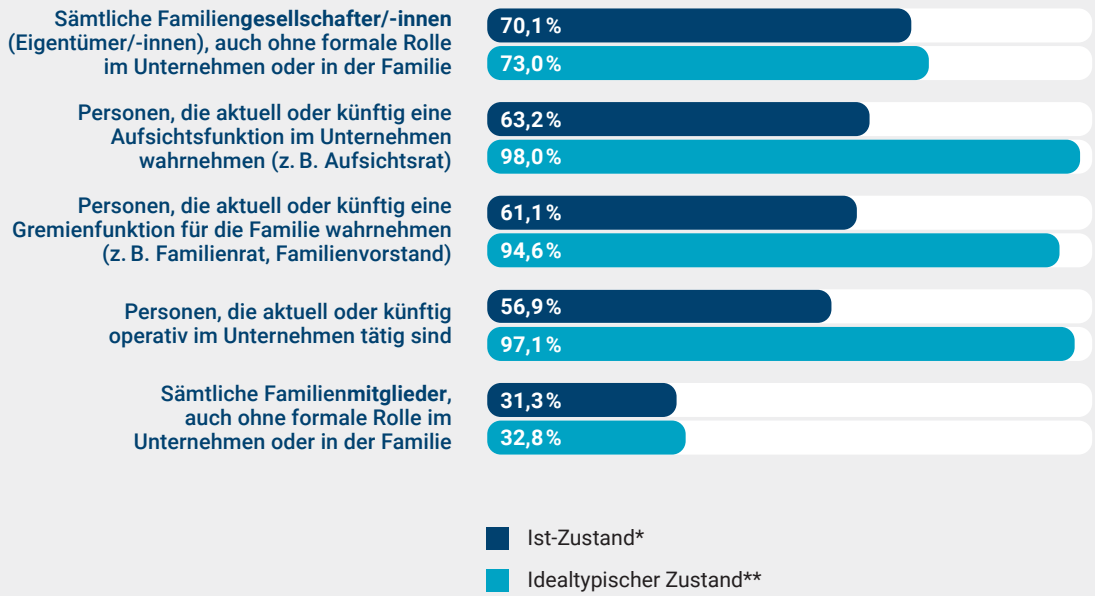


Abbildung 13: Adressatenkreis von GKE-Maßnahmen – Idealvorstellung vs. Realität

2.4.2 | KOMPETENZPROFILE UND -ERWARTUNGEN NACH FUNKTIONEN UND ROLLEN

Gefragt nach den Kompetenzerwartungen ergibt sich ein vielschichtiges Bild: Fast alle Familienvertreterinnen und -vertreter sind der Meinung, dass unternehmerische Kompetenzen in erster Linie für im Unternehmen *aktiv tätige Gesellschafterinnen und Gesellschafter* relevant sind. So halten 92 Prozent der Befragten Markt- und Branchenkenntnisse für die wichtigste Kompetenz operativ tätiger Gesellschafterinnen und Gesellschafter, dicht gefolgt von betriebswirtschaftlichen Kompetenzen (91 %), Digitalisierungskompetenz (90 %), unternehmerischem Gespür (89 %) sowie Steuerungs- und Führungskompetenzen (89 %). Im Bereich der Individualkompetenzen sind lediglich drei Schwerpunkte auf diesem hohen Niveau angesiedelt: Selbstmanagement (92 %), dynamisches Denken (89 %) und effektive Kommunikationstechniken (88 %). Familienkompetenzen spielen demgegenüber in Bezug auf diese Familiengruppe eine geringere Rolle: Die in diesem Bereich ermittelten Werte liegen bei maximal 71 Prozent (Familien- und Firmenhistorie).

Wird demgegenüber nach den gewünschten Kompetenzschwerpunkten *nicht-operativ tätiger Gesellschafterinnen und Gesellschafter* gefragt, ergeben sich zum Teil erhebliche Verschiebungen. Deren konkrete Ausprägungen hängen davon ab, ob die betreffenden Personen einem Aufsichts- bzw. einem Familiengremium angehören oder aber keine weitere Rolle innehaben. Tendenziell werden von Mitgliedern eines Aufsichtsgremiums eher unternehmerische Kompetenzen erwartet (häufigste Nennungen: betriebswirtschaftliche Kompetenzen (90 %) und unternehmerisches Gespür (82 %)), während Mitglieder eines Familiengremiums nach Ansicht der Befragten stärker mit Familienkompetenzen ausgestattet sein sollten (häufigste Nennungen: Familien- und Firmenhistorie (94 %), Family Governance (93 %) sowie Familiendynamik (93 %)). Neben unternehmerischen Kompetenzen werden von Gesellschafterinnen und Gesellschaftern mit einer Rolle im Aufsichtsgremium ebenfalls ausgeprägte Individualkompetenzen verlangt: Drei der vier Kompetenzschwerpunkte aus diesem Feld werden von über 80 Prozent der Befragten als relevant erachtet. Gesellschafterinnen und Gesellschafter mit Aufgaben in einem Familiengremium sollten aus der Sicht einer überwältigenden Mehrheit (90 %) vor allem über eine Individualkompetenz verfügen: Kenntnisse über Konfliktmanagement. Die Ergebnisse im Detail zeigt Abbildung 14.

Auffällig, aber nicht ganz überraschend ist, dass die Erwartungshaltung gegenüber Gesellschafterinnen und Gesellschaftern ohne formale Rolle über alle Kompetenzbereiche hinweg vergleichsweise gering ausgeprägt ist: Viele Befragte sind offenbar der Ansicht, dass entsprechende Personen weder über maßgebliche unternehmerische noch über Individual- oder Familienkompetenzen verfügen müssen, um ihre Eigentümerrolle adäquat ausüben zu können. Was offenbar unberücksichtigt bleibt, ist das hierdurch entstehende fehlende Potenzial an kompetenten Gesellschafterinnen und Gesellschaftern für zukünftige Aufgaben und Rollen. Zudem scheint verkannt zu werden, dass unzureichend vorhandenes Wissen bzw. fehlende Fähigkeiten bei kritischen Entscheidungssituationen des gesamten Gesellschafterkreises zu destruktiven Dynamiken führen können. Gerade bei großzahligen Gesellschafterkreisen ist darauf zu achten, dass keine massiven „Kompetenzlücken" zwischen Funktionsträgern und „einfachen" Gesellschaftern und Gesellschafterinnen entstehen.

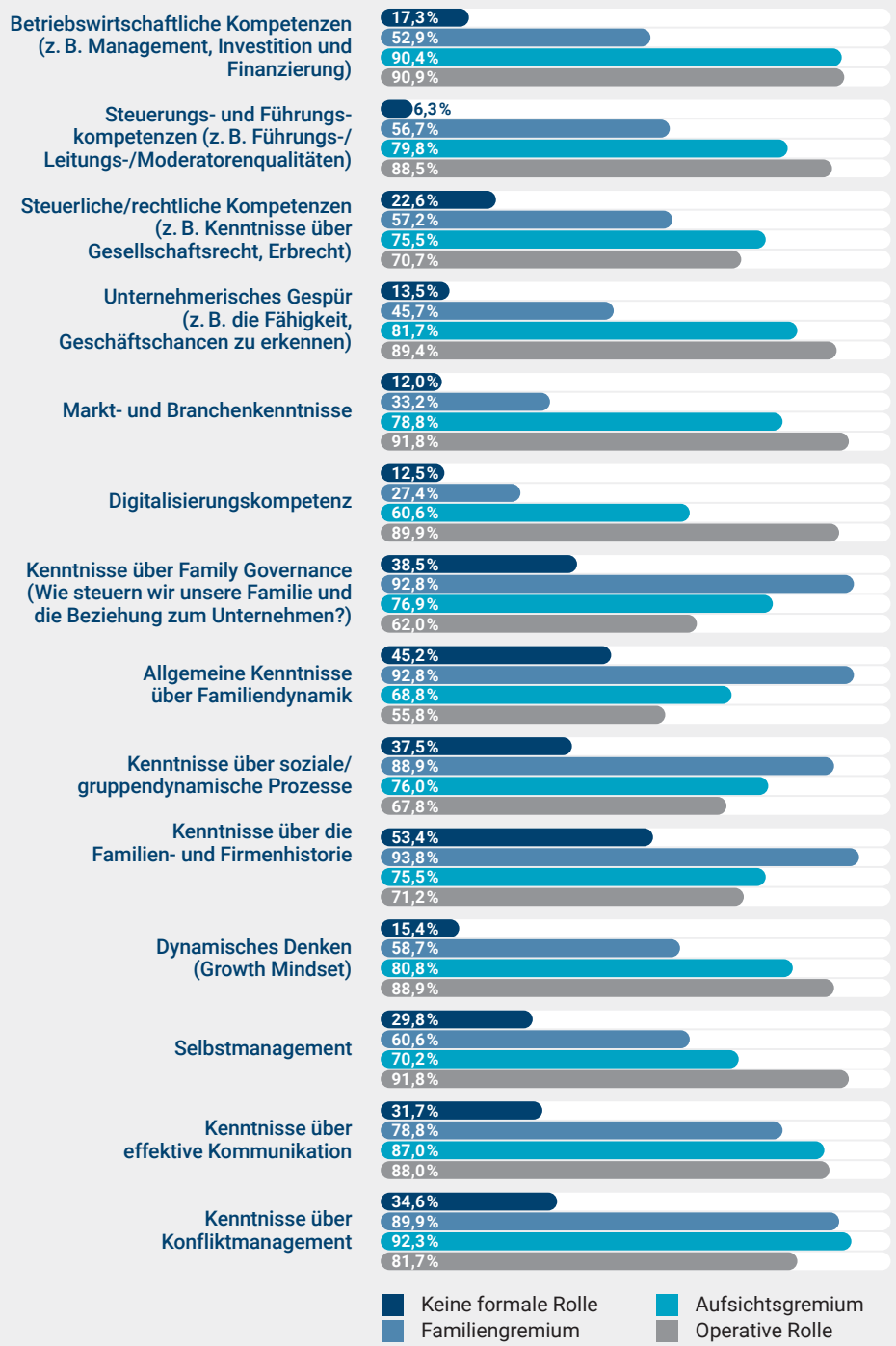


Abbildung 14: Idealerweise vorhandene Kompetenzen von Mitgliedern mit Gesellschafterstatus, in Abhängigkeit von ihrer Rolle

2.4.3 | VERANTWORTLICHE FÜR DIE ENTWICKLUNG VON GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Um eine „Verortung" der Verantwortung für die Durchführung der kompetenzentwickelnden Maßnahmen vornehmen zu können, wurde im Rahmen der Befragung erhoben, wer für die systematische Entwicklung relevanter Kompetenzen innerhalb der Unternehmerfamilie zuständig ist. Daneben wurde auch der als idealtypisch angesehene Zustand abgefragt. So soll zum einen geklärt werden, inwieweit bestimmte Familienmitglieder und Organisationseinheiten des Unternehmens als Verantwortliche für Qualifizierungsmaßnahmen fungieren. Zum anderen gilt es, aus den Diskrepanzen zwischen den Ist- und den (idealtypischen) Soll-Zuständen Hinweise auf mögliche zukünftige Verschiebungen zu finden.

