

7. Familienunternehmertag

10.-11. Mai 2019

Benediktinerstift Göttweig

Verein zur Forschung und Förderung
von Familienunternehmen

Susanne Kalss – Stephan Probst



Wir freuen uns, Ihnen die Nachlese zum 7. Familienunternehmertag übermitteln zu dürfen.

Lassen Sie sich ein in die Welt von Haniel, lassen Sie sich ein in die Bedeutung von Familienarbeit des Ehepartners, meist der Ehefrau, für ein Familienunternehmen und deren Leistung für das Gelingen Familien und Familienunternehmen und lassen Sie sich ein in die Bedeutung von Tradition und Geschichte für die Werte, für die Identifikation des Familienunternehmens.

Schließlich nehmen wir Sie mit, um eine vielschichtige Unternehmensübergabe einer Lösung zuzuführen, die wirtschaftlich gut gelingt, weil das Unternehmen prosperiert und dadurch auch Kränkungen bewältigt.

Es war uns eine Freude, dass Sie mit uns unterschiedliche Fragen und Themen von Familienunternehmen diskutierten und wir eine gemeinsame Zeit auf Stift Göttweig verbringen konnten.

Wir sind Ihnen dankbar, wenn Sie uns Anregungen, Hinweise, Kritik, Verbesserungsmöglichkeiten, aber auch Bestärkung und Lob zukommen lassen, um den nächsten Familienunternehmertag noch besser und noch stärker Ihren Bedürfnissen entsprechend zu gestalten. Bitte zögern Sie nicht, wir freuen uns über jede Nachricht.

Wir freuen uns, wenn wir Sie spätestens am 25. November 2019 an der WU zur Veranstaltung „Familienunternehmen in Fällen“ treffen oder jedenfalls am 8. und 9. Mai 2020 auf Stift Göttweig. Wir sind schon dabei, das Programm dafür vorzubereiten.

Jetzt dürfen wir Ihnen einen interessanten, abwechslungsreichen, anregenden und erholsamen Sommer wünschen und freuen uns auf ein Wiedersehen

*Susanne Kalss
Stephan Probst*



Werte in Familienunternehmen – der Beitrag der Ehefrau

Der 7. Familienunternehmertag 2019 in Göttweig

Am 10. und 11. Mai 2019 fand auf Stift Göttweig der 7. Familienunternehmertag statt. Nach seiner Begrüßung präsentierte Abt Columban das 1083 gegründete Stift als nachhaltigen Wirtschaftsbetrieb und erläuterte die benediktinische Grundregel des Maßhaltens, somit übersetzt in die heutige Zeit das Gebot der Verhältnismäßigkeit, als Rückgrat für die mehr als neunhundertjährige Geschichte.



3

Abt Columban Luser

4

Stephan Probst

1. Corporate and Family Governance bei Haniel

Prof. Dr. Kay Windthorst, Mitglied der Familie Haniel, Aufsichtsratsmitglied der Franz Haniel & Cie. GmbH Duisburg und Professor an der Universität Bayreuth erläutert die Geschichte, die Familienorganisation und Corporate Governance-Strukturen der Unternehmensgruppe Haniel. Haniel wurde 1756 – im Geburtsjahr Mozarts – von einer Frau, nämlich der Mutter von Franz Haniel, Anette, als Handelsbetrieb begonnen und von ihren Söhnen, insbesondere vom zweitgeborenen Franz Haniel, als Gesellschaft gegründet. Das Unternehmen Haniel steht für den Rheintal-Kapitalismus des 18. und 19. Jahrhunderts, das Kohle aus den hauseigenen Gruben mit der eigenen Rheinschiffahrtsflotte transportierte.

1917 war ein prägendes Jahr für die Governance von Haniel. In diesem Jahr wurde – ohne aus heutiger Sicht nachvollziehbarem Grund – beschlossen, die Familienmitglieder aus der operativen Führung des Unternehmens vollständig auszuschließen. Sowohl in der leitenden Muttergesellschaft als auch in operativen Tochtergesellschaften sollten Familienmitglieder nicht tätig sein. Dieser rote Faden zieht sich bis heute durch und wurde noch dadurch verstärkt, dass Familienmitglieder überhaupt nicht im Unternehmen, ja nicht einmal für ein Praktikum, tätig sein dürfen.

Haniel ist heute eine strategische Führungsholding. Haniel übt somit selbst keine operative Tätigkeit mehr aus, sondern ist als Allein-, Mehrheits- oder auch Minderheitseigentümer in verschiedenen Branchen tätig und versucht, in wesentlichen Bereichen als Kernaktionär mit strategischen Zielen, in anderen Bereichen als schlichter Finanzinvestor die unternehmerischen Ziele zu verfolgen. Die Führungsholding zählt heute rund 680 Gesellschafter. Sowohl die unternehmerische Struktur der Holding als auch die Familie müssen

bei diesem Grad der Vielfalt von unternehmerischen Beteiligungen als auch familiären Verhältnissen gut organisiert sein.

