

# Der geforderte Gesellschafter

*Bilanzen lesen lernen kann man in Seminaren. In die Verantwortung für Mitgesellschafter und Unternehmen dagegen muss man hineinwachsen. Vier Gesellschafter berichten.*

VON PETRA GESSNER

In Deutschland braucht man für fast alles eine Lizenz, einen Führerschein, einen Befähigungsnachweis. Um Anteilseigner eines großen Unternehmens zu werden, braucht man keinerlei Qualifikation.

Die meisten großen Familienunternehmen haben aber längst erkannt, dass es ohne nicht geht. Die Gesellschafterkreise werden tendenziell größer. Dass nur ein Kind, der älteste Sohn, als Unternehmenserbe eingesetzt wird, kommt kaum noch vor. Im Gegenteil: Eltern wollen gerecht sein und geben Gesellschafteranteile an alle ihre Kinder weiter, unabhängig davon, ob sie operativ tätig sind oder nicht.

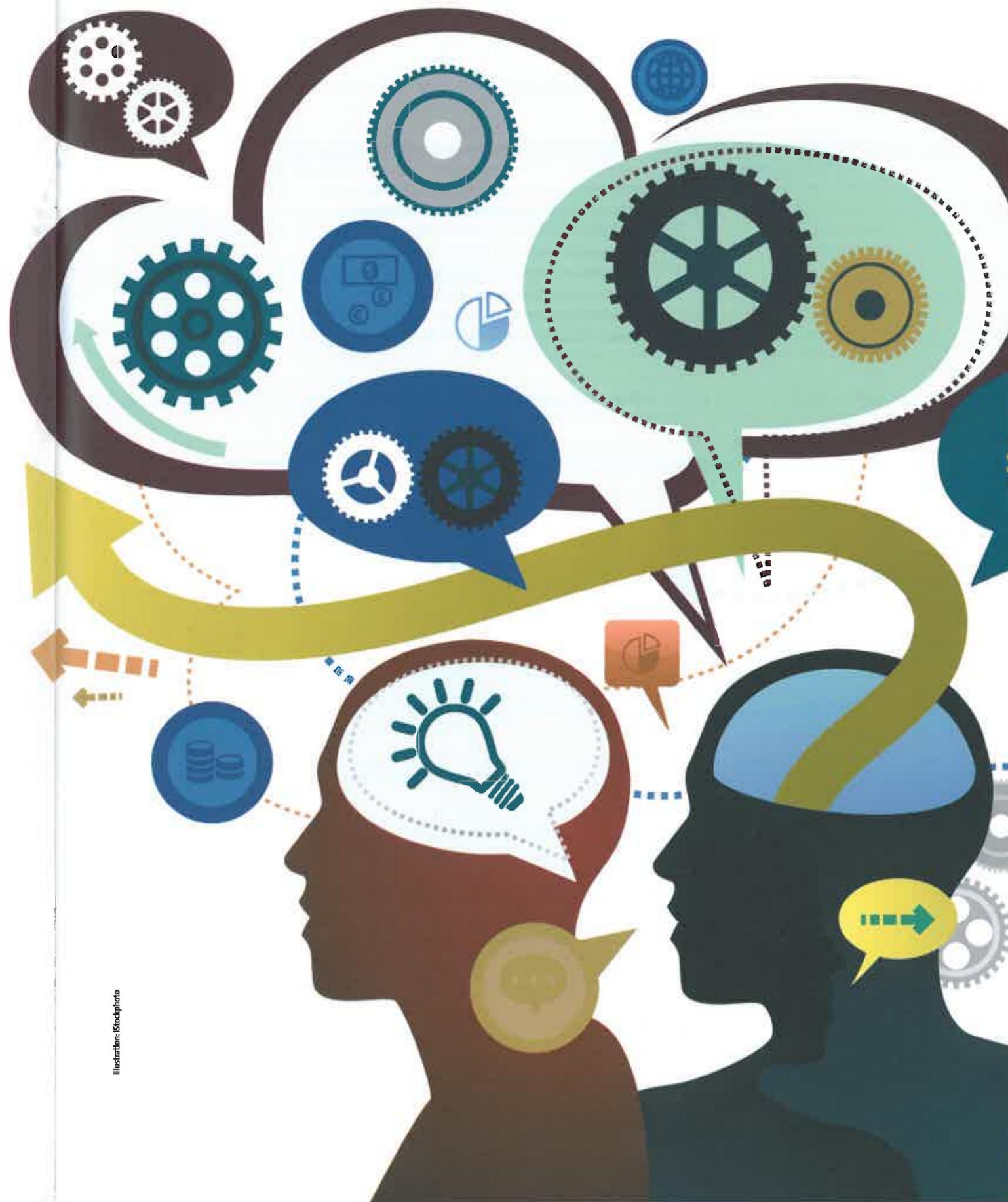
Wer Anteile hält, darf je nach Stimmrecht auch mitreden und mitentscheiden. „Der Gesellschafterkreis muss entscheidungsfähig sein“, fasst Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert, Geschäftsführerin der EQUA-Stiftung, das übergeordnete Ziel von Gesellschafterqualifizierung zusammen.