Abbildung 15 lässt erkennen, dass 27 Prozent der Befragten die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz einem Gremium der Family Governance überlassen. Der Vergleich mit dem idealtypischen Zustand zeigt, dass zwischen Erwartung und Realität eine deutliche Lücke klafft: Eine klare Mehrheit (61 %) ist der Meinung, dass die Kompetenzentwicklung im Verantwortungsbereich eines Familiengremiums liegen sollte. 23 Prozent der Befragten überlassen den Kompetenzaufbau und -ausbau derzeit den einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern selbst. Allerdings findet nur knapp jeder Siebte (15 %), dass dies genau so sein sollte. Über ein Viertel der betrachteten Unternehmerfamilien (27 %) betraut operativ tätige Familienangehörige – etwa Mitglieder der Geschäftsführung oder des Managements – mit der Kompetenzentwicklung im Gesellschafterkreis. Für den idealtypischen Zustand hält dies allerdings nur jeder Zehnte. Unternehmensexterne Dritte (4 %) sowie Organisationseinheiten des Unternehmens (3 %) werden im gelebten Alltag eher selten mit kompetenzbildenden Maßnahmen beauftragt. Nur etwa einer von 13 Befragten meint, dass die entsprechenden Verantwortlichkeiten bei diesen

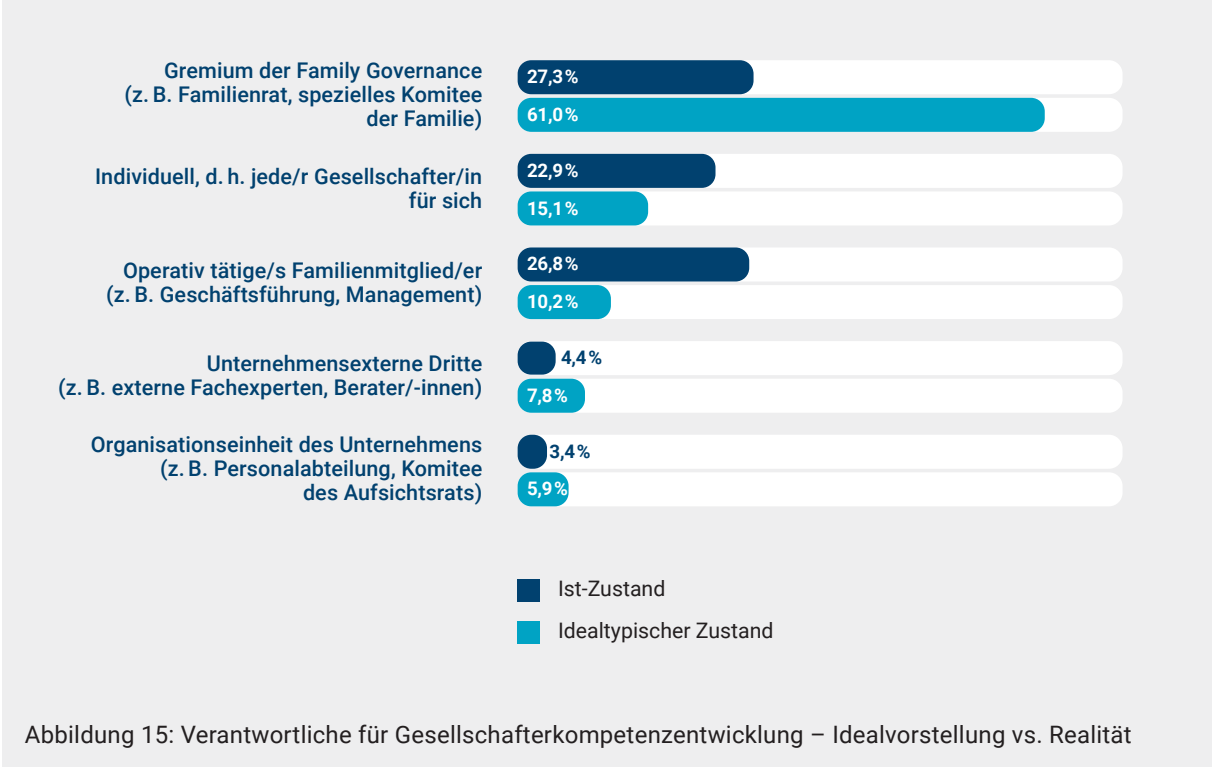


Abbildung 15: Verantwortliche für Gesellschafterkompetenzentwicklung – Idealvorstellung vs. Realität

beiden Gruppen gut aufgehoben wären. Hier besteht eindeutig Handlungsbedarf. Unserer Einschätzung nach spiegeln diese Ergebnisse eine weitestgehend unzureichend gelebte „Organisation" dieser Aufgaben innerhalb der teilnehmenden Unternehmerfamilien wider.

2.4.4 | DIE BEDEUTUNG VON FAMILIENZUSAMMENHALT FÜR GKE UND FAMILY GOVERNANCE

Eine vertiefende Analyse der Umfrageergebnisse[28] lässt einerseits einen engen Zusammenhang zwischen der Stärke des Familienzusammenhalts und dem Ausmaß an zeitlichen Ressourcen, welche die jeweilige Unternehmerfamilie in die GKE investiert, erkennen: Geeinte Familien investieren mehr Zeit in die Kompetenzentwicklung als solche, die sich nicht als enger Verbund beschreiben. Unklar bleibt jedoch der Ursprung des Zusammenhangs: Ist es so, dass Familien mit einem starken Familienzusammenhalt bereit sind, mehr Zeit in den Aufbau von Gesellschafterkompetenz zu investieren, oder führt das größere zeitliche Investment zu einem stärkeren Familienzusammenhalt? Vielleicht gibt es hier auch eine wechselseitige Wirkung? Unseres Erachtens wäre es lohnenswert, diesen Zusammenhang nicht nur in den Unternehmerfamilien einmal kritisch zu reflektieren, sondern ihn auch wissenschaftlich im Rahmen einer Langzeitstudie zu untersuchen.

Andererseits fanden wir eine Beziehung zwischen der Stärke des Familienzusammenhaltes und dem Ausmaß an Maßnahmen der Family Governance (z. B. ausformulierte Familienstrategie, Kriterien der Beschäftigungspolitik für Familienmitglieder), die die Familie zur Selbstorganisation durchführt. Offenbar scheint es auch hier so zu sein, dass mit zunehmender Verbundenheit der Familienmitglieder untereinander auch der Fortschritt der Familie in der Umsetzung der eigenen Family Governance wächst. Auch hier gilt, dass wir keine Aussage darüber treffen können, welche Wechselbeziehung zwischen den Faktoren existiert: Es ist unklar, ob ein stärkerer Familienzusammenhalt zu mehr Family Governance führt oder ob verstärkte Anstrengungen in der Entwicklung und Umsetzung von Family Governance den Familienzusammenhalt stärken.

Schließlich steigt mit der Anzahl der Generationen in Familienbesitz die Bandbreite von GKE-Maßnahmen, welcher sich die Unternehmerfamilie bedient: So kommen in älteren Unternehmerfamilien nebst internen (durch die Familie organisierten) Weiterbildungen zunehmend externe Ansätze der GKE zum Einsatz, wie beispielsweise die Teilnahme an Konferenzen und Veranstaltungen speziell für Unternehmerfamilien. Dies eröffnet den Familienmitgliedern eine größere Bandbreite an Lern- und Weiterentwicklungschancen, an denen sie in Eigenregie teilnehmen können. Ein solches Vorgehen dürfte die Quote an qualifizierten Gesellschafterinnen und Gesellschaftern maßgeblich erhöhen.

Diese Erkenntnisse der vertiefenden Analyse liefern interessante Anhaltspunkte für einen familieninternen Dialog in der Praxis sowie weiterführende Forschungsvorhaben in der Wissenschaft – so beispielsweise rund um das Zusammenspiel von Familienzusammenhalt, GKE und Family Governance.

[28] Die weiterführende Datenanalyse erfolgte mittels explorativer Faktorenanalyse (SPSS) und struktureller Gleichungsmodelle (PLS-SEM). Zur Messung des Familienzusammenhalts verwendeten wir die von Zahra (2012) etablierte Skala, welche den Grad des Familienzusammenhalts mittels der folgenden Dimensionen misst: Mitglieder der Familie (1) unterstützen sich gegenseitig; (2) sind stolz, Teil der Familie zu sein; (3) verlassen sich aufeinander; (4) haben keine dysfunktionalen Konflikte; (5) halten in schwierigen Zeiten zusammen; (6) mögen sich sehr; (7) würden fast alles tun, um als Familie zusammenzubleiben; (8) arbeiten eng miteinander, um die Ziele der Familie zu erreichen.