Unter dem Dach der Führungsholding sind die Familien-Governance und die Corporate Governance zu organisieren. Die Grundlage der Corporate Governance bildet die Gesellschafter-Familie, in der sowohl Gesellschafter als auch sonstige Familienmitglieder (insbesondere künftige Gesellschafter) vertreten sind. Die darüberstehende Einrichtung ist die Gesellschafterversammlung, die rund 680 Mitglieder zählt. Die Gesellschafterversammlung wiederum wählt den Beirat, der aus bis zu 30 Personen besteht und der sich aus Familienmitgliedern rekrutiert. Die Mitglieder des Beirats sind beratend und begleitend tätig, zugleich lässt er sich als „Goldfischteich“ beschreiben, in dem sich einzelne Personen bewähren können, um weitere Organfunktionen im Rahmen der Corporate Governance des Unternehmens zu übernehmen. Aus dem Beirat wiederum werden einzelne Mitglieder in den Aufsichtsrat gewählt. Herzstück der Organisationsstruktur bildet der sogenannte „Kleine Kreis“.

Der „Kleine Kreis“ besteht aus vier Gesellschaftermitgliedern, zwei externen und zwei Ergänzungsmitgliedern, die nachrücken, sollte ein Mitglied ausscheiden, und schließlich aus dem Vorsitzenden des Beirats. Dieser kleine Kreis ist das Verbindungsglied zwischen Aufsichtsrat, Gesellschaft und Familie und der Transmissionsriemen, um Ideen, Vorstellungen, Wertungen, strategische Vorhaben der Familie in die Holding und in die operativen Unternehmen einsickern zu lassen. Umgekehrt bildet dieses Gremium zugleich die Informationsschneise, um in zulässiger Weise aus den Unternehmen die notwendige Information in die Familie und in ihre einzelnen Mitglieder zurückzuspielen.

In der Gesellschaft bestehen ein Vorstand und der Aufsichtsrat, zugleich ein Gesellschafterbüro, in dem die Anteile, Vorkaufsrechte, Anteilspreis etc festgelegt werden, schließlich ein davon getrenntes Familienbüro, das für die Abfassung der Eheverträge sowie der sachgerechten Testamente, Vollmachten und ergänzender Rechtsakte zuständig ist.

Maßgebliche Leitlinien der Governance sind zunächst die einer strategischen Führungsholding, wie die ausreichende Diversifizierung eines Beteiligungsportfolios, die Risikostreuung und die angemessene Wertschöpfung (value creation) sowie die Bewältigung des Veränderungsprozesses und die nachhaltige Bewirtschaftung von Vermögenswerten.

Um gleich für die Familie die „*Familyness*“ zu erhalten, sind bestimmte Werte maßgeblich. Personen müssen sich durch die Familyness qualifizieren,

- sie müssen die Werte der Familie annehmen und internalisieren,
- sie müssen in ihrem Bereich erfolgreich sein, der gerade außerhalb des Unternehmens liegt.
- Sie müssen Erfahrung und
- für das Unternehmen eine echte Entwicklungsperspektive mitbringen.

Diese Aspekte sind keine harten Kriterien, sondern haben einen beweglichen Generalklauselcharakter. Aus dieser Unbestimmtheit ergibt sich die Notwendigkeit eines Prozesses, um diese Kriterien letztlich im Einzelfall zu konkretisieren und festzulegen. Dieser Prozess muss

- objektiv und transparent sein und
- sollte durch eine Innenwahrnehmung und eine Außenwahrnehmung gekennzeichnet sein.

Diese Strukturierung bringt es mit sich, dass das Stammesprinzip aufgehoben wurde und sich die Familienmitglieder für gesellschaftliche und familiäre Funktionen in den jeweiligen Governance-Strukturen qualifizieren und von der jeweiligen Mehrheit gewählt werden müssen.

Naturgemäß bestehen familieninterne Regelungen. Weitestgehend werden aber gesetzliche Bestimmungen wie über das Bestehen der Ehe, die Zulässigkeit der Adoption anerkannt, unabhängig davon, ob sie nach deutschem oder ausländischem Recht geschlossen werden. Strengere interne Regelungen bestehen in diesen Fragen grundsätzlich nicht, umgekehrt wird eine lose Lebensgemeinschaft nicht als ausreichende Qualifikation anerkannt. Die Gemeinschaft ist aber nicht auf natürliche Personen beschränkt, sondern steht auch für Beteiligungsgesellschaften und Stiftungen offen. Regelungen dienen auch dazu, um durch ein „Company First“ bestimmte Krisensituationen zu bewältigen, wie dies durch einen einstimmigen Dividendenverzicht aller Familiengesellschafter im Jahr 2009 gelebt und belegt wurde.