Und wenn ein Gesellschafter über strategische Weichenstellungen oder hohe Investitionen im Unternehmen mitentscheidet, sollte er Sachverhalte analysieren und bewerten können. Deswegen widmen sich auch die meisten Maßnahmen zur Gesellschafterqualifizierung betriebswirtschaftlichen Themen, wie das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC bei einer aktuellen Befra-

gung von 263 Unternehmerfamilien herausgefunden haben. Kurse und Angebote im Rahmen der Qualifizierung kreisen überwiegend um Management- und Führungsthemen sowie um Finanzierungsfragen und Bilanzanalyse.

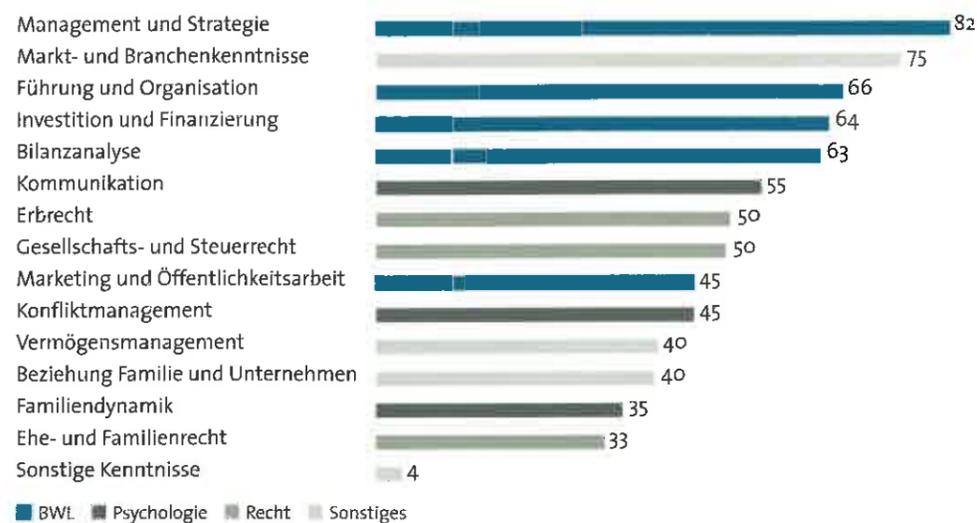
Doch den Fokus auf rein wirtschaftliche und rechtliche Themen zu legen ist zu kurz gegriffen. Detlef Boltersdorf, geschäftsführender Gesellschafter des Verpackungsherstellers Brohl Wellpappe, geht es beim Thema Gesellschafterqualifizierung nicht nur um Sachverstand, sondern auch um einfachen, gesunden Menschenverstand. Er verkörpert mit seinen drei Geschwistern die siebte Generation. In der achten Generation gibt es aktuell elf angehende Gesellschafter. „Unsere Kinder sollen ganz normal und vernünftig erzogen werden“, betont Boltersdorf. Eine gute Bildung gehöre dazu. Auch Bescheidenheit und Sparsamkeit. Boltersdorf möchte vermeiden, dass seine Kinder mit einer gewissen Anspruchshaltung groß werden. Anspruch auf eine Dividende oder Anspruch auf eine Aufgabe im Unternehmen sollen sie nicht hegen. Seine vier Kinder müssen sich zunächst alle auf ein Berufsleben außerhalb des Familienunternehmens vorbereiten. „Ich möchte keinen Wettbewerb unter ihnen schüren“, sagt er.

