

# Gesellschafterkompetenz

**Eigentum verpflichtet – auch das Eigentum an Unternehmensbeteiligungen. Das Thema Gesellschafterkompetenz gewinnt durch wachsende Gesellschafterkreise an Bedeutung. Durch Unwissen unmündige Gesellschafter sind für das Unternehmen eine Gefahr, mündige Gesellschafter sind hingegen eine Chance und Bereicherung für jedes Familienunternehmen. Welche Kompetenzen benötigen Gesellschafter, um ihrer Aufgabe als Wächter des Familienunternehmens und -vermögens gerecht zu werden?**

## Warum sind kompetente und verantwortungsbewusste Gesellschafter so wichtig?

Der Gesellschafterkreis eines Familienunternehmens übt einen starken und entscheidenden Einfluss aus. Er bestimmt die strategische Unternehmensführung und entscheidet durch die Ausschüttungspolitik über die im Unternehmen verfügbaren Finanzmittel.<sup>1</sup> Eigentümer entscheiden somit als „Wächter des Unternehmens“<sup>2</sup> über das langfristige Überleben oder Nicht-Überleben des Familienunternehmens.<sup>3</sup>

Geschäftsführende Gesellschafter, für die das Familienunternehmen zumeist der Lebensmittelpunkt ist, sollten durch ihre Funktion bestens informiert und dadurch zu verantwortungsvollem Entscheiden befähigt sein.<sup>4</sup> Doch wie ist es um die nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter bestellt? Welche Kompetenzen benötigen Gesellschafter, um ihrer Aufgabe als Wächter des Familienunternehmens und -vermögens gerecht zu werden?

## Kompetenzen von Gesellschaftern in Familienunternehmen

Kompetenz wird zunächst definiert als die individuelle Fähigkeit, selbstbestimmt auf neue, nicht erlernte Situationen angemessen zu reagieren.<sup>5</sup> Kompetenz unterscheidet sich damit von Qualifikation, die auf explizites, reproduziertes Wissen abstellt.<sup>6</sup>

Gesellschafter eines Familienunternehmens bewegen sich in einem System bestehend aus den drei Bereichen Familie, Unternehmen und Eigentum, das es zunächst in seinen Funktionsmechanismen, Möglichkeiten und Paradoxien zu verstehengilt. Dies verstehen wir als Systemkompetenz.<sup>7</sup> Aufbauend auf dem grundlegenden Verständnis des Familienunternehmens benötigen Gesellschafter in Familienunternehmen für ihre Mitwirkung an der Strategiearbeit in Unternehmen und Familie wirtschaftliche und soziale Kompetenz.

Der Gesellschafterkreis setzt die Rahmenbedingungen für das unternehmerische Handeln der Geschäftsführung. Die Kernaufgabe der Gesellschafter ist es also, den Status Quo, dessen Aussichten und die getroffenen Maßnahmen bewerten zu können.<sup>8</sup> Dies setzt ein Grundverständnis über betriebs- und volkswirtschaftliche Fragestellungen im Allgemeinen und Markt- und Unternehmenskenntnisse im Spezifischen voraus.<sup>9</sup> Das unternehmensspezifische Wissen kann z.B. durch die Teilnahme an Messen, Betriebsrundgängen und Praktika ausgebaut werden.<sup>10</sup> Auch sollten Gesellschafter am Makroumfeld des Unternehmens (z.B. Wettbewerber, politisches sowie ökologisches Umfeld, technologische und gesellschaftliche Trends etc.) interessiert sein. Nichtsdestotrotz sollen Gesellschafter dazu ermutigt werden, sich in erster Linie ihres gesunden Menschenverstands zu bedienen. In diesem Zusammenhang spricht man auch von der Interessenkompetenz der Gesellschafter, denn sie selbst profitieren von einer sinnvollen Unternehmensstrategie.<sup>11</sup> Dies erleichtert auch das Formulieren von Zielen z.B. hinsichtlich Wachstumsstrategie und Vermögensentwicklung sowie von einschränkenden Randbedingungen. Die Geschäftsführung hingegen hat die Aufgabe, die Situation des Unternehmens in allgemeinverständlichen Vergleichen, z.B. im Vergleich mit der Konkurrenz, zielgruppengerecht für die nicht-tätigen Gesellschafter darzulegen.

Für tätige Gesellschafter sind die Anforderungen an betriebswirtschaftliche Kompetenzen sicherlich höher. Astrachan und Pieper entwickeln Bildungsmeilensteine für Nachfolger, die bei der Kindererziehung Beachtung finden sollten (Tabelle 1). Eine große Rolle bei der kindlichen Prägung wird dem Aufschieben von (Selbst-)Belohnungen zugeschrieben.<sup>12</sup> Der Verzicht auf kurzfristige Belohnungen für die Erreichung langfristiger Ziele sorgt für die von Familienunternehmen häufig postulierte Langfristorientierung in Denken und Tun.

1 vgl. Wacker 2011, S. 71 | 2 vgl. Nenzel 2011, S. 73 | 3 vgl. Astrachan & Pieper 2011, S. 102 | 4 vgl. Wacker 2011, S. 65 | 5 vgl. Rosenstiel in Ludwig & Weller 2011, S. 84 | 6 vgl. Groth & von Schlippe 2011, S. 10 | 7 vgl. ebd., S. 11-14 | 8 vgl. Kormann 2011, S. 37 | 9 vgl. Wacker 2011, S. 66 | 10 vgl. ebd., S. 66 | 11 vgl. Kormann 2011, S. 36 | 12 Im sogenannten Marshmallow-Experiment (1968-1974) hat Walter Mischel an der Stanford University gezeigt, dass die Fähigkeit von etwa vierjährigen Kindern, Selbstbelohnungen aufschieben zu können, wichtig für den späteren akademischen, sozialen und emotionalen Erfolg ist. Damit ist die Fähigkeit gemeint, auf kurzfristige Belohnung für die Erreichung langfristiger Ziele zu verzichten.