Das Unternehmen und der Zusammenhalt von rund 700 Personen kann nur durch die Sicherung einer Wertegemeinschaft geleistet werden. Stets muss der „*Purpose*“ für ein Familienunternehmen und für die Aufrechterhaltung dieser Gemeinschaft präsent gehalten und fortentwickelt werden. Dabei ist es zu wenig, einfach die Versorgung oder den Erwerb für 680 Mitglieder und deren Familien zu formulieren. Der Wert muss darüber hinausgehen, durch eine Identitätsstiftung, durch eine Gemeinsamkeit, durch ein Wir-Gefühl und durch ein Bestehen als Gemeinschaft als wichtiger Teil in der Gesellschaft. Diese Wertegemeinschaft muss gepflegt werden. Dazu dienen etwa eine regelmäßige Gesellschafterversammlung, ein Jugendtreff, eine Sonderausbildung betriebswirtschaftlicher Art für Nicht-Betriebswirte, ein organisiertes Anbieten, um unternehmerische Erfahrung in anderen Unternehmen zu sammeln, Regionaltreffen und letztlich das Haniel Family Intra-Net, dh eine elektronische Kommunikationsplattform (nur) für Familienmitglieder. Nur so kann die „*cohesion*“, dh eine Übereinstimmung der Werte der Familie, erreicht werden.

Ein herausragender Aspekt der Wertegemeinschaft ist die „*Enkelfähigkeit*“ des unternehmerischen Eigentums und der Anteile. Anteile und Eigentum am Unternehmen sollten nicht nur der augenblicksbezogenen Bedürfnisbefriedigung dienen. Sie soll nicht nur für die aktuellen, sondern auch für künftigen Generationen ein Anreiz sein, Haniel anzugehören, um Teil dieser Gemeinschaft und der Gesellschaft insgesamt zu sein. Dafür bedarf es einer Wertegemeinschaft und eines Wertekanons, der ständig neu aufgeladen und gelebt werden muss. Der ehrbare Kaufmann als Grundlage, Fairness, Verlässlichkeit, Offenheit in der Diskussion bilden Eckpfeiler davon. Fairness nicht nur gegenüber Kindern und Übergebern, sondern auch gegenüber dem Ehepartner, der Leistungen für die Familie und das Unternehmen erbringt.

Ein wesentliches Agens für die Aufrechterhaltung der Wertegemeinschaft bildet die Trias Vertrauen, Vertraulichkeit und Transparenz. Alle drei Achsen (Vertrauen – Vertraulichkeit, Vertraulichkeit – Transparenz, Vertrauen – Transparenz) sind ständig neu zu hinterfragen, mit Inhalt zu füllen und in wechselseitige Beziehung zu setzen. Die alte Generation setzte vor allem auf Vertrauen durch Vertraulichkeit, die jüngere Generation hingegen auf Vertrauen durch Transparenz. Dabei ist aber ganz wesentlich zu unterscheiden zwischen der Transparenz im Innenverhältnis unter den Gesellschaftern und Familienmitgliedern sowie nach außen. Wichtig ist es, dass dieses Vertrauen rechtzeitig durch Transparenz geschaffen wird. Wird dieser Zusammenhang zu spät erkannt, so geht Vertrauen und kommt Transparenz nicht als Vertrauensbildung, sondern allein als Kontroll- und Drohpotential. Daher sollte Transparenz nicht erst in schwierigen Zeiten geschaffen werden, sondern rechtzeitig, um damit tatsächlich Vertrauen

aufbauen zu können. Gerade wenn Zahlen gut sind, wenn das Unternehmen in einer prosperierenden Phase ist, sollten diese Instrumente ausgerollt und eingespielt werden.

Familienunternehmen dienen letztlich nicht nur dazu, für die Familie und das Unternehmen zu wirken, letztlich dienen sie der Gesellschaft. Sie bieten in ihrem Umfeld der Region, dem Land, der Gesellschaft eine Erwerbsmöglichkeit. Die Familie widmet sich dem und ist dafür bereit. Insofern liegt darin die maßgebliche Leistung der Familien des Unternehmens für die Gesellschaft.