2.5 | ANSATZPUNKTE FÜR EINE VERBESSERTE GKE IN DER EIGENEN UNTERNEHMERFAMILIE

Die Befragten haben teilweise sehr konkrete Vorstellungen davon, was zu tun ist, um das Thema GKE in der eigenen Familie voranzubringen. Auf die Frage „Was könnte in Ihrer Familie in Bezug auf die GKE besser gemacht werden?" wurde eine Vielzahl von Ideen und Vorschlägen geliefert, die sich im Wesentlichen wie folgt zusammenfassen lassen:

- Abkehr von einer erratischen hin zu einer systematischen Herangehensweise an das Thema GKE,
- Formulierung eines definierten Ausbildungs- und Entwicklungsziels und darauf basierenden Programms,
- verbesserte Kommunikation über Sinn und Hintergrund von GKE; Maßnahmen sollten weniger „von oben herab" angeordnet werden,
- erhöhter Zeiteinsatz und zunehmende Regelmäßigkeit (etwa im Hinblick auf das Angebot von Schulungen) sowie größeres Commitment aller Beteiligten.

Diese Aussagen verdeutlichen, dass sich Unternehmerfamilien eine systematischere Herangehensweise an die GKE-Thematik wünschen – dies bedingt einerseits einen offenen und kollaborativen Dialog im Gesellschafterkreis, um die Erwartungen und die Bereitschaft der einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter rund um die Teilnahme an GKE-Aktivitäten abzuklären. Andererseits muss Einigkeit darüber geschaffen werden, welche Kompetenzen für welche Rollen – sowohl im Unternehmen als auch innerhalb der Familie – erwartet werden dürfen. Hier kann es hilfreich sein, mit familienexternen Führungskräften und Aufsichtsräten zu sprechen, um mehr darüber zu erfahren, welche Kompetenzen fehlen. Auf dieser Basis können dann konstruktive Gespräche zwischen in den Gremien sitzenden Familienvertretern und den Mitgliedern der Unternehmerfamilie auf Augenhöhe geführt werden. Hierdurch entsteht dann die Grundlage für maßgeschneiderte Programme, die mittels interner und externer Angebote Kompetenzen gezielt aufbauen und bestehende Kompetenzlücken schließen.

Mit einem stimmigen Programm allein ist die Arbeit jedoch noch nicht getan – denn der Teufel liegt in der Umsetzung. Es ist unabdingbar, klare Verhältnisse in Bezug auf die Verantwortung für die Umsetzung der GKE zu schaffen. Idealerweise existiert ein Gremium der Family Governance, dessen explizite Aufgabe in der Konzeption, Ausführung, Teilnahme- und Qualitätskontrolle der GKE-Aktivitäten besteht. Die Gefahr ist zu groß, dass die Anstrengungen im Sande verlaufen, wenn die familieninterne Verantwortlichkeit für die GKE nicht klar definiert ist.

Und schließlich, in Bezug auf Zeiteinsatz und Regelmäßigkeit, können wir aus Erfahrung sagen, dass sich nie der gesamte Gesellschafterkreis für GKE-Aktivitäten begeistern lässt. Manchmal benötigt es viel Zeit, bis einzelne Familienmitglieder aus Eigeninitiative bereit sind, vom bestehenden GKE-Angebot Gebrauch zu machen. Hilfreich kann es hier sein, GKE als „open invitation" zu verstehen, denn unter Druck kann GKE kaum nachhaltig erfolgreich sein. Vor diesem Hintergrund hat es sich in der Praxis bewährt, in regelmäßigen Abständen das Selbstverständnis als Gesellschafterin oder Gesellschafter im Familienkreis zu diskutieren. Hierbei kann dann die vorhandene Bereitschaft der Unternehmerfamilie, sich diesem Selbstbild entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten aufzubauen, kritisch evaluiert und diskutiert werden.

3 | HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK

3.1 | PRIORISIEREN SIE DIE GKE-MASSNAHMEN!

Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter eines Familienunternehmens verbinden mit ihrer Anteilseignerschaft oft mehr als nur eine Kapitalbeteiligung. Sie verstehen diese vielmehr als eine Art „geliehenes Erbe“, das sie pflegen, erhalten und kontinuierlich weiterentwickeln. Um ihrer Rolle als Hüterinnen und Hüter dieses Erbes umfassend gerecht werden zu können, benötigen sie vielfältige Kompetenzen. Nur durch die Verbindung von speziellem Wissen und erforderlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten können sie das Familienunternehmen erfolgreich managen, überwachen und den Zusammenhalt wie das Vermögen der Unternehmerfamilie langfristig erhalten.[29] Für Unternehmerfamilien mit einer generationenübergreifenden Vision ist GKE demzufolge kein „Wahlfach“: Es liegt in der Verantwortung der Familie, den eigenen Gesellschafterkreis kontinuierlich zu informieren, zu engagieren und in Bezug auf zukünftige Steuerungs- und Führungsaufgaben sowie den Erhalt von Bindung und Entscheidungsfähigkeit „fit“ zu halten. Unsere Befragung zeigt aber, dass im Hinblick auf den Auf- und Ausbau von Gesellschafterkompetenz in deutschen Unternehmerfamilien trotz einiger positiver Entwicklungen seit unserer letzten Erhebung vor gut zehn Jahren nach wie vor großer Handlungsbedarf besteht.

Hinzu kommt, dass viele betrachtete Unternehmerfamilien zwar die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung ihrer Gesellschafterinnen und Gesellschafter erkannt haben, gleichzeitig aber nicht gewillt sind, einen angemessenen zeitlichen Aufwand zu investieren. Offenbar stehen andere zeitliche Verpflichtungen über diesem Ziel. Diesen Umstand halten wir für derartig fundamental, dass wir einen kritischen Dialog hierzu in jeder Unternehmerfamilie anregen. Dieser könnte auf Basis eines Fragenkatalogs etwa im Rahmen eines Familientages oder im Nachgang zu einer Gesellschafterversammlung geführt werden.

FRAGEN FÜR DIE UNTERNEHMERFAMILIE:

- Wie wichtig ist unserer Familie die GKE? Was haben wir bisher getan, um diesem Stellenwert gerecht zu werden?
- Welche Ressourcen (Zeit, Geld, Emotion) verwenden wir, um Gesellschafterkompetenz systematisch aufzubauen und zu erhalten? Was steht diesen Bemühungen im Weg?
- Wie stellen wir sicher, dass Familienmitglieder mit führenden Rollen in Unternehmen oder Familie diese erfolgreich ausüben können?
- Ganz generell: Als wie kompetent erachten wir unsere operativen und nicht-operativen Gesellschafterinnen und Gesellschafter? Wie kompetent hinsichtlich des Unternehmens und der Familie sind unsere Familienmitglieder ohne Anteile?

[29] Vgl. Rüsen (2022) sowie Rüsen (2020); Astrachan et al. (2020).

3.2 | BESTIMMEN SIE IHREN „GKE-CHAMPION“!

Systematische GKE gelingt besonders dann, wenn es innerhalb der Familie einen „GKE-Champion“ gibt – oder ein Gremium der Family Governance wie beispielsweise einen „Ausbildungsausschuss“, der sich aus einem oder mehreren Mitgliedern des Familienrates zusammensetzt. Diese Person(engruppe) ist hierbei explizit mit der Konzeption und Umsetzung des GKE-Programms betraut.

Unsere Befragung macht deutlich, dass es diesbezüglich massive Unterschiede zwischen Idealvorstellung und Realität gibt: Obwohl sich die deutliche Mehrheit der Befragten (71 %) eine Verortung der GKE bei einem Gremium der Family Governance wünscht, übernehmen in der Realität die einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschafter (23 %) oder operativ tätige Familienmitglieder (27 %) diese Aufgabe. Dies verdeutlicht, dass in vielen Unternehmerfamilien die GKE nicht priorisiert wird; sie wird der oder dem Einzelnen überlassen oder aber einem Familienmitglied (nebst dessen operativer Tätigkeit) „aufgehalst“, was dazu führt, dass die betreffende Person kaum die erforderliche Aufmerksamkeit bekommt. Dieser Umstand erklärt dann auch, weshalb so viele der Befragten die eigenen GKE-Bemühungen als wenig systematisch oder gar erratisch erachten: Es fehlt an Strategie, es fehlt an einer klaren Zielvorstellung, und es fehlt vor allem an Ressourcen (insb. Zeiteinsatz), um die GKE ganzheitlich umzusetzen. So bleibt die Kompetenzentwicklung oftmals ein Randprojekt, das dennoch einiges an Ressourcen verschlingen vermag, doch kaum einen nachhaltigen positiven Effekt hinterlässt.

Machen Sie sich die Mühe, eine Person(engruppe) zu identifizieren, die gewillt und durch eine entsprechende Ressourcenausstattung in der Lage ist, sich eingehend der Konzeption und Umsetzung des GKE-Programms zu widmen – es ist eine strategische Aufgabe, die entsprechende Aufmerksamkeit benötigt.

FRAGEN FÜR DIE UNTERNEHMERFAMILIE:

- Wer ist bei uns zuständig für die GKE?
- Kann die betreffende Person dieser Aufgabe gerecht werden?
- Welche Alternativen haben wir?

3.3 | NUTZEN SIE DEN PROZESS!

Ein top-down gesteuerter Prozess ist effizient und kann durchaus erfolgreich sein – er ist aber im GKE-Kontext kaum empfehlenswert. Hier ist es wichtig zu wissen, was den Gesellschafterkreis begeistert, und dies bedingt, den einzelnen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern eine Stimme im Prozess zu geben. Dies mag den Prozess verzögern – gleichzeitig sichern Sie sich aber deren Zustimmung bereits vorab und müssen diese nicht mühsam im Nachhinein einholen. Wie sieht ein kollaborativer GKE-Prozess aus?

1. *Ermitteln Sie den Status quo:* Klären Sie ab, ob und – wenn ja – in welcher Form GKE bei Ihnen systematisch und strukturiert praktiziert wird. Gibt es bereits gezielte GKE-Maßnahmen, oder werden Inhalte eher opportunitätsgetrieben durchgeführt?

2. *Stoßen Sie eine Diskussion zum Thema GKE an:* Laden Sie den Gesellschafterkreis zu einer offenen Diskussion rund um die GKE-Thematik ein. Was interessiert? Wo gibt es Lücken? Welchen Zeitaufwand ist man bereit zu betreiben? Wer soll Zugang zu welchen Angeboten haben?

