

# Gesellschafterkompetenz – der gut informierte Gesellschafter



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth, International Performance Research Institute, Stuttgart,  
Prof. Rainer Kirchdörfer, Rechtsanwalt, Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz, Stuttgart,  
Prof. Dr. Arist von Schlippe, Inhaber des Lehrstuhls „Führung und Dynamik von Familienunternehmen“ an der Universität Witten/Herdecke

Während früher eher die Meinung vorherrschte, einige wenige Verantwortungsträger aus der Familie, oftmals auch nur die, die aktiv im Unternehmen tätig waren, reichten aus, den Gesellschafterkreis und das Unternehmen zu repräsentieren, wird heutzutage weit mehr Wert darauf gelegt, dass die Mehrzahl der Gesellschafter eine aktive Eigentümerfunktion übernimmt. Der vorliegende Aufsatz versucht, das notwendige Gesellschafterkompetenzwissen in 12 Themenkreise einzuteilen, die in den nächsten Heften der FuS bearbeitet werden sollen.

## I. Vorbemerkung und Definition

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Bewusstsein für die Bedeutung der Gesellschafter eines Familienunternehmens stark gewandelt. Wenn die sogenannten „passiven“ Gesellschafter des Unternehmens mehr sein sollen, als nur „Abnicker“ von Entscheidungsvorlagen und Empfänger jährlicher Ausschüttungen, stellt sich stärker denn je die Frage nach den notwendigen Kompetenzen, die die Gesellschafter für ein weitergehendes Engagement mitbringen sollten. Darüber hinaus ist die Frage, welche Rolle der Teil der Familie spielt, dessen Mitglieder nicht Gesellschafter sind, entweder noch nicht oder weil sie es auch nie sein werden. Oft stehen auch sie in mehr oder weniger engen Beziehungen zu Vertretern der Gesellschafterfamilie, oder sind zumindest mit ihnen im Gespräch, – ein Mindestmaß an Wissen um Zusammenhänge in Familienunternehmen kann auch für sie erstrebenswert sein.

Gesellschafterkompetenz bedeutet, über das Grundwissen in rechtlichen, ökonomischen und psychologischen Fragen zu verfügen, das erforderlich ist, um die langfristige Strategie des Unternehmens mitentscheiden zu können und kurz- und mittelfristige

Vorgänge im Unternehmen aus der Position als Eigentümer beurteilen zu können. Dies gilt unabhängig davon, ob das Familienunternehmen familienintern oder -extern geführt wird. Darüber hinaus bedarf es eines Wissens um das komplexe Zusammenspiel einer Familie und eines Unternehmens, und die damit verbundenen psychologischen und sozialen Herausforderungen.

So verstanden ist Gesellschafterkompetenz Grundbedingung dafür,

- dass sich jeder Einzelne seiner Verantwortung als Teil der Familie für das Ganze bewusst ist (Selbstdisziplin, Konfliktvermeidung, verantwortungsvoller Umgang mit Eigentum, Ausschüttungserwartungen usw.),
- dass das Thema der operativen Nachfolge und/oder des Eigentumsübergangs mit den nahezu unausweichlichen Kränkungen und Irritationen mit Bewusstheit und Sensibilität angegangen wird und so persönliche andauernde Verletzungen weitgehend vermieden oder zumindest abgemildert werden,
- dass die Entstehung von Konflikten frühzeitig wahrgenommen, problematisiert und kon-

## INHALT

- I. Vorbemerkung und Definition
- II. Was bedeutet Gesellschafterkompetenz im Kontext von Familienunternehmen?
  1. Operativ tätige Familienmitglieder
  2. Nicht-operativ tätige Gesellschafter
  3. Familienmitglieder, die nicht (oder: noch nicht) Gesellschafter sind
- III. Facetten von Gesellschafterkompetenz

## Keywords

Familienstrategie; Familienunternehmen; Gesellschafter; Kompetenz; Strategie

struktiv angegangen werden kann,

- dass eine Familie in der Lage ist, familienstrategische Grundsatzentscheidungen zu treffen und,
- sich als Unternehmerfamilie selbst zu managen (Einrichtung von Familiengremien, Strukturen für die Unterstützung der Unternehmensführung, Erarbeitung von Family Governance-Strukturen),
- dass ein Gesellschafter die ihm in der Gesellschafterversammlung obliegenden Grundlagen-

entscheidungen verantwortungsvoll treffen kann,

- dass ein Gesellschafter seine Rechte und Pflichten gegenüber Familie und Unternehmen kennt und verantwortungsvoll wahrnehmen kann und
- dass ein Gesellschafter sich der Zusammenhänge und Einflüsse privater Entscheidungen, wie bspw. Eheschließung, Testament, Wegzug ins Ausland, auf das Familienunternehmen bewusst wird und negative Auswirkungen verhindern kann.