Die Anspruchs- und Erwartungshaltung der heranwachsenden Gesellschafter zu steuern ist vielen wichtig. Sie sollen das Unternehmen nicht als Geldmaschine sehen. „Empathie und >>



## Welche Themen sind Unternehmerfamilien wichtig?

Mehrfachnennung möglich (in Prozent)



Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen, PricewaterhouseCoopers (PwC)

>> Nähe zum Unternehmen und zur Großfamilie aufzubauen kann diese Haltung vermeiden“, sagt Haftlmeier-Seiffert. Dann sei man auch bereit, sich mit eher als fremd empfundenen Materie wie Bilanzen lesen zu beschäftigen. Und einzusehen: „Die Verantwortung für Eigentum kann man nicht wegdelegieren.“

Ähnlich sieht das Jan Tänzler. Er ist einer von etwa 50 Gesellschaftern der William Prym GmbH & Co. KG, die bereits 1530 gegründet wurde und u.a. Druckknöpfe herstellt. „Natürlich sollen Gesellschafter in der Lage sein, Geschäftsberichte zu verstehen, um auch die richtigen Fragen stellen zu können“, sagt Tänzler. „Aber wir wollen doch auch die Produkte und die Firma spannend machen, um die Neugierde der Gesellschafter zu wecken.“

## Neue Studie, neues Buch

Die Studie „Eigentum verpflichtet – über Generationen“ basiert auf der Befragung von 263 Familienunternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz über ihre Erfahrungen mit Gesellschafterkompetenz. Herausgeber sind das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC. Kontakt: tom.ruesen@uni-wh.de

„Fred und die Firma“ heißt ein aktuelles Buch von Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert (Hrsg. EQUA-Stiftung). Es erzählt Geschichten aus dem Schulalltag eines Unternehmerkindes, das von seinem Umfeld als etwas Besonderes wahrgenommen wird, obwohl es sich selbst gar nicht anders als die anderen fühlt. ■

Neugierde trieb zum Beispiel eine junge Gesellschafterin an, die lieber nicht genannt werden möchte, ihre Qualifizierung selbst in die Hand zu nehmen. Sie gehört einem Gesellschafterkreis mit weit über 100 Mitgliedern an. Als sie 18 wurde, fuhr sie mit ihren Eltern zum ersten Mal zur Gesellschafterversammlung. „Da habe ich nicht viel verstanden“, erinnert sie sich. „Aber ich bin neugierig geworden und habe später im Studium Inhalte dazugewählt, die mein Verständnis gefördert haben.“

### Organisatorische Herausforderung

Interesse wecken, Nähe aufbauen und Empathie fördern – der Zusammenhalt der Familie und die Bindung an das Unternehmen ist beim Pharma- und Spezialchemiekonzern Merck der wichtigste Baustein innerhalb der Gesellschafterqualifizierung. Das traditionsreiche Unternehmen zählt über 150 Gesellschafter, die in vielen verschiedenen Ländern in Europa leben. „Der physische Kontakt ist und bleibt das wichtigste Element, weil es am stärksten bindet“, sagt Jon Baumhauer, elfte Generation und Sprecher des Familienrates.