3. *Bestimmen Sie den Adressatenkreis:* Der Adressatenkreis von GKE-Maßnahmen hängt, wie bereits deutlich wurde, stark vom Verständnis der Familie ab, wer denn nun eigentlich als Familienangehöriger anzusehen ist. Das Autorenteam weiß aus Erfahrung, dass ein integrativer Ansatz für die meisten Familien am vorteilhaftesten ist, weshalb wir vorschlagen, dass der Plan idealerweise alle Familienmitglieder umfasst – und zwar unabhängig davon, ob sie Anteile besitzen oder nicht (also z. B. auch Ehe- und Lebenspartnerinnen von Gesellschaftern sowie Minderjährige). Dies schafft Vertrauen in den Familienkreis hinein. Darüber hinaus gibt es kaum eine Bildungsinvestition innerhalb einer Familiengemeinschaft, die nachhaltig negative „Renditen" erzielt.

4. *Konzipieren Sie das Programm und erstellen Sie Kompetenzprofile:* Die mit der Programmentwicklung betraute(n) Person(en) erstellt/erstellen basierend auf den bisherigen Erfahrungen und den Rückmeldungen aus den Gremien der Governance von Unternehmen und Familie sowie dem Gesellschafterkreis ein GKE-Programm. Idealerweise vereint das Programm Themen aus allen Kompetenzdimensionen und nicht nur klassische betriebswirtschaftliche Themen rund um Strategie, Management und Finanzierung. Ein ausgearbeiteter Vorschlag wird im Idealfall dem Gesellschafterkreis präsentiert, um weiteres Feedback einzuholen. Differenzieren Sie zudem das GKE-Programm im Hinblick auf die angestrebte Rolle im Gesellschafterkreis bzw. im Unternehmen (Kompetenzprofile). Die inhaltlichen Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines nicht-operativ tätigen Familienmitglieds unterscheiden sich essenziell von denen eines operativ tätigen Gesellschafters mit Führungsverantwortung. Wiederum andere Anforderungen ergeben sich, wenn im Rahmen der Gesellschafterrolle zum Beispiel eine Gremienfunktion – etwa im Aufsichtsrat – wahrgenommen wird. Wieder andere Schwerpunkte sind bei Mitgliedern eines Familiengremiums – etwa eines Familienrats – zu setzen.

5. *Formalisieren Sie Ihre GKE:* Sorgen Sie dafür, dass GKE ein systematischer Bestandteil des Familienmanagementsystems der Unternehmerfamilie wird und damit organisiert und strukturiert erfolgt. Idealerweise fließt die GKE in familienstrategische Überlegungen mit ein und ist in der schriftlich ausformulierten Familienstrategie fest verankert.

FRAGEN FÜR DIE UNTERNEHMERFAMILIE:

- Wie stellen wir sicher, dass unser Gesellschafterkreis eine Stimme im GKE-Prozess erhält?
- Wie integrieren wir unsere GKE in die bestehende Family Governance?

3.4 | ERFINDEN SIE DAS RAD NICHT NEU – UND ÜBERNEHMEN SIE SICH NICHT!

Nicht jede Unternehmerfamilie ist in der Lage, eine eigene Family Academy auf die Beine zu stellen – und das ist auch nicht notwendig. Die Studienergebnisse deuten darauf hin, dass der Anteil der Unternehmerfamilien, die passgenaue GKE-Programme konzipieren, weiter zunehmen wird; dies muss aber keinesfalls inhouse geschehen. Das Angebot an entsprechenden qualitativ hochwertigen Aus- und Weiterbildungsprogrammen ist in den vergangenen Jahren spürbar breiter und umfänglicher geworden, und es hat ein deutlicher Zuwachs an spezifischen Bildungsangeboten stattgefunden. So bieten im deutschsprachigen Raum insbesondere diejenigen Hochschulen, die sich thematisch mit dem Bereich „Familienunternehmertum" beschäftigen, gezielte Aus- und Weiterbildungsprogramme für Mitglieder von Unternehmerfamilien an.[30] Auf Familienunternehmen spezialisierte Privatbanken, Anwaltskanzleien, Steuerberatungen und andere beratende Fachkräfte halten für ihre Mandantinnen und Mandanten zusätzliche Schulungsdienstleistungen bereit. Zudem gibt es eine Vielzahl neuer Digital- und Präsenzformate, die von etablierten Netzwerken und Verbänden für Familienunternehmen angeboten werden und auf eine Kompetenzförderung ihrer Mitglieder abzielen.

An einem mangelnden Angebot scheitert die GKE für Unternehmerfamilien somit nicht. Wir hoffen, dass Familienunternehmen vermehrt von geeigneten externen Angeboten Gebrauch machen werden.

Und schließlich: Nehmen Sie sich für kompetenzbildende Maßnahmen ausreichend Zeit. Innerhalb weniger Tage wird es kaum möglich sein, aktuellen oder potenziellen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern all jene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, die sie zur erfolgreichen Ausübung ihrer Eigentümerfunktion sowie ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Unternehmerfamilie brauchen. Die GKE ist die Basis für das zukünftig vorhandene Set an Fähigkeiten und Fertigkeiten innerhalb einer Unternehmerfamilie, mit dem das Familienunternehmen in die Zukunft geführt wird. Sorgen Sie dementsprechend für eine ausreichende Grundmotivation bei den Mitgliedern der Unternehmerfamilie, Zeit in entsprechende Maßnahmen zu investieren. Folgende, in einem WIFU-Arbeitskreis getätigte Aussage einer Familienunternehmerin mag hier richtungsweisend sein: *„Wenn unsere Gesellschafter/-innen zehn Prozent ihres Zeiteinsatzes für das private Hobby in die Ausbildung von Gesellschafterkompetenz verwenden würden, wären wir sicher eines der besten Familienunternehmen auf diesem Planeten."*

FRAGEN FÜR DIE UNTERNEHMERFAMILIE:

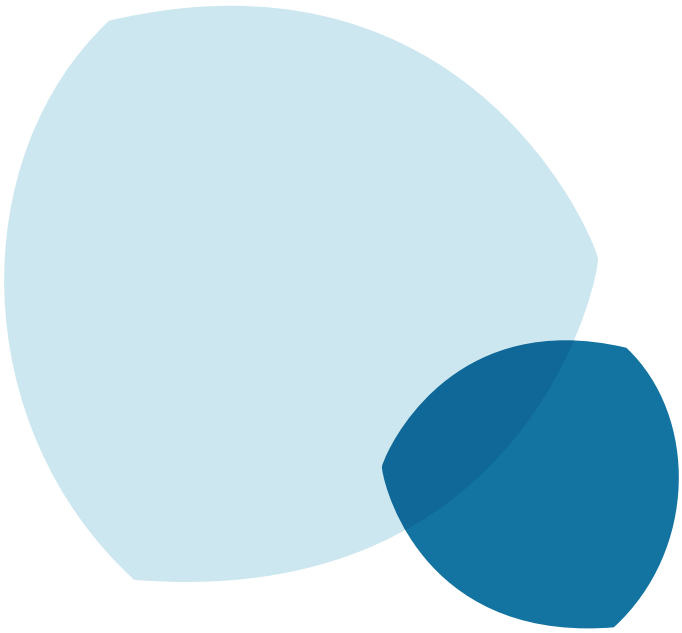
- Welche Kompetenzen können wir am besten intern vermitteln, und für welche Kompetenzen brauchen wir externe Unterstützung?
- Was können wir von anderen Unternehmen aus unserem Netzwerk in Bezug auf die GKE lernen?
- Wie stellen wir sicher, dass unser GKE-Programm unsere Gesellschafterinnen und Gesellschafter begeistert, statt sie zu überfordern? Wie bleiben wir im Dialog?

[30] Hierzu gehören u. a. das an der Universität Witten/Herdecke ansässige WIFU, die WHU – Otto Beisheim School of Management, die Zeppelin Universität (ZU), die Universität St. Gallen, die Hochschule Luzern u. v. m.

3.5 | AUSBLICK

Gesellschafterkompetenzentwicklung ist eine Investition in die Zukunft der Unternehmerfamilie und in die Zukunft der einzelnen Gesellschafterin und des einzelnen Gesellschafters: Durch gezielte Kompetenzentwicklung befähigen Sie Ihre Mitgesellschafterinnen und Mitgesellschafter, Entscheidungen zu verstehen, gute Entscheidungen zu treffen und somit ein Teil des Entscheidungsfindungsprozesses zu sein. Das schafft Vertrauen und stärkt den Zusammenhalt – zwei der wichtigsten Voraussetzungen für langlebige Unternehmerfamilien. Teilen Sie diese Studie mit den Mitgliedern Ihrer Unternehmerfamilie und stoßen Sie eine entsprechende Diskussion an. Denn auch wenn Sie bereits seit vielen Jahren GKE betreiben, gibt es meist sinnvolle Anpassungs- bzw. Verbesserungsmöglichkeiten. Dies ist insbesondere heute angesichts der explosionsartigen Verbreitung virtueller Lern- und Weiterbildungsplattformen ein fruchtbarer Dialog.

Wir wünschen allen Unternehmerfamilien bei der Aus- und Weiterbildung der Kompetenzen ihrer Mitglieder eine glückliche Hand!



4 | ANHANG

4.1 | DATENERHEBUNG UND STICHPROBENMERKMALE

Die vorliegende Studie zum Thema GKE basiert auf der deutschlandweit durchgeführten Befragung von Mitgliedern von Unternehmerfamilien aus dem WIFU-Netzwerk. Für die Teilnahme konnten insgesamt 218 Familien gewonnen werden, der Erhebungszeitraum erstreckte sich auf den Zeitraum von Juli bis Oktober 2021. Der Fragebogen wurde dem potenziellen Teilnehmerkreis als digitale Onlineversion zur Verfügung gestellt. Die Beantwortung der Fragen war meist optional, nur vereinzelt wurden Pflichtfragen eingesetzt. Da einige Teilnehmende von der Möglichkeit Gebrauch machten, bestimmte Fragen zu überspringen, basieren die Auswertungsergebnisse teilweise auf Antwortzahlen von weniger als 218.