## II. Was bedeutet Gesellschafterkompetenz im Kontext von Familienunternehmen?

Natürlich ist die Frage berechtigt, warum es nötig sein soll, Gesellschafterkompetenz zu entwickeln, also welches Problem eigentlich durch Gesellschafterkompetenz gelöst werden soll. Diese Frage soll für drei Gruppen von Familienmitgliedern separat diskutiert werden:

### 1. Operativ tätige Familienmitglieder

Im Unternehmen tätige Gesellschafter verfügen oft über breite Fähigkeiten und Erfahrungen. Gerade ihnen wird die Vorstellung, noch weitere Kompetenzen erwerben zu sollen, geradezu abwegig erscheinen. Doch zeigen viele Beispiele, welche problematischen Folgen es hat, wenn eine Konzentration der Kompetenzen vor allem auf die unternehmensstrategischen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen hin erfolgt. Diese ist sicher in Verbindung mit der hohen Geschwindigkeit der Entscheidungen einer der besonderen Wettbewerbsvorteile, doch zugleich könnte sich die „Doppelgesichtigkeit“ des Familienunternehmens darin zeigen, dass die familiendynamischen und psychologischen Aspekte der Gesellschafter-

kompetenz vernachlässigt werden. Insbesondere im Übergang, vor allem in der Nachfolge, zeigen sich diese Versäumnisse als massive Nachteile. Man denke nur an das klassische Bild vom „Alten, der nicht loslassen kann“ oder an die Klatschspalten der Journale füllenden Konfliktgeschichten in der Nachfolge. Es kommt hinzu, dass es oft gerade diese Familienmitglieder sind, die dafür als verantwortlich angesehen werden, dass der Familienzusammenhalt gewahrt wird und dass familienstrategische Überlegungen angestellt werden. So empfiehlt es sich auch für sie, ihre Gesellschafterkompetenz zu erweitern.

*Gesellschafterkompetenz für operativ tätige Gesellschafter bedeutet mithin, sich über betriebswirtschaftliches und organisatorisches Wissen hinaus Kenntnisse über die Dynamiken der Familie anzueignen.*

### 2. Nicht-operativ tätige Gesellschafter

Eine besondere Ressource, die die Familie dem Unternehmen als „Familliness“ bereitstellt, besteht darin, dass sie dem Unternehmen als Partner zur Seite steht, – als Dialog- und „Sparringspartner“ für strategische Überlegungen und größere unternehmerische Entscheidungen (z.B. Unternehmenskauf). Das damit zugleich einhergehende Bewusstsein für die besonderen Belange des Unternehmens bedeutet im positiven Fall, dass die persönlichen Ansprüche an das Unternehmen und an die eigene Versorgung auf ein realistisches Maß gebracht werden. Denn das „Abgleiten“ in eine reine Investorenmentalität der Anteilseigner, auch der nicht-tätigen, ist einer der Faktoren, der das Ende des Familienunternehmens als Familienunternehmen einleiten kann. Daher braucht auch diese Gruppe ein umfassendes Bild von wirtschaftlichen, rechtlichen und psychosozialen Zusammenhängen. Das Ziel ist hier die Dialogfähigkeit aller Gesellschafter, insbesondere in der Gesellschafterversammlung. Eine wei-

tere, hoch bedeutsame Qualifikation, die für diesen Kreis der Mitglieder des Familienunternehmens zentral ist, ist die Gremienfähigkeit. Denn es geht darum, aus diesem Kreis die oder den Qualifizierteste(n) auswählen zu können, der (oder die) die Familie in den verschiedenen Gremien mit Sachverstand vertreten können. Das Bewusstsein für diese Qualifikation als Teil der Gesellschafterkompetenz ist in letzter Zeit deutlich gewachsen: Gremienfähigkeit kann kein Automatismus sein, sie muss erworben und erarbeitet werden.