5 Prof. Kay Windthorst



6 Prof. Kay Windthorst Dr. Heinrich Weninger

2. Die Unternehmerehe

Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb, Universität zu Köln, erörtert die Unternehmerehe aus rechtlicher Sicht. Zwei Hauptgedanken prägen ihren Vortrag:

- Die Vermögenszuordnung und güterrechtliche Ordnung spielt nicht mit dem Zeitpunkt der Eheschließung, sondern tatsächlich erst mit der Geburt des ersten Kindes eine entscheidende Rolle. Die Ehe wird zur Familie und die Familie wird zum „familiären Vorhaben oder Unternehmen“. Ab dem Zeitpunkt des ersten Kindes werden Rollen verteilt, um als Familie organisiert zu sein und zu leben.
- Das familiäre Unternehmen funktioniert und reüssiert nicht durch die Erwerbsarbeit nur eines Ehepartners, sondern kann nur durch das Zusammenspiel der Leistungen und der Beiträge beider Ehepartner gelingen. Typischerweise wird die Erwerbsleistung des Mannes stärker betont als jene der Frau. Die ergänzende Familienarbeit – zumeist – der Frau wird weniger geschätzt, obwohl sie für das Gelingen des Bestands der Familie und des familiären Zusammenlebens, somit des familiären Projekts oder Unternehmens, vielfach von (zumindest) gleicher Bedeutung ist.

Mit dem Schlagwort „*from status to contract*“ lässt sich die neue Betrachtung klar umreißen: Mit der Eheschließung und mit der Familiengründung wird eine – zumindest – stillschweigende Übereinkunft zwischen den beiden Ehepartnern getroffen, dass die Beiträge der beiden gleichwertig und gleich wichtig sind, um das dauerhafte Bestehen dieser Familie tatsächlich gewährleisten zu können.

Im Klartext bedeutet dies, dass die Erwerbstätigkeit, unabhängig davon, ob es die Angestelltentätigkeit, Managementtätigkeit, die Partnertätigkeit in einer Kanzlei oder das Auftreten als Unternehmer ist, gleichwertig ist mit der Familienarbeitsleistung – typischerweise der Frau, neutraler des anderen Eheteils.

Worin besteht diese Familienarbeit? Sie beginnt damit, dass die Frau nicht Vollzeit arbeitet, dass sie nicht voll in die beruflichen Netzwerke und zusätzlichen Jobqualifikationsmöglichkeiten eintritt, sei es in Kommissionen, sei es in den Betriebsrat, sei es in beruflichen Interessenvertretungen, sei es in gesellschaftlichen Vereinigungen, wie Rotary-Club, Lions, Women Business Network, etc. Die Frau hat von der Organisation und vom pünktlichen Besuch der Klavierstunde der zweiten Tochter, über das Schwimmtraining des jüngeren Sohnes, die Zahnhygiene und Zahnprothesennachstellung der ältesten Tochter die Urlaubs- und Wochenendgestaltung der Gesamtfamilie und der Einzelmitglieder über. Sie hat für die Versorgung der gesamten Familie mit Essen und sonstigen Bedarfsgütern zu sorgen, die Bewältigung des Stundenplanes und die Organisation der Entschuldigungen für die Schule zu erledigen, die Kinderjause für den Firmunterricht, den Besuch beim Rheumaspezialisten mit dem Schwiegervater zu organisieren und die Einladung für den 70. Geburtstag des Vaters vorzubereiten. Im beruflichen und unternehmerischen Kontext kommt die Begleitung zu Abendterminen, Wochenendveranstaltungen, Netzwerktreffen, Kundenbindungen, Messeveranstaltungen, Jahres-Pensionistentreffen, Auszeichnungen von Mitarbeitern, Konzertbesuchen, Charityveranstaltungen, NextGen-Gesprächen etc hinzu. All diese Einladungen, Beziehungsarbeiten tragen ganz wesentlich zum Gelingen des unternehmerischen Fortkommens und des Gelingens der beruflichen Karriere und der unternehmerischen Entwicklung des Ehepartners, letztlich des Unternehmens Familie, des familiären Unternehmens bei. All diese Leistungen haben einen ganz maßgeblichen Beitrag und Wert zum Gelingen des unternehmerischen Vorhabens. Sie werden nach geltendem Recht nicht ökonomisch erfasst und quantifiziert und daher viel zu wenig berücksichtigt.

Welche Modelle bestehen, um diese Leistungen tatsächlich berücksichtigen zu können? Drei Modelle stehen zur Verfügung, nämlich

- Versorgung,
- Nachteilsausgleich und
- Partizipation.

a) Versorgung

Jedenfalls soll bei Erbringung derartiger Familienarbeitsleistung ein bestimmter Versorgungssockel für diesen Ehepartner, somit in über 90 % der Fälle für die Frau, sichergestellt werden. Sie verzichtet zur Sicherung des Gelingens des familiären Unternehmens, zur Ermöglichung der beruflichen Karriere des Mannes bzw des Aufbaus und der Entwicklung des Unternehmens auf den Aufbau einer eigenen Versorgung. Jedenfalls muss diese Versorgung gesichert werden.

b) Nachteilsausgleich

Der Ehepartner des primär Erwerbstätigen verzichtet auf eine mindestens gleich gute und gleich lukrative berufliche Karriere. Ohne das Zurücknehmen des einen Ehepartners – im Regelfall der Frau – würde die berufliche Karriere des Mannes in der Form nicht möglich sein. Zumindest den Nachteil, den die Frau dadurch erleidet, dass sie auf die eigene berufliche Karriere verzichtet hat, muss sie daher ausgeglichen erhalten.

c) Partizipation

Die Leistungen der beiden sind gleich wichtig und gleich bedeutsam, um das familiäre Unternehmen, die berufliche Tätigkeit als Manager, als Angestellter, ebenso wie die unternehmerische Tätigkeit als Selbständiger abzusichern und zu ermöglichen. Daher sollte jeder Ehepartner in entsprechender Weise an

diesem familiären Unternehmen teilhaben können und für seine Leistungen eine entsprechende Vergütung erhalten.