Im ersten und zweiten Teil des Fragebogens wurden die Teilnehmenden rund um das Thema Gesellschafterkompetenz und Kompetenzentwicklung von Familienmitgliedern befragt. Im dritten Teil wurden Angaben zu Person, Unternehmen und Familie abgefragt. Der heterogene Teilnehmerkreis repräsentiert auf Unternehmensseite eine große Bandbreite an Rechtsformen, Branchen, Größenordnungen und Umsatzklassen und auf der Familienseite eine erhebliche Varianz in Bezug auf die Lebensdauer der Unternehmensfamilie, die Größe des Gesellschafterkreises und die Art des Engagements der Familie im Unternehmen. Abbildung 16 zeigt, dass die GmbH & Co. KG mit 40 Prozent und die GmbH mit 22 Prozent die dominanten Rechtsformen der betrachteten Familienunternehmen darstellen.

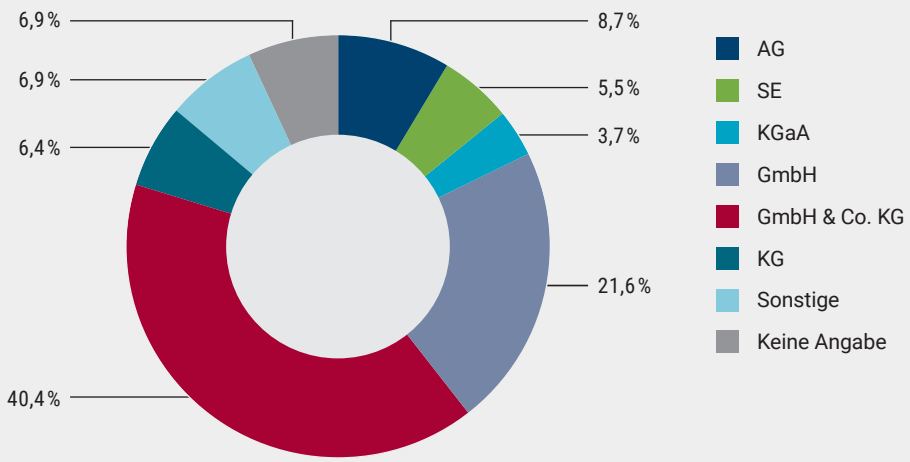


Abbildung 16: Rechtsform der Familienunternehmen

Knapp jedes vierte Familienunternehmen aus unserem Sample hat im Jahr 2020 einen Jahresumsatz von über einer Milliarde Euro erwirtschaftet. Die Anteile der übrigen Umsatzklassen bewegen sich alle im Bereich von 10 bis 16 Prozent. Es werden also Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung abgedeckt (vgl. Abbildung 17).

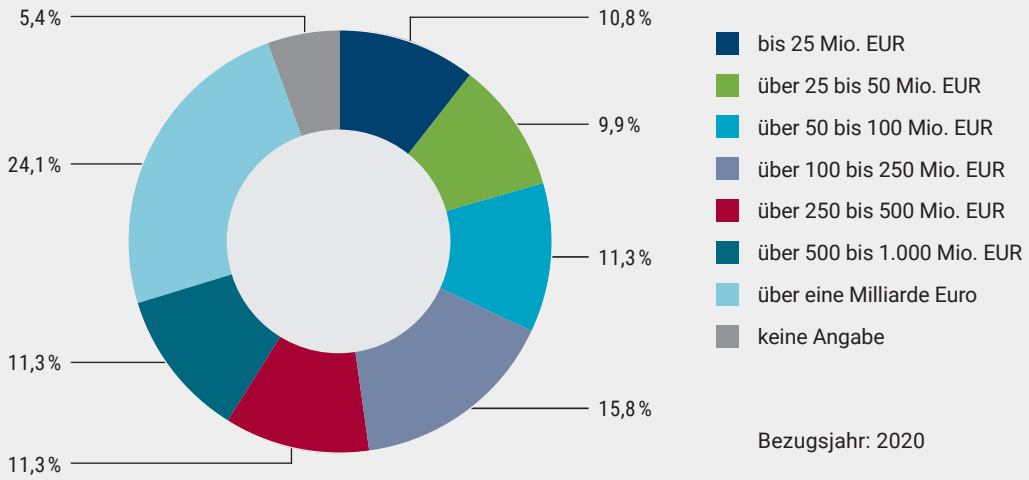


Abbildung 17: Umsatzklassen der Familienunternehmen

Die mit Abstand am stärksten vertretene Branche ist die industrielle Produktion (43 %), gefolgt von der Konsumgüterindustrie (11 %) und der Automobilindustrie (9 %). Diese und weitere Branchenanteile zeigt Abbildung 18.

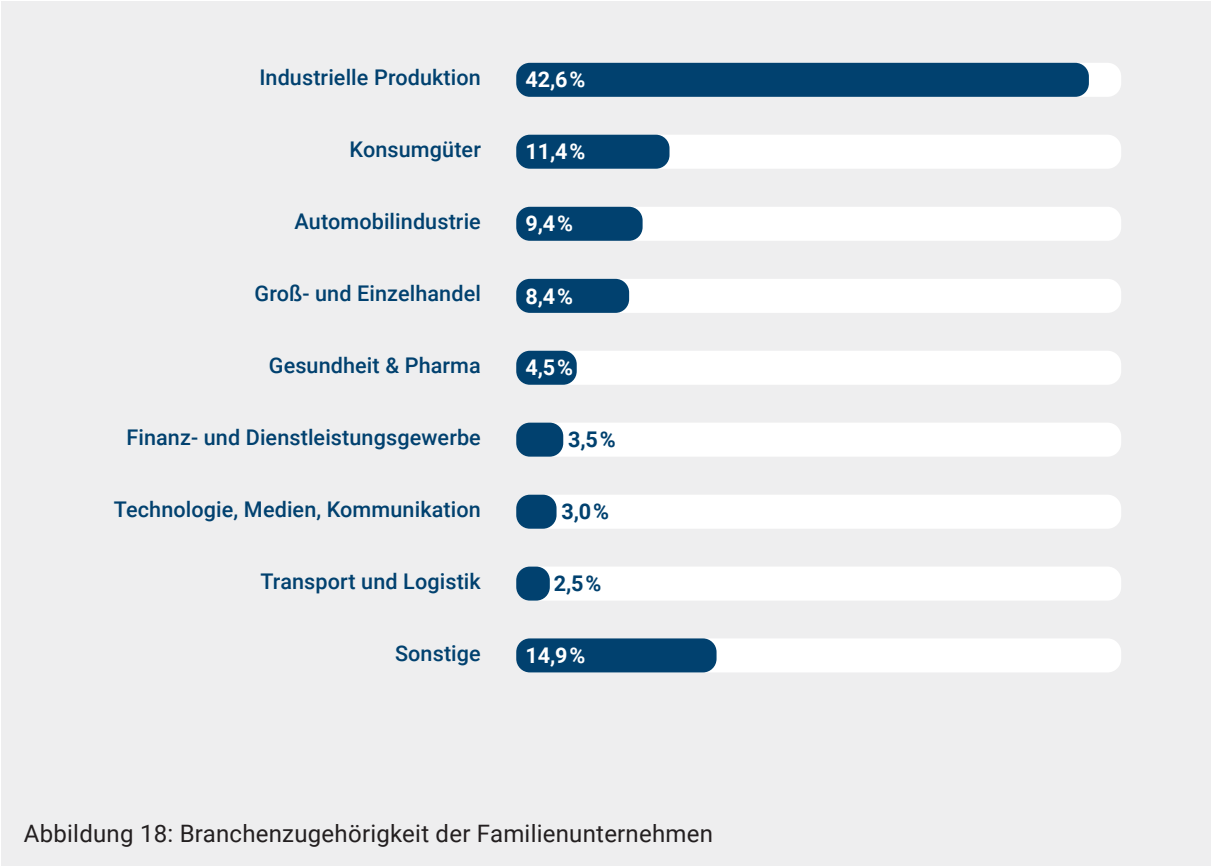


Abbildung 18: Branchenzugehörigkeit der Familienunternehmen

Wie aus Abbildung 19 ersichtlich ist, befinden sich die meisten Familienunternehmen unseres Samples in der dritten, vierten oder fünften Generation in Familienbesitz (57 %); die Mehrheit ist mindestens 40 Jahre alt (siehe Abbildung 20). Das älteste Unternehmen wurde im Jahr 1447 gegründet, das jüngste Unternehmen 2018.