*Gesellschafterkompetenz für nicht operativ tätige Gesellschafter bedeutet mithin, eine Vorstellung dafür zu entwickeln, welche Anforderungen ein Unternehmen an seine Inhaber stellt und diese Anforderungen verantwortungsvoll ausfüllen zu können. Es braucht ein elementares Wissen um Unternehmensstrategie, Gesellschaftsformen, Unternehmensführung und um finanzielle Fragen. Daneben ist aber auch ein Basiswissen um ehedüterrechtliche, erbrechtliche und steuerrechtliche Fragen erforderlich, um der Rolle als mündiger Gesellschafter gerecht werden zu können. Darüber hinaus bedeutet Gesellschafterkompetenz, die Dynamiken der Familie zu verstehen und die damit einhergehenden Notwendigkeiten von Familienstrategie und Familienmanagement nachzuvollziehen.*

### 3. Familienmitglieder, die nicht (oder: noch nicht) Gesellschafter sind

Natürlich ist es ein großer Unterschied, ob abzusehen ist, dass ein Familienmitglied einmal Gesellschafter wird oder nicht. Für die erste Gruppe gilt im Wesentlichen das unter 2. Gesagte. Wenn in einer Familie Mitglieder sind, die keine Aussicht haben, Gesellschafter zu werden, was häufig etwa bei Ehegatten oder Schwiegerkindern der Fall ist, ergibt sich aus dieser Konstellation ein gewisser potenzieller Komplexitätsanstieg. Denn die Familienmitglieder sind ja als Familien-

mitglieder miteinander im Kontakt. Neid, Eifersucht oder Gefühle, einer „Zweiklassenfamilie“ anzugehören, können ein Konfliktpotenzial beinhalten. Wenn auch diesem Familienkreis ein Basiswissen um Familienunternehmensthematiken vermittelt wird, kann dieses Potenzial abgeschwächt werden. Wenn Nicht-Gesellschafter die Erfahrung machen, dass sie durchaus als engagierte Gesprächspartner für die Gesellschafterfamilie willkommen sind, kann dies das Gefühl, ein „Familienmitglied 2. Klasse“ zu sein, mindern. Schließlich hilft es der ganzen Familie, wenn die besondere Situation der aktiven Mitglieder verstanden wird. Wenn diese Mitglieder auch in die Lage versetzt werden, eine gewisse Rolle in Organen des Unternehmens oder Gremien der Familie zu übernehmen, ist dieser Effekt natürlich noch größer.

*Gesellschafterkompetenz für Familienmitglieder, die keine Gesellschafter sind, bedeutet, sich damit vertraut zu machen, was ein Familienunternehmen für die Familie bedeutet und welche potenziellen Spannungen und Belastungen damit einhergehen können. Daneben bedeutet Gesellschafterkompetenz für diesen Personenkreis sich das Basiswissen anzueignen das notwendig ist, um Gesellschaftern ein guter Gesprächspartner in Familienunternehmerfragen zu sein.*

### III. Facetten von Gesellschafterkompetenz

Unsere Erfahrung führte zu den folgenden Aspekten:

#### Die 12 Themenkreise

##### 1. Strategie im Unternehmen und in der Familie

Was ist eine Unternehmensstrategie, wie wird sie entwickelt und wie wird sie fortgeschrieben? Was ist eine Familienstrategie und wozu braucht die Familie eine solche?

*Kenntnisziel:* Ein Verständnis für die Bedeutung der Unternehmens-

strategie entwickeln, verschiedene Strategien verstehen, Strategieentwicklungsprozesse nachvollziehen können. Den Unterschied zwischen Unternehmens- und Familienstrategie nachvollziehen. Fragen der Plausibilität einer konkreten Strategie mitdiskutieren können.

##### 2. Business Governance – Die Organisation des Unternehmens

Welche verschiedenen Formen gibt es, ein Unternehmen organisatorisch aufzubauen (Strukturen)? Wie kann ein Unternehmen seine Organisationsabläufe (Prozesse) gestalten? Wie werden Macht und Kontrolle, Haftung und Einfluss sowie Interessengegensätze zwischen Eigentum und Führung in der Balance gehalten?

*Kenntnisziel:* Gestaltungsprinzipien der Unternehmensorganisation.

##### 3. Family-Business-Governance

Wie kann sich eine Familie organisieren und welche Rolle kann und soll die Familie im Unternehmen und als Unternehmerfamilie einnehmen? Welche juristischen und ökonomischen Probleme treten an der Schnittstelle zwischen Familie und Unternehmen auf und wie können diese gelöst werden?

*Kenntnisziel:* Gestaltungsprinzipien der Familienorganisation an der Schnittstelle zum Familienunternehmen.

##### 4. Konflikte und deren Lösung

Wie und warum entstehen Konflikte? Was sind die besonderen Konflikte, die in Familienunternehmen entstehen können? Welche Möglichkeit hat man, als Einzelner Konflikte zu vermeiden? Wie geht man mit einem potenziellen oder aktuellen Konflikt um? Wie lassen sich unterschiedliche Eskalationsgrade von Konflikten erkennen und welche Formen der Konfliktbearbeitung gibt es? Welche Kon-

fliktlösungsmechanismen gibt es in psychologischer, juristischer und ökonomischer Hinsicht?