Letztlich geht es darum, sich von ideologischen Verbrämungen zu lösen und die entscheidende Frage offen zu stellen: Wie halten wir es mit der „nicht erwerbstätigen“ Arbeit? Qualifizieren wir sie als „Nichts“ oder als gleichwertig gegenüber der erwerbstätigen Arbeit? Wie lösen das deutsche und das österreichische Eherecht diese Frage?

Im deutschen Recht gilt Gütertrennung. Jeder behält, was er mitbringt und dieses Vermögen bleibt auch getrennt. Nur das während der Ehe Erworbene ist zwischen den beiden zu teilen. In Deutschland wird bei einer Scheidung letztlich ein rein rechnerischer Ausgleich für das während der Ehe hinzuerworbene Vermögen vorgenommen. Wertsteigerungen von Vermögensgegenständen sind in diesen mathematischen Vorgang einzubeziehen und daher zu teilen.

Österreich hat im Vergleich dazu ein deutlich flexibleres Modell. Abgesehen von geschenkten und einseitig eingebrachten Gegenständen ist eine Realteilung des gemeinsam Vorhandenen vorzunehmen. Die Verteilung des vorhandenen Vermögens folgt nicht einer schlichten mathematischen Zweiteilung, sondern ist nach verschiedenen Kriterien vorzunehmen, etwa nach dem Verschulden für die Scheidung, das Ausmaß der Frau für eine eigenständige Berufstätigkeit, die Dauer der Ehe und die Zahl der Kinder. Seit der Eherechtsnovelle 1978 wird das unternehmerische Vermögen von Amts wegen der Aufteilungsmasse entzogen. In Österreich ist das Unternehmen aus der Aufteilungsmasse ausgenommen. Unternehmen sind wie Unternehmensanteile ausgenommen. Anteile an einem Unternehmen sind unternehmerische Anteile, sofern sie einen entsprechenden Einfluss im Unternehmen sicherstellen, sodass etwa syndizierte Anteile mit Stimmbindung und entsprechendem Einfluss auf das Unternehmen diese Qualifikation erfüllen. Einige Aktien an einer börsennotierten Gesellschaft oder ein nicht syndizierter GmbH-Anteil von wenigen Prozentpunkten erfüllt diese Qualifikation ebenso wenig wie ein kleiner Kommanditanteil.

Geteilt wird nur der den Ehepartnern verbleibende Rest. Daraus wird deutlich, dass etwa das Managementgehalt eines Managers als gemeinsame Errungenschaft während der Ehe eher der Verteilung unterliegt als unternehmerisches Vermögen in Form einer GmbH- oder KG-Beteiligung. Kerngedanke der Herausnahme des Unternehmens aus der eherechtlichen Aufteilung liegt in einer soziologisch-wirtschaftlichen Überlegung, nämlich dass der Unternehmensstock für die Sicherung der Arbeitnehmer erhalten bleiben und daher nicht einer kleinteiligen eherechtlichen Aufteilung unterzogen werden soll.

Im Gedanken der Aufteilung des Zugewinns liegt letztlich auch eine Anerkennung der Familienarbeit. Ein Spitzenmanager erlangt diesen Job nur, weil ihn über viele Jahre der Ehepartner begleitet hat und er dadurch von Pflichten für die Sicherung des Unternehmens Familie, des Zusammenlebens in der Familie freigespielt wird.

Wie sind die Beiträge bei freien Berufen oder bei Kunstschaffenden zu sehen, bei denen der persönliche Einsatz auch des Schaffenden besonders hoch ist? Der Beitrag durch Einladungen für das Öffnen von Türen, für das Erlangen von Aufträgen, für die Akzeptanz bestimmter beruflicher und gesellschaftlicher Kreise ist gerade auch für freie Berufe äußerst wichtig. Bei Kunstschaffenden wird ebenfalls die Rolle als Türöffner, die gesellschaftliche Akzeptanz, aber darüber hinaus auch das Marktmachen in besonders großer Weise relevant.