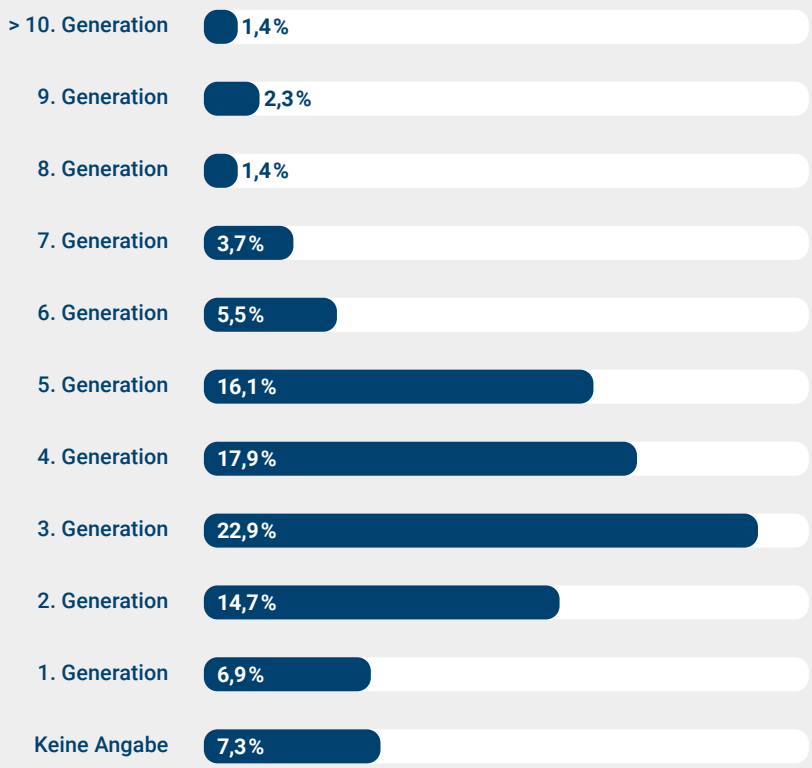


Abbildung 19: Alter der Familienunternehmen nach Eigentümergeneration

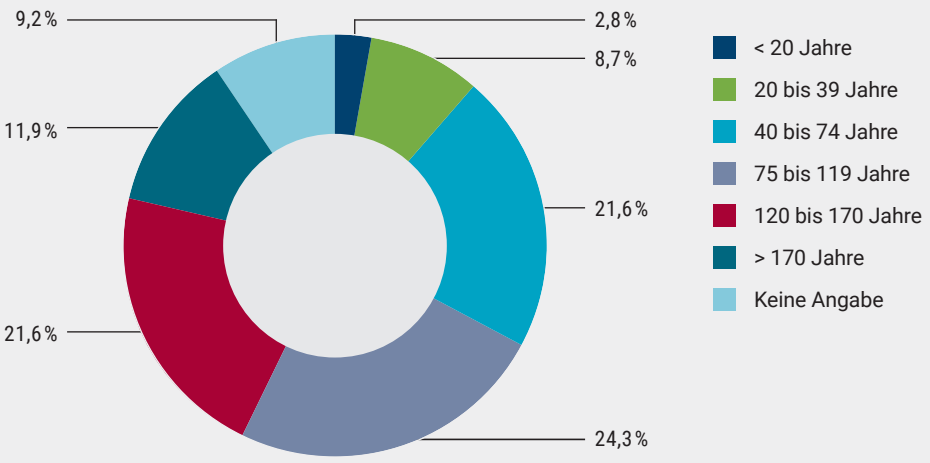
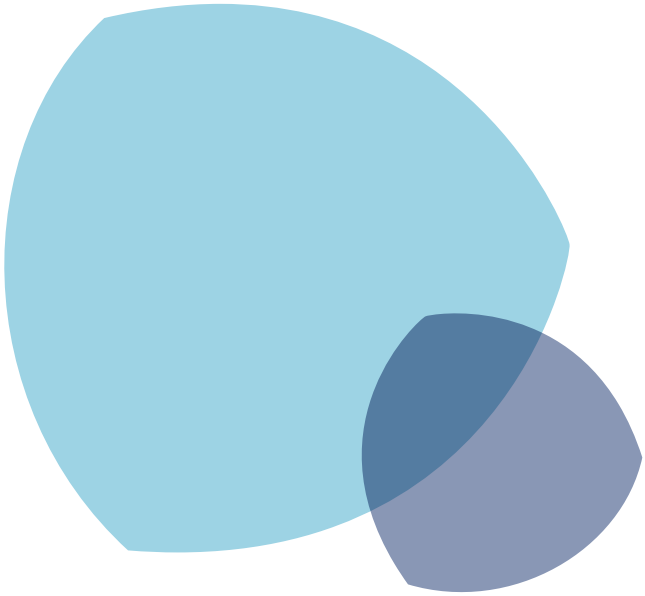


Abbildung 20: Alter der Familienunternehmen nach Gründungsjahr



Wie Abbildung 21 zu entnehmen ist, hat die Mehrheit der Befragten (56 %) zwei bis zehn Gesellschafter/-innen in der Unternehmerfamilie. Mit 23 Prozent folgen die größeren Gesellschafterkreise mit 11 bis 50 Personen. Einzelinhaber/-innen und sehr große Gesellschafterkreise mit über 50 Mitgliedern sind mit 7 Prozent bzw. 6 Prozent etwa gleich stark vertreten.

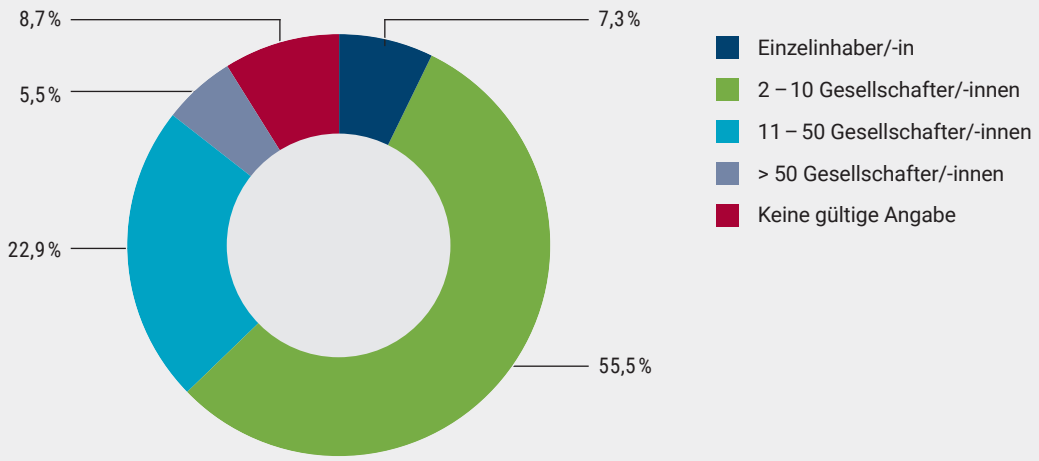


Abbildung 21: Anzahl der Familiengesellschafter/-innen in der Unternehmerfamilie

Etwa ein Drittel der Befragten kommt aus vergleichsweise kleinen Familien mit bis zu 10 Mitgliedern. Knapp über 40 Prozent entstammen Unternehmerfamilien, die 11 bis 50 Personen umfassen. Sie sind anteilsmäßig am stärksten im Sample vertreten. 12 Prozent der Teilnehmenden gehören Familien mit mehr als 50 Mitgliedern an (vgl. Abbildung 22). Der Definition von Kleve et al. (2018) folgend handelt es sich bei der letztgenannten Gruppe um Unternehmerfamilien vom Typ „Großfamilie“.

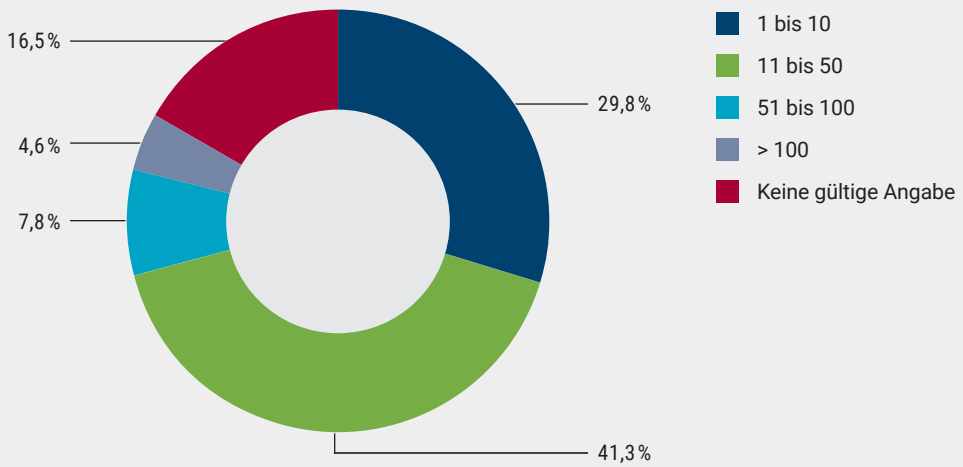


Abbildung 22: Größe der Unternehmerfamilien nach Mitgliederanzahl

Abbildung 23 zeigt, dass mehr als jeder zweite Teilnehmende (57 %) aus der obersten Führungsebene kommt, etwa jeder vierte Befragte Mitglied eines Familiengremiums (26 %) und/oder eines Gesellschaftergremiums (24 %) und knapp jeder Dritte Mitglied eines Unternehmensgremiums (30 %) ist. Die Teilnehmenden repräsentieren also nicht nur die Perspektive operativ tätiger Gesellschafterinnen und Gesellschafter, die meistens großen Einfluss innerhalb der Unternehmerfamilie haben, sondern auch jene Mitglieder der Unternehmerfamilie, die nicht in das Tagesgeschäft des Unternehmens eingebunden sind und somit eine abweichende Sichtweise haben.

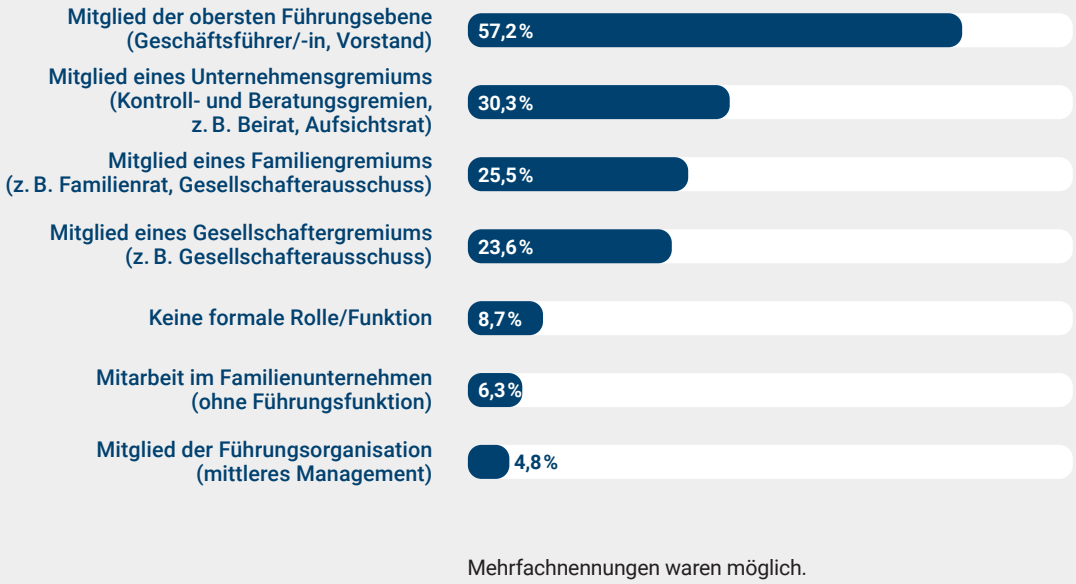


Abbildung 23: Rollen/Funktionen befragter Mitglieder der Unternehmerfamilie

In Bezug auf die Rolle der Familie in der Entscheidungsfindung zeigt sich, dass eine Mehrheit der Befragten ein starkes Engagement der Familie bevorzugt. So gibt knapp jede/r dritte Befragte an, Aufsichts- und Kontrollgremien im Familienunternehmen hauptsächlich mit Mitgliedern der Familie zu besetzen, und in fast zwei Drittel der befragten Unternehmerfamilien werden familienexterne Führungskräfte und Gremienmitglieder von Familienmitgliedern ernannt. In nahezu 80 Prozent der betrachteten Fälle üben Mitglieder der Unternehmerfamilie Kontrolle über strategische Entscheidungen aus, und 43 Prozent geben an, dass mindestens ein Familienmitglied immer dem Managementteam angehören soll. Diese Zahlen unterstreichen die enorme Bedeutung systematischer GKE: Wenn die Familie eine tragende Rolle in der strategischen Zielsetzung und Entscheidungsfindung spielen soll, ist es zentral, dass die damit beauftragten Familienmitglieder auch in der Lage sind, kompetent zu entscheiden.