Der Familienrat von Merck – ein Gremium, in das alle Gesell-

schafter Vertreter wählen können – gestaltet das Jahresprogramm, „professionell, ohne externe Berater“, sagt Baumhauer. Ziel des Rates ist es, die Identifizierung der Gesellschafter mit dem Unternehmen und der Großfamilie zu steigern, Zugehörigkeit zu fördern und auch mit diversen Maßnahmen einen persönlichen Mehrwert für jeden einzelnen zu schaffen: Es gibt eine Familienzeitschrift, regelmäßige Berichte, Intranet für Gesellschafter und natürlich viele Treffen. Wichtig ist Baumhauer, eine positive Form im Umgang miteinander zu finden. „Ausgrenzung darf es nicht geben. Wenn man lernt, auch mit schwierigen Gesellschaftern Wege zu finden, ist das von unschätzbarem hohem Wert.“

Für Merck ist das Thema Gesellschafterqualifizierung eines, das unbedingt „inhouse“ abgebildet werden muss und das nicht an externe Dienstleister ausgelagert wird. So macht es auch die Mehrzahl der vom WIFU und PwC befragten Familien. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Verantwortlichen viel Zeit, Geduld und gute Nerven brauchen. „Man braucht schon einen hohen Frustrationslevel, wenn man das selbst organisiert“, sagt Tänzler. „Ohne die Initiati-

## Wer ist für die Planung und Organisation verantwortlich?

Mehrfachnennung möglich (in Prozent)



Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen, PricewaterhouseCoopers (PwC)

ve meiner Cousine und meines Cousins wären unsere Aktivitäten schwer zu realisieren gewesen.“ Die Gesellschafter leben verstreut, haben selbst Familie. „Es ist gar nicht so einfach, die Leute stammesübergreifend bei Laune zu halten.“ >>

Es sind die Details,  
die den Unterschied  
machen.

PSP  
MÜNCHEN

Steuerberatung,  
Wirtschaftsprüfung,  
Rechtsberatung und  
Family Office

PETERS, SCHÖNBERGER & PARTNER GBR  
RECHTSANWÄLTE  
WIRTSCHAFTSPRÜFER  
STEUERBERATER

Schackstr. 2 (Am Siegestor) 80539 München www.psp.eu

>> Nicht nur die Organisatoren investieren Zeit, auch die Gesellschafter. Knapp die Hälfte der befragten Unternehmer der Studie hält ein bis zwei Wochenenden pro Jahr für die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz frei. Bei 30 Prozent sind es immerhin schon drei bis fünf Wochenenden. Auch finanziell müssen die Aktivitäten gestemmt werden.

### Learning by doing

Bei William Prym gibt es unterschiedliche Module in der Kompetenzentwicklung, die flexibel eingesetzt werden. „Eine feste Reihenfolge gibt es nicht, ebenso kein vorgegebenes Muster“, so Tänzler. Einmal im Jahr findet die Gesellschaf-

tersammlung statt, manchmal auch eine außerordentliche. Die junge Generation – „next generation“, wie Tänzler die zwölf Nachwuchsgesellschafter nennt – organisiert sich selbst. Beim jüngsten Treffen setzte sie sich zum Beispiel mit der zweiten Geschäftsführungsebene zusammen, um zu diskutieren, warum einige Produkte laufen und andere nicht.

Gesellschafterqualifizierung nach Schema F gibt es nicht. Jede Familie muss ihren eigenen Weg finden. Boltersdorf führt seine Kinder in kleinen Schritten an die Firma heran, zunächst auch im kleinen Kreise seiner eigenen Familie. Die Kinder kennen den Betrieb, schauen gemeinsam mit dem Vater exemplarische Bilanzen und GuV an und erarbeiten betriebswirtschaftliche Grundlagen. Ein stammesübergreifender Austausch sei noch nicht möglich, sagt Boltersdorf.

Obwohl Brohl Wellpappe schon in der siebten Generation geführt wird, ist das Thema der Gesellschafterqualifizierung noch recht neu. Auch das Unternehmen der „anonymen“ Gesellschafterin geht das Thema erst seit kurzem systematisch an. In der Vergangenheit gab es keine gezielten Maßnahmen. „Nicht alle Familienmitglieder haben bewusst über ihre Gesellschafterrolle nachgedacht, auch nicht über die Verantwortung, die damit einhergeht“, sagt sie. Die Haltung in der Familie war durch die Kleinfamilien geprägt. Aber das ändert sich gerade. „Die junge Generation möchte den Sinn für die Familie als Ganzes schärfen“, sagt sie.