Selbst wenn die Gütertrennung das gesetzliche Modell ist und durch Elemente des Zugewinnausgleichs ergänzt wird, so ist es durch kautelarjuristische, dh vertragliche, Gestaltung möglich, eine vollständige Gütertrennung zu erzielen. Das Instrument dazu ist der Ehevertrag. Der Ehevertrag wurde deswegen geschlossen, um diesen Zugewinn nicht der Teilung zu unterwerfen, sondern – umgekehrt – ihn gerade vollkommen der Teilung zu entziehen. Lange Zeit wurden diese sehr restriktiven und ausschließenden Verträge von der Judikatur anerkannt. Der heute zynisch anmutende Gedanke lag darin, dass eine Frau mit Ehe ohne Rechte noch besser sei als eine Frau ohne Rechte ohne Ehe. Seit 2002 ist ein völliger (Total-)Ausschluss der Ansprüche nicht mehr möglich. Somit sind Ansprüche präziser zu fassen.

Nach Studien des deutschen Bundesministeriums für Familie haben bei der ersten Eheschließung 90 % der angehenden Ehepartner keine Vorstellung über die güterrechtlichen, somit vermögensordnenden Rechtsfolgen einer Eheschließung. Bei der zweiten Eheschließung ist hingegen das Wissen darum deutlich höher.

Dies verdeckt aber den Blick auf den Hauptgedanken: Während der Ehe reicht der Nachteilsausgleich und auch die Versorgung. Dennoch muss die Familienarbeit in angemessener Weise berücksichtigt werden. Der entscheidende Gedankensprung liegt darin, Familienarbeit nicht nur als ergänzendes Übel, als unbedingte Notwendigkeit, als „Frauenangelegenheit“ zu sehen, sondern die Familienarbeit gleich wie die erwerbswirtschaftliche Manager- oder Unternehmertätigkeit zu qualifizieren und zu berücksichtigen.

Nunmehr ist zu überlegen, wie diese Arbeitsleistung abzugelten ist. In Österreich ist die Abgeltung mittels einer Sondervereinbarung, die für Schwiegertöchter mit Elternversorgung gedacht war, herangezogen worden.

Bei der Ausgleichszahlung nach Billigkeit ist von Gesetzes wegen ein Barzahlungsanspruch, der den Billigkeitskriterien genügen muss, neben dem Verschulden, der Dauer der Ehe, der Arbeitsleistungen, der parallelen Unterhaltsregelungen, sind die Leistbarkeit und die Bestandskraft des Unternehmens in die Billigkeitsentscheidung miteinzubeziehen. Der Anspruch ist bar. Jedenfalls ist zu überlegen, ähnlich wie beim Pflichtteilsanspruch gem § 762 ABGB auch einen nicht baren Anspruch zu akzeptieren, jedenfalls sofern die unmittelbare Versorgung geleistet werden kann. Damit würde vom Unternehmen der Druck des Liquiditätsabflusses deutlich genommen.

Der, der sich um die Familienarbeit kümmert, sei es um die Versorgung und Betreuung der Kinder, sei es um die Versorgung und Betreuung der Alten, bleibt – derzeit – letztlich „über“. Diese Arbeitsleistung außerhalb der Erwerbsarbeitstätigkeit wird nicht angemessen berücksichtigt. Ohne Familienarbeit bricht aber die Gesellschaft zusammen und kann unternehmerische Tätigkeit ebenso wie eine sonstige beruflich andere Tätigkeit nicht geleistet werden. Bei einer Unternehmerehe wird dieser Beitrag des sogenannten nichtunternehmerischen Ehepartners, somit des Ehepartners, der nicht die Etikette „Manager“ oder „Gesellschaftergeschäftsführer“ oder „Gesellschafter“ trägt, sondern das viele „Rundherum“ besorgt, nicht berücksichtigt. In der Unternehmerehe wird aber genau dieses Rundherum voll und ganz erwartet. Daher ist bei einer Unternehmerehe im Rahmen des Aufladens des – schon oben unter 1. angesprochenen – Wertgerüsts der Unternehmerfamilie davon auszugehen, diese Leistung des Ehepartners anzuerkennen und diese Leistung im Falle des Scheiterns des familiären Vorhabens auch zu berücksichtigen und abzugelten.

Letztlich geht es um ein Plädoyer für die Wertschätzung der Familienarbeit. Es ist nicht zulässig, durch die Gütertrennung diese Aufteilung und diese Anerkennung der Familienarbeit vollkommen auszuschließen.