Weitere Merkmale des Samples:

- Die Teilnehmenden sind überwiegend männlich und mittleren Alters: 69 Prozent Männer, 27 Prozent Frauen (drei Prozent machten keine Angabe), das Durchschnittsalter der Befragten betrug 52 Jahre (Minimum: 20 Jahre, Maximum: 88 Jahre).
- Unternehmensanteile in Familienbesitz: Jede vierte Unternehmerfamilie hält weniger als 100 Prozent der Firmenanteile, die übrigen 75 Prozent halten jeweils alle Anteile.
- Größe der Belegschaft: Die teilnehmenden Unternehmen beschäftigen im Durchschnitt 5.552 Mitarbeitende (Vollzeitäquivalente). Minimum: drei Beschäftigte, Maximum: 60.000 Beschäftige.

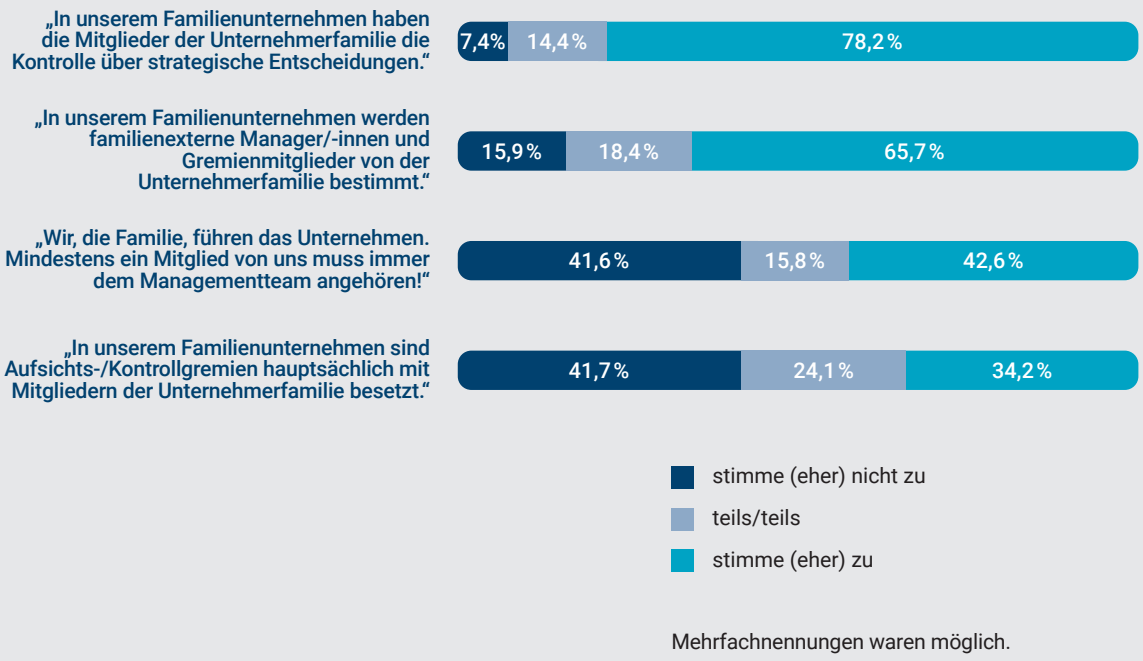


Abbildung 24: Statements der Befragten zu Entscheidungen, Rollen und Funktionen in der Familie und im Unternehmen

4.2 | BEGRIFFSDEFINITIONEN

4.2.1 | FAMILIENUNTERNEHMEN

Von einem Familienunternehmen wird der Definition des WIFU folgend in Abgrenzung zu anderen Unternehmensformen immer dann gesprochen, wenn:[31]

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

Das im letzten Punkt angesprochene „transgenerationale Moment" ist für Familienunternehmen somit essenziell, Rechtsform und Größe des Unternehmens spielen demgegenüber keine Rolle. Start-ups oder eigentümergeführte Unternehmen sind in diesem Sinn allein (noch) keine Familienunternehmen.

4.2.2 | UNTERNEHMERFAMILIE

Analog zum Verständnis von Familienunternehmen wird im Folgenden von einer Unternehmerfamilie gesprochen, wenn:[32]

- eine Gruppe von Menschen in einem verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht und in ihrer Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen oder einen Unternehmensverband geprägt wird
- und wenn sich diese Gruppe – oder Teile davon – mit der Frage beschäftigt, wie dieses Eigentum innerhalb des Familienverbandes weitergegeben wird.

Dabei ist die Form der ggf. jeweils gefundenen Lösung (Stammesverband, sog. Kronprinzenregelung, Großfamilienorganisation etc.) nicht bedeutsam.

4.2.3 | FAMILY BUSINESS GOVERNANCE

Im Allgemeinen versteht man unter Governance die Grundsätze verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Begriff wird allerdings in politischen oder wirtschaftlichen Zusammenhängen und auch in verschiedenen Disziplinen unterschiedlich genutzt. Allgemein geht es um die Steuerung komplexer Systeme, in wirtschaftlichen Zusammenhängen um die Führung einer Organisation: Man spricht von Corporate Governance oder auch Business Governance. Unter dem Begriff Family Business Governance (bzw. Family Governance) ist somit die gleichwertige Aufmerksamkeit auf die Handhabung von Familien- und Unternehmensfragestellungen zu verstehen. In der Family Business Governance werden Family Governance und Business Governance einander gegenübergestellt. Sie zielt darauf ab, Regeln für die Familie und ihren Umgang mit dem Unternehmen zu schaffen. Als zentrale Gremien werden der Familienrat/Gesellschafterausschuss und das Family Office gesehen, als zentrale Instrumente gelten Konfliktmanagement, Familienaktivitäten, Gesellschafterkompetenzentwicklung und soziales Engagement.[33]

[31] WIFU (2022a).
[32] WIFU (2022d).
[33] WIFU (2022b).

4.2.4 | GESELLSCHAFTERKOMPETENZ

Gesellschafterkompetenz ist nach dem Verständnis des WIFU wie folgt definiert:[34]

Gesellschafterkompetenz (GK) umfasst sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten von aktuellen und potenziellen Gesellschaftern eines Familienunternehmens zur erfolgreichen Ausübung ihrer Eigentümerfunktion sowie ihrer Rechte und Pflichten innerhalb der Unternehmerfamilie. Darüber hinaus geht es um die Befähigung, mit bisher unbekannten Situationen in Firma und Unternehmerfamilie erfolgreich umgehen zu können.

Der Ausprägungsgrad der Gesellschafterkompetenz einer Unternehmerfamilie lässt sich dieser Definition folgend als die Summe der vorhandenen Kompetenzniveaus der einzelnen Familiengesellschafterinnen und -gesellschafter sowie deren Ehe- und Lebenspartner beschreiben.

4.2.5 | GESELLSCHAFTERKOMPETENZ-ENTWICKLUNG

Die regelmäßige und systematische Ausbildung und Weiterentwicklung des etablierten Niveaus von Gesellschafterkompetenz einer Unternehmerfamilie ist für die weiteren Überlegungen folgendermaßen definiert:[35]

Die Gesellschafterkompetenzentwicklung (GKE) beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die Mitglieder einer Unternehmerfamilie ergreifen, um die Aus- und Weiterbildung von Kompetenzen zu forcieren sowie die Erlangung von Fähigkeiten und Erfahrungen zu unterstützen, die ihnen bei der Wahrnehmung einer Rolle als Gesellschafter des gemeinsamen Familienunternehmens dienlich sind. In unser Verständnis eingeschlossen sind auch Familienmitglieder der Gesellschafterfamilie, die (noch) keine Anteile am Familienunternehmen halten bzw. zentrale Erziehungsaufgaben übernehmen.

4.2.6 | FAMILIENSTRATEGISCHER REIFEGRAD EINER UNTERNEHMERFAMILIE

Unter dem familienstrategischen Reifegrad einer Unternehmerfamilie verstehen wir in Anlehnung an Kane et al. (2018) den Umfang und das Ausmaß des Einsatzes von Selbstflexions-, Kommunikations- und Kollaborationssystemen, die die Entscheidungsfindung und den Zusammenhalt innerhalb der Unternehmerfamilie fördern. Der Reifegrad gibt somit Aufschluss über Umfang, Inhalt und Umsetzungsgrad einer impliziten oder expliziten Familienstrategie sowie der auf ihr basierenden Family Governance bzw. des auf ihr basierenden (Selbst-)Managements einer Unternehmerfamilie.

[34] WIFU (2022c).
[35] WIFU (2022c).