Die Studie bestätigt diese Entwicklung: Über die Hälfte der befragten Unternehmen hat erst in den vergangenen drei Jahren begonnen, Maßnahmenpakete für ihre Gesellschafter zu schnüren. Nur 7 Prozent praktizieren dies schon über 20 Jahre. Der wichtigste Grund für die Implementierung gezielter Maßnahmen sei der anstehende Generationenwechsel, wie es in der Studie heißt.

### Für die Jugend

Der findet bei so großen Familien wie der des Unternehmens Merck eigentlich ständig statt. Baumhauers Generation hat besonders die 12. und 13. Generation im Blick. Sie sei die Zukunft. „Man braucht ein Gespür dafür, was diese Generation wirklich bewegt.“ Die elfte Generation hat deshalb die Initiative ergriffen und eine Generationenstrategie entwickelt. An einem südeuropäischen Standort haben zum Beispiel Junggesellschafter und Mitarbeiter gemeinsam Experimente zu Zukunftstechnologien durchgeführt, am Firmenstammsitz Energie- oder Entsorgungsfragen diskutiert. „Der Gesellschafter muss sich auch mit seinen eigenen Vorstellungen zu ethischen Fragen mit dem Unternehmen konform fühlen.“

Zweimal im Jahr gibt es klar strukturierte Treffen für die jeweils 15- bis 20-Jährigen und die 21- bis 30-Jährigen. Zum Standardprogramm gehören Besuche am Heimatstandort Darmstadt oder in den Tochtergesellschaften, auch im Ausland, wo die Gesellschafter Führungskräfte und Mitarbeiter kennenlernen. Interessierte konnten sogar eine echte Aufnahmeprüfung für Lehrlinge absolvieren. Inklusiv Assess-

ment und Feedback. „Das ist ein tolles Erlebnis für die Jüngeren“, sagt Baumhauer.

Bei Merck stehen gemeinsame Aktivitäten im Rahmen der Gesellschafterqualifizierung klar im Vordergrund: „Wir haben aus den ersten Jahren gelernt. Ich glaube, da haben wir die Familientreffen intellektuell überfrachtet mit externen Vorträgen und vielen theoretischen Überlegungen.“ ■

## Sonderling Unternehmerkind

Gesellschafterkompetenz beginnt schon im Kindesalter: Hier lernt das Kind, mit seiner Rolle klarzukommen. „wir“ sprach mit Diplom-Psychologin Dr. Elke Schröder.

DIE FRAGEN STELLE FRIEDERIKE WEHNERT.

*Immer wieder fühlen sich Unternehmerkinder ausgegrenzt. Wie können sie trotzdem eine positive Persönlichkeitsentwicklung durchlaufen?*

Kinder leiden immer dann darunter, wenn sie das Gefühl haben, auf ihre Rolle als Unternehmerkind reduziert zu werden und es nicht um sie als Person geht. Starke Kinder können allerdings auch die eine oder andere Bemerkung ihres Umfelds aushalten. Der tägliche Umgang mit den Eltern entscheidet in der Regel darüber, ob das Kind die Wahrnehmung durch sein Umfeld als Problem ansieht oder nicht. Die Familie trägt dazu bei, dass eine Identifikation mit dem Unternehmen stattfindet. Für die Entwicklung der Kinder ist es positiv, in ihrem Umfeld auch mit anderen Unternehmerkindern zusammenzukommen.

*Auch das Kind eines angestellten Managers in führender Position kann in seinem Umfeld Ausgrenzung erfahren. Wo ist der Unterschied zu einem Unternehmerkind?*

Managerkinder haben in der Regel deutlich weniger Einblick in das Berufsfeld ihrer Eltern und sind daher

besonders enttäuscht, wenn sie feststellen, dass sie nicht aufgrund ihrer eigenen Person beurteilt werden. Ihnen fehlt die Identifikation mit dem Unternehmen, das Wir-Gefühl. Unternehmerkinder hingegen spüren eher, dass der Beruf der Eltern auch etwas mit ihnen selbst zu tun hat. Mit einem größeren Verständnis für die Tradition ihrer Rolle können sie vielleicht leichter mit Ausgrenzung umgehen.