7

Prof. Barbara Dauner-Lieb



8



9



10

3. Die Bedeutung der Unternehmensgeschichte als Wettbewerbsvorteil im Sinne der Tradition des Unternehmens, als Strategietool für das Familienunternehmen

Univ.Professor Dr. Thomas Krautzer, Universität Graz, leitet seinen Vortrag mit vier zentralen Begriffen, nämlich Geschichte, Strategie, Familie und Unternehmen, ein. Geschichte hat mehrere Funktionen: Geschichte soll Wissen transferieren, soll Wissen über das Unternehmen und die Organisation und auch die Zusammenhänge für die Entstehung und Entwicklung transferieren. Es soll vergangene Handlungen rechtfertigen und Interessen offenlegen. Geschichte dient als Erfahrungsraster für Entscheidungen, vor allem auch für das Wissen um Prozesse und bestimmte Orientierungspunkte. Geschichte dient auch als Kontrollraster und Rahmen für die Überprüfung von bestimmten Strategien. Die Identität ist das Geschichtsbild des Bewusstseins. Aus dem Narrativ der Geschichte kann die Identität des Unternehmens geformt werden. Gerade die Geschichte kann dazu beitragen, das Potenzial der Gesellschaft auszuloten und zu sehen, wo der USP (Unique Selling Point) des Unternehmens liegt und welche Mission das Unternehmen erfüllt.

Die Geschichte der Familie und ihre Identitätsfindung sind als Ausgangslage und als maßgeblicher Einfluss auf die Zielsetzungen und Leitplanken des Unternehmens und schließlich auf die Unternehmensstrategie zu sehen.

Gerade im Bereich von Familienunternehmen sind die beiden soziologischen Gruppen der Familie und des Unternehmens zusammenzuführen und je nach Bedarf abzugrenzen. Familiengeschichte und Unternehmensgeschichte sind nicht das Gleiche, vielmehr sind unterschiedliche Identitäten anzuerkennen. Die historische Analyse muss sich dabei in beiden Feldern bewegen und Schnittfelder, Beeinflussungen und die eigenständigen und wechselseitigen Wirkungen analysieren.

Die tektonischen Bruchlinien sind von herausragender Bedeutung, nämlich gerade nicht nur entlang der horizontalen Linie Unternehmen-Familie, sondern entlang der vertikalen Linie im Rahmen der Generationenfolge.

Die Ergebnisse einer Studie über Unternehmer- und Managerbiographien der Steiermark aus dem 20. Jahrhundert belegen diese Grundsätze. Die Studie zeigt deutlich, dass die räumliche Mobilität der Eigentümer deutlich geringer ist als jene von Managern. Auch die soziale Mobilität ist deutlich geringer und zeigt „dynastische Verbindungen“ der einzelnen Unternehmerfamilien. „Man“ heiratet und bleibt unter sich.

65 % der Eigentümer oder Eigentümerinnen von Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten haben ihren Betrieb geerbt. Dabei ist im 20. Jahrhundert das unternehmensinterne Prinzip der Primogenitur die primäre Übertragungslogik. Dies weicht sich derzeit gerade etwas auf. Die Studie zeigt, dass keinen empirischen Beleg dafür gibt, dass die dritte Generation die schwächste Generation ist, die das Unternehmen verliert. Insgesamt ist die Generationenfolge eine besonders kritische Phase für ein Familienunternehmen und mehr als einem Drittel gelingt die Überwindung dieser Sollbruchstelle nicht. Der Akademikeranteil bei Managern ist deutlich höher als bei Erben. Erben verbringen hingegen eine längere Zeit im Ausland und sammeln so Berufserfahrung als Manager. Erben kommen im Schnitt mit 29 Jahren in ihre Führungsposition, Fremdmanager mit 39 Jahren. Das Ausstiegsalter ist relativ knapp beisammen. Familienunternehmer steigen im Durchschnitt mit 69 Jahren aus der operativen Geschäftstätigkeit aus, Manager mit 65. Bei beiden Gruppen ist allerdings eine deutlich sinkende Tendenz zu sehen, dh der Ausstieg aus dem operativen Geschäft wird bereits deutlich vor diesen Altersschwellen vollzogen. 64 % der Eigentümer bleiben nach dem Ausscheiden aus dem operativen Geschäft noch tätig, etwa durch die Übernahme von Aufsichtsrat- oder Beiratsmandaten oder Ausübung beratender Tätigkeit, 83 % der Manager gehen noch derartigen Tätigkeiten nach.

Wendet man den Blick auf die nächste Generation, so zeigt sich, dass Gründer von Unternehmen zu 60 % aus Unternehmerfamilien kommen. Die meisten Unternehmensgründungen werden von Personen vollzogen, die noch nicht 30 Jahre alt sind (38 %), während die 30- bis 39-Jährigen weitere 30 % leisten. Über 40-Jährige sind somit deutlich weniger gründungsorientiert. Dies ist klar, weil sie eben entweder schon gegründet oder sonst ihren Platz in der beruflichen Welt gefunden haben. Erben von Unternehmen heiraten früher als Manager. Sie heiraten zu deutlich über die Hälfte wiederum Partner aus Unternehmerfamilien. Unternehmenserben haben auch eine deutlich höhere Kinderzahl als Manager (2,6 im Verhältnis zu 1,8).

Unternehmenserben und Unternehmer zeigen deutlich weniger Karrierebrüche durch Einwirkung von außen, somit politische Umbrüche oder Abhängigkeiten. Je größer ein Unternehmen ist, desto geringer ist eine Bindung an Parteien.