5 | LITERATURVERZEICHNIS

- Astrachan, C.; Waldkirch, M.; Michiels, A.; Pieper, T. & Bernhard, F. (2020): Professionalizing the Business Family: The Five Pillars of Competent, Committed and Sustainable Ownership. https://t1p.de/2wp2x [Stand: 14.04.2022].
- Berrone, P.; Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms. In: Family Business Review, 25, Heft 3/2012, S. 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355
- Dethleffsen, C. & Michaelis, K. (2020): Familie Dethleffsen: Fallbeispiel HGDF Unternehmerfamilie. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 383-392.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006): Competency based management: a review of systems and approaches. In: Information Management & Computer Security, 14, Heft 1/2006, S. 51-64. https://doi.org/10.1108/09685220610648373
- Felden, B. & Rüsen, T. A. (2020): Kompetenzbeurteilung von operativ tätigen Mitgliedern der Unternehmerfamilie. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Heft 02/2020, S. 50-57.
- Felden, B.; Wirtz, M. & Rüsen, T. A. (2020): Assessments in Unternehmerfamilien. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 229-246.
- Indset, A. (2022): Was ist enkelfähig? https://enkelfaehig.de/was-ist-enkelfaehig/ [Stand: 02.06.2022].
- Kane, G. C.; Palmer, D.; Phillips, A. N.; Kiron, D. & Buckley, N. (2018): Coming of Age Digitally. In: MIT Sloan Management Review, June 2018. https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/ [Stand: 03.01.2021].
- Kirchdörfer, R. & Layer, B. (2020): Besteuerung von Familienunternehmen und ihrer Gesellschafter im Überblick. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 277-310.
- Kleve, H. (2020a): Entwicklungsstufen und Systemlogiken in Unternehmerfamilien. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 175-191.
- Kleve, H. (2020b): Sozialisation, Erziehung und Lernen in Unternehmerfamilien: Das KEA-Modell für Kopf, Herz und Hand. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 247-259.

- Kleve, H.; Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2018): Unternehmerfamilie 3.0: die besondere Qualität sozialer Familiennetzwerke. In: Organisationsentwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 37, Heft 4/2018, S. 52-58.
- Kögl, R. (2016): Grundzüge des deutschen Erbrechts – Erbrechtliche Grundlagen zur Gestaltung der Unternehmensnachfolge und zur Errichtung eines Unternehmertestaments. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
- Kögl, R. (2020): Der private Regelungsbedarf der Unternehmerfamilie: Grundlagen des Erb- und Familienrechts. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 295-310.
- Kormann, H. & Rüsen, T. A. (2020): Vermögensstrategie der Unternehmerfamilie. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 311-334.
- Kübel, M. (2020): Unternehmerfamilie und Familienvermögen. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 335-350.
- McMullen, J. S. & Warnick, B. J. (2015): To nurture or groom? The parent-founder succession dilemma. In: Entrepreneurship, theory and practice. Vorab-Onlinepublikation. https://doi.org/10.1111/etap.12178
- Rüsen, T. A. (2020): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien: Alles, was ein Gesellschafter und dessen Angehörige wissen und können sollten. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 25-48.
- Rüsen, T. A. (2022): Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien: Mit dem „geliehenen Erbe" verantwortungsvoll umgehen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie, Sonderausgabe/2022, S. 10-15.
- Rüsen, T. A. & Heider, A. K. (2020): Übergreifende Sichtweisen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 49-62.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2012): Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familie und Unternehmen von Familienunternehmen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Heft 03/2012, S. 92-98.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2014): Gesellschafterkompetenz in Familienunternehmen. In: FuS – Zeitschrift für Familienunternehmen und Stiftungen, Heft 03/2014, S. 101-108.
- Rüsen, T. A.; Schlippe, A. v. & Groth, T. (2019): Mentale Modelle von Familienunternehmen – Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
- Rüsen, T. A. & Stangenberg-Haverkamp, F. (2020): Familienmanagement im Hause Merck: Ansätze und Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 393-398.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2002): Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In: E. L. Deci (Hrsg.), Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press, S. 3-33.

- Schlippe, A. v. (2014): Das kommt in den besten Familien vor – Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen. Buch-&-Film-Reihe Professionelles Konfliktmanagement. Stuttgart: Concadora-Verlag.
- Schlippe, A. v. (2019): Die Selbstorganisation eskalierender Konflikte: Reiseberichte aus Dämonistan. In: C. Fischer (Hrsg.), Kommunikation im Konflikt: Sammelband. München: C.H.Beck, S. 43-59.
- Schlippe, A. v. (2020): Dynamiken und Lösungsansätze für Konflikte in Unternehmerfamilien. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 193-210.
- Schlippe, A. v. & Rüsen, T. A. (2020): Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien – Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
- Schreiber, C. (2020): Das Rechtskleid des Familienunternehmens: Grundlagen des Gesellschaftsrechts. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 265-275.
- Schreiber, C. & Kögl, R. (2021): Grundzüge des deutschen Familienrechts – Mit den richtigen Vorkehrungen das Unternehmen schützen. Praxisleitfaden des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU). Witten: WIFU.
- Seyfried, A. & Siller, A. (2020): Grundlagen des Vermögensmanagements vor dem Hintergrund der Besonderheiten von Familienunternehmen. In: T. A. Rüsen & A. K. Heider (Hrsg.), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen: Gesellschafterkompetenz in Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden. Berlin: Erich Schmidt Verlag, S. 351-378.
- Vöpel, N.; Rüsen, T. A.; Calabrò, A. & Müller, C. (2013): Eigentum verpflichtet – über Generationen. Studie der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) und des Wittener Instituts für Familienunternehmen (WIFU).
- Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) (2022a): Familienunternehmen. https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienunternehmen [Stand: 31.05.2022].
- Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) (2022b): Family Business Governance. https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/family-business-governance [Stand: 31.05.2022].
- Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) (2022c): Gesellschafterkompetenz. https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/gesellschafterkompetenz/ [Stand: 31.05.2022].
- Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) (2022d): Unternehmerfamilien. https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/unternehmerfamilien [Stand: 31.05.2022].
- Zahra, S. A. (2012): Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. In: Small Business Economics, 38, Heft 1/2012, S. 51-65. http://www.jstor.org/stable/41410001.

6 | ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Dimensionen der Gesellschafterkompetenz	15
Abbildung 2:	Beispielhafte Kompetenzprofile nach Rolle	16
Abbildung 3:	Gesamteinschätzung zum Thema Gesellschafterkompetenz	22
Abbildung 4:	Unternehmerfamilien mit GKE-Förderung, nach Umsatzklassen	23
Abbildung 5:	Zeitpunkt der Implementierung gezielter Maßnahmen zur Entwicklung von Gesellschafterkompetenz	24
Abbildung 6:	Gründe für den Verzicht auf eine systematische Gesellschafterkompetenz-entwicklung	25
Abbildung 7:	Familienseitig angebotene GKE-Maßnahmen (bereits durchgeführt oder geplant)	27
Abbildung 8:	Persönlich in Anspruch genommene GKE-Maßnahmen (bereits durchgeführt oder geplant)	28
Abbildung 9:	Gesellschafterkompetenzentwicklung in Unternehmerfamilien	29
Abbildung 10:	Thematische Ausrichtung der Gesellschafterkompetenzentwicklung (2021)	30
Abbildung 11:	Thematische Ausrichtung der Gesellschafterkompetenzentwicklung (2012)	31
Abbildung 12:	Zeitbudget für die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz	33
Abbildung 13:	Adressatenkreis von GKE-Maßnahmen – Idealvorstellung vs. Realität	35
Abbildung 14:	Idealerweise vorhandene Kompetenzen von Mitgliedern mit Gesellschafterstatus, in Abhängigkeit von ihrer Rolle	37
Abbildung 15:	Verantwortliche für Gesellschafterkompetenzentwicklung – Idealvorstellung vs. Realität	38
Abbildung 16:	Rechtsform der Familienunternehmen	46
Abbildung 17:	Umsatzklassen der Familienunternehmen	47
Abbildung 18:	Branchenzugehörigkeit der Familienunternehmen	48
Abbildung 19:	Alter der Familienunternehmen nach Eigentümergeneration	49
Abbildung 20:	Alter der Familienunternehmen nach Gründungsjahr	50
Abbildung 21:	Anzahl der Familiengesellschafter/-innen in der Unternehmerfamilie	51
Abbildung 22:	Größe der Unternehmerfamilien nach Mitgliederanzahl	52
Abbildung 23:	Rollen/Funktionen befragter Mitglieder der Unternehmerfamilie	53
Abbildung 24:	Statements der Befragten zu Entscheidungen, Rollen und Funktionen in der Familie und im Unternehmen	54

KONTAKT

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN (WIFU)

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft der Universität Witten/Herdecke ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Drei Forschungs- und Lehrbereiche – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie/Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. Ein Kreis von 80 Familienunternehmen macht dies möglich. So kann das WIFU auf Augenhöhe als Institut von Familienunternehmen für Familienunternehmen agieren. Mit derzeit 21 Professoren leistet das WIFU seit fast 25 Jahren einen signifikanten Beitrag zur generationenübergreifenden Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen.

ANSPRECHPERSONEN

Prof. Dr. Tom A. Rüsen
Geschäftsführender Direktor des WIFU
Vorstand der WIFU-Stiftung
E-Mail: tom.ruesen@uni-wh.de

Dr. Ruth Orenstrat
Institutskoordination | Marketing & Kommunikation
E-Mail: ruth.orenstrat@uni-wh.de

Dr. Claudia Binz Astrachan
Senior Research Fellow
E-Mail: claudia.astrachan@uni-wh.de

Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)
Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten
Telefon: +49 2302 926-513

WWW.WIFU.DE

WIFU-PUBLIKATIONEN

WEITERFÜHRENDE LITERATUR MIT DEM SCHWERPUNKTTHEMA GESELLSCHAFTERKOMPETENZ (AUSWAHL)

https://t1p.de/c8xg

https://t1p.de/u2fj3

https://t1p.de/ccyhk

https://t1p.de/sfjf6

https://t1p.de/9lvln

WEITERE WIFU-PUBLIKATIONEN

QR-CODE ZUR WIFU-ONLINE-BIBLIOTHEK

WITTENER INSTITUT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Department für Management und Unternehmertum
Fakultät für Wirtschaft und Gesellschaft

Universität Witten/Herdecke
Alfred-Herrhausen-Straße 48
58448 Witten

Tel.: +49 2302 926-513
wifu@uni-wh.de

www.wifu.de
https://t1p.de/d5vk (LinkedIn)

© 2022 · WIFU Witten/Herdecke