*Wie gehen Kinder mit der permanenten Präsenz des Unternehmens im Alltag um?*

Meine Erfahrung ist, dass die Kinder meist so stark in ihre Situation hineingewachsen sind, dass sie das gut akzeptieren. Der Punkt wird zwar immer wieder genannt, aber ich habe ihn noch nie als starke Belastung herausgehört. Auch Zeitmangel der Eltern wird nicht häufiger moniert als in anderen Familien, in denen Eltern beruflich stark eingespannt sind.

*Die meisten Familienunternehmer sagen, dass ihre Kinder sich unabhängig von einer möglichen Nachfolge entfalten sollen. Inwiefern üben sie subtil doch Druck aus?*

Dass der Wunsch einer Nachfolge bei den Eltern vorhanden ist, liegt sehr nah und ist auch legitim. Ich stelle häufig fest, dass Eltern sich aber so stark zurücknehmen, dass sie die Kinder verunsichern: „Ich glaube, dass meine Eltern sich wünschen, dass ich ins Unternehmen einsteige, aber warum sagen sie das nicht?“ Ich empfehle, über den Wunsch zu reden. Denn ein Wunsch ist ja noch keine Forderung.

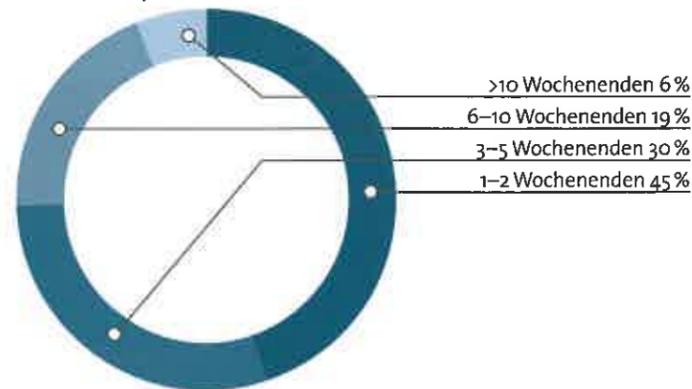
*Wie können Unternehmereltern den Boden dafür bereiten, dass das Kind sich aus eigenem Antrieb für die Nachfolge entscheidet?*

Zunächst einmal muss den Eltern klar sein, dass sie ein starkes Rollenvorbild für die Kinder sind. Wie sie über das Unternehmen und über Mitarbeiter reden, ob sie über die hohe Belastung stöhnen oder Stolz ausstrahlen, das überträgt sich ganz stark auf die Kinder. An dieser Stelle sind auch die Großeltern von Bedeutung, die Geschichten aus der Unternehmens- und Familiengeschichte erzählen und so Überlieferer von Tradition sind. ■

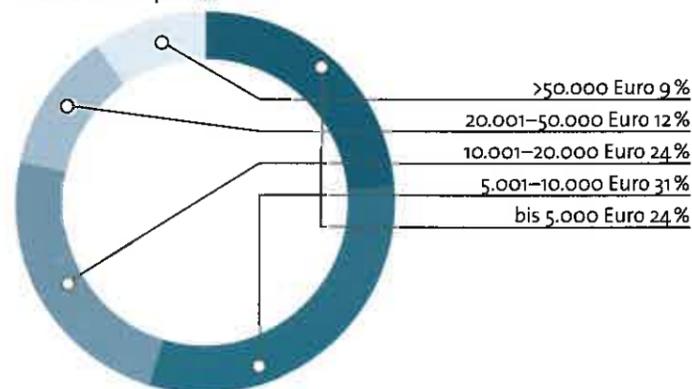
Dr. Elke Schröder ist Diplom-Psychologin an der Universität Jena. Sie forscht im Bereich Entwicklungspsychologie mit dem Schwerpunkt berufliche Entwicklung.

### Wie viel Zeit und Geld werden in die Entwicklung von Gesellschafterkompetenz investiert?

Investierte Zeit pro Jahr



Investiertes Geld pro Jahr



Quelle: Wittener Institut für Familienunternehmen, PricewaterhouseCoopers (PwC)