

Gesellschafter binden – aber wie?

Familienunternehmen tun viel, um emotionale Nähe zu ihren Gesellschaftern aufzubauen: Familientage, Werksbesichtigungen, Besuche der Tochterunternehmen im Ausland. Bringt das wirklich etwas?

Rouven Dresselhaus, Gesellschafter der **Joseph Dresselhaus GmbH & Co. KG**, eines Unternehmens für Befestigungstechnik in Ostwestfalen, über Sinn und Unsinn einzelner Maßnahmen.

DIE FRAGEN STELLTE PETRA GESSNER.



Foto: Canaly/Ventures

Rouven Dresselhaus

Herr Dresselhaus, wie komplex stellt sich die Gesellschafterstruktur bei Ihnen dar?

Das ist nicht ganz einfach kurz aufzuzählen, da sich bei den Generationen mittlerweile eine große Altersspanne aufgetan hat. Wir sind vier Familienstämme, die jeweils 25 Prozent der Anteile halten. Meine Mutter ist eine dieser vier Geschwister, von denen zwei allerdings keine Kinder haben. Ich gehöre zur dritten Generation, und meine Mutter hat

mir bereits Anteile übertragen. Insgesamt sind wir derzeit neun Gesellschafter. Eine Cousine von mir arbeitet im Unternehmen, aber nicht im Management. Das Unternehmen wird vollständig von familienexternen Führungskräften geleitet.

Wie funktioniert der Informationsfluss zwischen Gesellschaftern und Geschäftsführern?

Wir erhalten regelmäßig Reportings und wissen immer recht gut, was los ist. Viermal im Jahr treffen wir uns zur Gesellschafterversammlung. Eine Informationsasymmetrie gibt es bei uns fast nicht. Die meisten von uns fühlen sich dem Unternehmen verbunden und auch verpflichtet. Und reden irgendwie in der Familie auch oft über das Unternehmen. Das klappt bisher ganz gut. Aber da jetzt auch schon die vierte Generation langsam heranwächst, müssen wir uns sicherlich etwas überlegen, damit die Familie weiterhin eng am Unternehmen bleibt.

An welche Maßnahmen denken Sie konkret?

An alles, was das „wir-Gefühl“ stärkt. Dazu zähle ich nicht unbedingt Seminare, Vorträge, Veranstaltungen zu Familienunternehmen oder fachliche Workshops. Eine Familienverfassung muss auch nicht zwingend sein. Ich denke eher an Zeit, die man intensiv zusammen verbringt und in der man gemeinsam etwas erlebt. Das schafft Nähe und stärkt das gegenseitige Vertrauen. Und dann kann man auch über Geschäftliches einfacher reden.

Wo und wie würden Sie gemeinsam Zeit verbringen wollen?

Das würde ich sehr einfach halten. Ich kenne Familien, die ihren Gesellschaftern richtig viel bieten müssen, damit überhaupt jemand kommt und sich interessiert: ein tolles Golf-Hotel auf Sylt oder eine Safari in Afrika. Mit unserer Familie können wir uns auch einfach im Allgäu oder in den Alpen zum Wandern treffen. Das würden wir mit der nächsten Generation sicherlich etwas strukturierter angehen als bisher. ■

Neues Forschungsprojekt

Das Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim (ifm Mannheim) hat ein neues Forschungsprojekt zur Gesellschafterbindung in Familienunternehmen gestartet. Ziel ist es zu untersuchen, ob und wie der Erfolg von Maßnahmen zur Gesellschafterbindung gemessen werden kann. Die folgenden Fragen stehen dabei im Mittelpunkt:

- Was verbindet Gesellschafter mit dem Familienunternehmen, und wann wird diese Bindung entwickelt?
- Welche Bindungsmaßnahmen erweisen sich als wichtig und geeignet, welche nicht?
- Welche Unterschiede ergeben sich in den unterschiedlichen Konstellationen der Unternehmen, z.B. familieninterne Geschäftsführung, Trennung von Führung und Eigentum, Zahl der Gesellschafter, räumlich weit verstreute Familien, differierende Stammesorganisationen?
- Welche Rolle spielen Branche und Ausrichtung des Unternehmens, z.B. bei FuE? Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem Engagement der Gesellschafter und der Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Technologien?

Wenn Sie als Gesellschafter eines Familienunternehmens das Projekt unterstützen möchten, finden Sie den Online-Fragebogen zu diesem Forschungsprojekt unter www.ifm.uni-mannheim.de/umfrage-bindung. Fragen beantwortet Ihnen Dr. Jan Klaus Tänzler (taenzler@ifm.uni-mannheim.de).