Altersspezifische Aufgaben	Alter (in Jahren)
Ursache-Wirkung-Zusammenhang	3-5
Geld	5-8
Handel (Gegenseitigkeit, Fairness)	6-9
Relevanz der Zukunft (Belohnungsaufschub)	6-11
Investieren	9-12
Trennung Eigentum und Management	10-15
Unterscheidung von Emotionen	18-25
Bilanz, GuV, Cashflows	18-30
Finanzanalyse (CAPM, EVA...)	24-35

Tabelle 1: Bildungsmeilensteine | Eigene Darstellung nach Astrachan & Pieper 2011, S. 103

Neben allen wünschenswerten betriebswirtschaftlichen Kompetenzen nicht-tätiger Gesellschafter sind in erster Linie der gesunde Menschenverstand sowie das Interesse am Familienunternehmen und das daraus wachsende Engagement zu betrachten.<sup>13</sup> Manch einer fordert gar das Ausscheiden nicht interessierter Gesellschafter.<sup>14</sup> Interesse kann zwar nicht erzwungen werden – es können jedoch Möglichkeiten geschaffen werden, es zu wecken und auszubauen. Dies liegt in der Verantwortung der Eltern sowie der Geschäftsführung.<sup>15</sup> Interesse zeigt sich bereits darin, an Gesellschafterversammlungen teilzunehmen. Das Interesse, Engagement sowie die Selbstverpflichtung der Gesellschafter wird nur wachsen, wenn die Familiengesellschafter langfristig emotional Nahrung aus der erfolgreichen Entwicklung der Familie und des Unternehmens ziehen können.<sup>16</sup>

Neben der wertorientierten Unternehmensführung stellt die Sicherstellung der Einheit der Familie mithilfe sozialer Kompetenzen eine ebenso wichtige Aufgabe dar.<sup>17</sup> Die Erhaltung einer funktionierenden Großfamilie, u.a. durch die (Weiter-) Entwicklung einer Family Governance basierend auf einem gemeinsamen Werte-, Ziele- und Rollenverständnis sowie das Etablieren von Verfahrensregelungen zur konstruktiven Konfliktbearbeitung sind die Voraussetzungen für die erfolgreiche Zukunft eines Familienunternehmens.<sup>18</sup>

### Eigentum verpflichtet – Die (moralische) Verantwortung von Gesellschaftern

Wie Wacker (2011) ausführt, gibt es viele Gruppen, die Erwartungen an Gesellschafter haben – Mitgesellschafter, Geschäftsführung, Umwelt, Banken, vor allem

jedoch die Mitarbeiter. Die Gesellschafterfamilie befindet sich in einer exponierten Stellung, in der sich die Gesellschafter mit Verantwortungsbewusstsein, Glaubwürdigkeit sowie Stolz und Demut präsentieren sollten. Wer Anteil am Unternehmen hat, sollte auch Anteil nehmen, z.B. durch die Teilnahme an Betriebsausflügen oder durch individuelles Engagement. Hierbei können sich auch Gesellschafter aus wirtschaftsfernen Lebenskreisen engagieren, so können z.B. Ärzte kostenlose Sprechstunden oder Theologen Lebenshilfe anbieten. Auch können Gesellschafter aktiv werden, indem sie das Unternehmen z.B. in Medien und Politik repräsentieren.<sup>19</sup>

Kompetenz und Engagement sind zwar notwendig, aber nicht hinreichend um ein guter Gesellschafter zu sein. Ein guter Gesellschafter muss Verantwortung übernehmen. Dies heißt, sich der eigenen Einflussmöglichkeiten durch aktives Tun oder Unterlassen bewusst zu sein. Denn nach Zehetbauer (2011) handelt der Gesellschafter nicht in einem moralfreien Raum – er bleibt moralisch für die Handlungen und Unterlassungen seiner Gesellschaft verantwortlich, unabhängig von seiner Gesellschafterstellung und seinen Anteilen. Der Gesellschafter hat Strukturen, sprich Satzungen, Führungssysteme, Family und Corporate Governance Strukturen zu etablieren, die moralisches und ethisches Handeln im Sinne der Werte der Unternehmerfamilie fördern.<sup>20</sup>

### Literaturhinweis:

| Alle paraphrasierten und zitierten Aufsätze sind zu finden in EQUA-Stiftung (Hrsg.): Gesellschafterkompetenz. Bonn: Unternehmermedien 2011.

Bei Fragen oder Anregungen kontaktieren Sie bitte Jana Hauck, Akademische Mitarbeiterin am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) der Zeppelin Universität.

Email: jana.hauck@zu.de | Fon: +49 7541 6009 2080

13 vgl. Kormann 2011, S. 37; vgl. Wacker 2011, S. 68 | 14 vgl. ebd., S. 67 | 15 vgl. ebd., S. 67 | 16 vgl. Wimmer 2011, S. 31 | 17 vgl. Ludwig & Weller 2011, S. 77 | 18 vgl. ebd., S. 84; vgl. Kormann 2011, S. 35; vgl. Groth & von Schlippe 2011, S. 19; vgl. Zehetbauer 2011, S. 185 | 19 vgl. Wacker 2011, S. 66-71 | 20 vgl. Zehetbauer 2011, S. 182-185