

# DER KOMPETENTE GESELLSCHAFTER

DAS PASSGENAUE RÜSTZEUG FÜR DIE JEWEILIGE  
GESELLSCHAFTERROLLE FINDEN

VON PROF. DR. RAINER LORZ, LL.M.

---

## ABSTRACT

Sowohl die gestiegenen Anforderungen an die Gesellschafter eines Familienunternehmens als auch deren Erwartungshaltungen korrelieren mit der Notwendigkeit, sich das erforderliche Rüstzeug für die sach- und situationsgerechte Ausfüllung der Gesellschafterrolle anzueignen. Die Beiträge in dieser Sonderausgabe sollen bei der Bewältigung dieser Aufgabe Hilfestellung leisten.

---

## I. Die Wechselwirkung zwischen Verantwortung und Kompetenz

Simultan zu der exponentiell gestiegenen Komplexität des Wirtschaftslebens in den letzten Jahrzehnten haben Forschung und Lehre zu Theorie und Praxis des Familienunternehmens spätestens seit dem Ende des letzten Jahrtausends an Tiefe und Bedeutung gewonnen. Hiermit einhergehend hat sich das Bewusstsein für die Bedeutung der Rolle der Gesellschafter des Familienunternehmens stark gewandelt.

In früheren Zeiten bekamen am Unternehmen beteiligte Familiengesellschafter den Gesellschafterbeschluss über die Feststellung des Jahresabschlusses nicht selten *en passant* beim familiären Zusammentreffen, quasi zwischen Vorspeise und Hauptgang, zur Unterschrift präsentiert. Oder es wurde erwartet, dass die Unterzeichnung wichtiger Dokumente wie des neuen Gesellschaftsvertrags oder eines Pflichtteilsverzichts durch den gerade volljährig gewordenen Familiengesellschafter ohne größere Erläuterungen oder Fragen vonstattenging. Demgegenüber verstehen sich die heutigen Familiengesellschafter, auch wenn sie nicht in der operativen Führung des Unternehmens tätig sind, keineswegs nur als „Abnicker“ von Entscheidungsvorlagen und Empfänger jährlicher Ausschüttungen: Vielmehr wollen sie sich aktiv in die Geschicke des Unternehmens einbringen, dessen langfristige Strategie verstehen und diskutieren oder Vorgänge im Unternehmen aus der Position des Eigentümers heraus angemessen beurteilen.

Diese Anforderungen und Erwartungshaltungen stehen in einer Wechselwirkung mit den Kompetenzen, welche die Gesellschafter für ein derart verstandenes Engagement mitbringen sollten. Hiermit ist die den Kern aller Beiträge dieser Sonder-

ausgabe bildende Frage der Gesellschafterkompetenz angesprochen und die hiermit einhergehende Vermittlung des Grundwissens zu rechtlichen, ökonomischen und psychologischen Fragen, das erforderlich ist, um das komplexe Zusammenspiel von Familie und Unternehmen und die damit verbundenen psychologischen und sozialen Herausforderungen zu bewältigen sowie der Verantwortung der Gesellschafter für eine gute Unternehmensführung gerecht zu werden.

Diese Kompetenz kann für die einzelnen Gruppen von Familienmitgliedern durchaus unterschiedlich ausgeprägt sein. Operativ tätige Gesellschafter werden regelmäßig über das für ihre Aufgaben erforderliche betriebswirtschaftliche und organisatorische Wissen verfügen, mögen aber Nachholbedarf haben, wenn es um die Kenntnis der Dynamiken und psychosozialen Prozesse in der Familie geht, die mit den herkömmlichen Mitteln der Betriebswirtschaftslehre nicht zu bewältigen sind.

Für nicht operativ tätige Gesellschafter bedeutet Gesellschafterkompetenz vor allem, eine Vorstellung dafür zu entwickeln, welche Anforderungen ein Unternehmen an seine Inhaber stellt, um die Rolle als Gesellschafter verantwortungsvoll ausfüllen zu können. Dies betrifft etwa die Fähigkeit, an der Formulierung der Werte- und Zielvorstellungen der Familie mitzuwirken, die idealiter die Leitplanken für das Handeln des Managements setzen. Familiengesellschafter im Beirat oder in einem entsprechenden Organ des Unternehmens sollten über die Kenntnisse verfügen, um die richtigen Fragen zur Unternehmensstrategie zu stellen und deren Umsetzung durch die Geschäftsführung konstruktiv begleiten zu können, zudem über den Background und die Erfahrungen, um die diesen Gremien in Bezug auf die Unternehmensspitze zustehende Personalkompetenz sachgerecht ausüben zu können. Bei „Nur-Familiengesellschaftern“ mag es neben der Vermittlung des Bewusstseins für die mit der Gesellschafterstellung verbundene Verantwortung vor allem um die Verschaffung der Kompetenz gehen, die Berichte und Vorschläge der Geschäftsführung zu verstehen und sachge-