*Kenntnisziel:* Konfliktentstehung und Konfliktlösung mit einer besonderen Betonung auf Familienunternehmen.

##### 5. Mentale Modelle und strukturelles Risiko

Wie kann der familienstrategische Status einer Unternehmensfamilie eingeschätzt und entsprechend einer Abschätzung des strukturellen Risikos vorgenommen werden?

*Kenntnisziel:* Das Konzept des strukturellen Risikos und der mentalen Modelle auf das eigene Unternehmen hin anwenden.

##### 6. Unternehmensnachfolge

Was bedeutet Unternehmensnachfolge? Kann man sich auf die Unternehmensnachfolge vorbereiten und wie geschieht dies? Wo liegen die besonderen Gefahren beim Wechsel des Unternehmers? Wie können potenzielle Gefahrenpunkte frühzeitig erkannt und bearbeitbar gemacht werden?

*Kenntnisziel:* Unternehmensnachfolgeprobleme verstehen.

##### 7. Psychologie des Familienunternehmens

Wie können besondere Verhaltensweisen von Unternehmerfamilien verstanden werden?

*Kenntnisziel:* Mögliche, typische Familiendynamiken in Unternehmensfamilien kennen. Kenntnis wissenschaftlicher Konzepte wie „Psychological ownership“, „socio-emotional wealth“, „emotional messiness“, „emotional value“.

##### 8. Bilanzen – Der Blick in den Rückspiegel; Unternehmenssteuerung – Der Blick nach vorne

Welchen Sinn hat der Jahresabschluss? Worin unterscheiden sich Jahresabschlüsse nach Handelsge-

setzungsbuch von solchen nach internationalen Regeln? Was ist eine Steuerbilanz? Welche Informationen liefert ein Jahresabschluss und welche nicht? Wie lässt sich das Unternehmensgeschehen zielorientiert steuern? Welche Informationen sind hierzu notwendig?

*Kenntnisziel:* Bilanzen lesen und beurteilen können. Prozesse und Werkzeuge des Controllings kennen.

**9. Internationalisierung der Unternehmerfamilie**

Welche gesellschaftsrechtlichen, familien- und erbrechtlichen, steuerrechtlichen Probleme und „Fallen“ entstehen, wenn die Gesellschafterfamilie international wird, z.B. gemischt national heiratet oder teilweise im Ausland lebt?

*Kenntnisziel:* Fallkonstellationen mit internationalem Bezug kennen, die zu Problemen führen können

und damit umgehen lernen, falls sie sich nicht vermeiden lassen.

**10. Gesellschaftsformen**

Welche Rechtsformen stellt das Gesellschaftsrecht zur Verfügung, wo liegen deren Vor- und Nachteile in gesellschaftsrechtlicher, steuerrechtlicher und betriebswirtschaftlicher Sicht?

*Kenntnisziel:* Die für ein konkretes Unternehmen und dessen Unternehmerfamilie passende Rechtsform in Vor- und Nachteilen nachvollziehen können.

**11. Finanzierung und Investitionen**

Wie lassen sich Kapitalbedarf und Liquidität planen und steuern? Wie lassen sich Investitionen rechnen und beurteilen? Welche Finanzierungsquellen stehen zur Verfügung? Wie funktioniert hier der Kapitalmarkt („Börse“)?

*Kenntnisziel:* Finanzierungsformen kennen und diese beurteilen können. Investitionen auf deren ökonomische Plausibilität beurteilen können.

**12. Steuern**

Welche Steuern belasten den laufenden Geschäftsbetrieb des Unternehmens (Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer)? Welche Verknüpfung besteht zwischen der Rechtsform des Unternehmens und den anfallenden Steuern? Welche Steuern entstehen bei Umwandlung des Unternehmens in eine andere Organisationsform? Welche Steuern fallen beim Gesellschafterwechsel im Allgemeinen und bei der Unternehmensnachfolge im Speziellen an?

*Kenntnisziel:* Die Grundzüge des Unternehmensteuerrechts und des Erbschaft- und Schenkungsteuerrechts kennen.

Unternehmen und Wirtschaft

# Newsletter betrifft-unternehmen

**Der kostenlose Newsletter betrifft-unternehmen bietet Ihnen monatlich hilfreiche Informationen zum Unternehmens- und Wirtschaftsrecht aus den Rubriken:**

- Nachrichten
- Fachbeiträge
- Zahlen des Monats
- Termine und Veranstaltungen

Besuchen Sie uns unter [betrifft-unternehmen.de](http://betrifft-unternehmen.de) und melden Sie sich noch heute für unseren kostenlosen Newsletter an!

Recht vielseitig!