---

## INHALT

- I. Die Wechselwirkung zwischen Verantwortung und Kompetenz
- II. Bausteine der Gesellschafterkompetenz

recht beurteilen zu können. In jedem Fall muss auch der nicht operativ tätige Gesellschafter das Wissen und die Kenntnisse mitbringen oder sich aneignen, um die Dynamiken in der Familie zu verstehen und die damit einhergehende Aufgabe der Entwicklung einer situationsgerechten Familien- bzw. Inhaberstrategie oder vergleichbarer Leitlinien für das „Management“ der Familie begleiten und auch prägen zu können. Hinzu kommt die Ausprägung der Fähigkeit, die zur Wahl in den Beirat oder ggf. die Geschäftsführung stehenden Familienmitglieder unvoreingenommen zu beurteilen.

Für Familienmitglieder, die nicht oder noch nicht zum Gesellschafterkreis zählen, stehen andere Facetten der Gesellschafterkompetenz im Vordergrund. Hier geht es meist vorrangig um die Entwicklung eines Verständnisses für die Bedeutung des Unternehmens für die Familie, aber auch für das hiermit verbundene Potenzial an Spannungen und Belastungen. Zudem gilt es, sich das Basiswissen anzueignen, welches notwendig ist, um den Gesellschaftern ein guter Gesprächspartner in den Fragen des Familienunternehmens zu sein.

## II. Bausteine der Gesellschafterkompetenz

In dieser Sonderausgabe werden die verschiedenen Bausteine der Gesellschafterkompetenz in 16 Beiträgen mit dem Ziel umfassend beleuchtet, den verschiedenen Gruppen von Familiengeschaftern situationsgerecht das Rüstzeug zu vermitteln, welches sie für eine verantwortungsvolle Ausfüllung ihrer Rolle als (künftige) Familiengeschafter benötigen. Dies betrifft neben den grundlegenden Fragestellungen zum Aufbau und Einsatz von Gesellschafterkompetenz sowie zur Entwicklung einer passgerechten Business- und Family Governance insbesondere die „klassischen“ Themen aus den Bereichen Recht, Steuern und Betriebswirtschaftslehre, bei denen gerade in den letzten Jahren bedeutsame Entwicklungen und Neuregelungen mit erheblichen Auswirkungen auf die Welt der Familienunternehmen zu verzeichnen waren.

Mit Blick auf neuere Entwicklungen, die ebenfalls eine erhebliche Ausstrahlungswirkung auf das Familienunternehmen haben, wurden zudem weitergehende Themenstellungen in diesen Leitfaden aufgenommen. So beschäftigt sich ein Beitrag von Horváth mit der Diskussion um den Beitrag des Unternehmens zur Erreichung gesellschaftlicher Zielsetzungen („Purpose“) von Familienunternehmen. Hülsbeck und Gerlitz zeigen auf, wie eine praxisorientierte Nachhaltigkeitsstrategie in Unternehmerfamilien entwickelt werden kann. Die praktisch eminent bedeutsame Thematik der Digitalisierung im Familienunternehmen wird einerseits in dem Beitrag von Clauß, Scheffler und Bendel aus einer holistischen, die Unternehmerfamilie in den Prozess einbeziehenden Perspektive beleuchtet. Das Zusammenspiel zwischen dem digitalen Transformationsprozess und der gerade in Familienunternehmen unerlässlichen fortlaufenden Überprüfung des Geschäftsmodells auf Veränderungsnotwendigkeiten im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes behandelt sodann wiederum Horváth und zeigt hier ebenso wie in seinen weiteren Beiträgen zu dieser Sonderausgabe, welche große Lücke nach dem Tod dieses großartigen Wissenschaftlers und Unternehmers nicht nur im Herausgeberkreis der FuS zu schließen sein wird. ◆



**Prof. Dr. Rainer Lorz, LL.M.**, ist Rechtsanwalt und Partner bei Hennerkes, Kirchgörfer & Lorz in Stuttgart sowie Honorarprofessor an der Universität Stuttgart.