Geschichte als Identitätsbildung und Rechtfertigung vergangener Taten spielt gerade auch in Österreich für die Zeit zwischen 1934 und 1945, insbesondere 1938 und 1945, eine besondere Rolle. Notwendig ist dabei

eine differenzierte Sichtweise und nicht der Ex-post-Maßstab der heutigen Sichtweise. Für die Beurteilung des Verhaltens in den 30er-, 40er- und auch 50er-Jahren ist eine zeitabhängige und damit historische auf den Einzelfall bezogene Beurteilung unbedingt erforderlich, um das Verhalten der Unternehmer dieser Zeit zu verstehen. Die Formen der politischen Annäherung und die konkreten Verbindungen zu den jeweiligen Machthabern sind völlig unterschiedlich gestaltet und dürfen nicht schematisch gleich behandelt werden.

Geschichte kann insgesamt Kontinuität, kann Bewusstsein und Narrativ der Vergangenheit, vor allem aber auch als Grundlage für die Entwicklung und die künftige Ausrichtung gesehen werden.



11 Prof. Thomas Krautzer



12

4. Ausblick

Der **8. Familienunternehmertag** wird am **8. und 9. Mai 2020** auf **Stift Göttweig** stattfinden.

Vorher werden wir am **25. November 2019** bei der Veranstaltung **„Familienunternehmen in Fällen“** an der **Wirtschaftsuniversität Wien** aktuelle Fälle erarbeiten und diskutieren.



13



14

Der praktische Fall

GROSSE VERÄNDERUNGEN BEI SEMPADUR 2019

1. Das Unternehmen

Die SEMPADUR GmbH ist auf die Produktion und den Vertrieb von Klebstoffen für Spezialanwendungen im Maschinenbau und der Luftfahrttechnik; sowie auf den Bau von Klebeanlagen und Umsetzung von klebetechnischen Verfahren spezialisiert.

- Die Holding und die Forschung befinden sich in Österreich, während die
- Produktion in Thailand vorgenommen wird, insbesondere wegen der einfacher zu erlangenden Betriebsanlagengenehmigung und deutlich geringeren Umweltauflagen, zumal die Herstellung von den Spezialklebern teilweise den Einsatz von hochtoxischen Verbindungen verlangt.
- Hauptkunden sind weltweit Stahlbauträgerkonstruktionsunternehmen, sowie in Europa und Indien Flugzeugbauer, in den USA und in Taiwan Schiffsbauunternehmen.
- Der Jahresumsatz beträgt rund 45 Mio. €, das Unternehmen erwirtschaftet einen Jahresgewinn (nach Steuern) von 3 Mio. Euro.
- Die langfristigen Unternehmensverbindlichkeiten betragen € 12 Mio. (Kauf und Ausbau des Betriebsgebäudes der Holding [Buchwert € 20 Mio.]). Das Unternehmen verfügt über 12 Kernpatente, die in den vergangenen Jahren erneuert bzw. neu bewilligt wurden. 25 % des jährlichen gesamtbetrieblichen Aufwandes ist den Patentierungsverfahren zuzurechnen. Die Patente laufen derzeit noch durchschnittlich 12 Jahre. Für diese Dauer sind schon jetzt entsprechende Aufträge abgeschlossen worden, weshalb der aktuelle Umsatz (und Gewinn) voraussichtlich auch auf die nächsten 12 Jahre gehalten werden kann. Weitere 25 % des Aufwandes gehen in die vorgelagerte Forschung.
- Das Unternehmen investiert jährlich € 1,2 Mio. zur Verhinderung von Industriespionage. Der Produktschutz kann als gesichert angesehen werden, weil auch bei Kenntnis der Klebstoffzusammensetzung die Anwendungs- und Verarbeitungsmodalitäten erforderlich sind, um die gewünschten Resultate zu erreichen. Zudem werden in Thailand absichtlich auch Chargen hergestellt, die vollkommen unbrauchbar sind, was dem Personal auch bekannt ist. Dem Personal ist aber nicht bekannt, welche und wie viele der Chargen brauchbar sind.

2. Beteiligte

HANS

- Hans ist der Großvater von Anton und Sophie. Er ist Gründungsgesellschafter und zu 70 % an der GmbH beteiligt, 85 Jahre alt und verheiratet mit Elisabeth (82 Jahre).
- Er ist faktisch seit 50 Jahren allein verantwortlich und ein Patriarch „alter Schule“.

FRITZ

- Fritz ist ein Jugendfreund von Hans und hat ihm in der ersten Phase, als er noch keine Bankkredite erhalten hat, mit einem Darlehen gegen Einräumung einer Beteiligung geholfen. Er ist daher zu 30 % an der GmbH beteiligt; er ist 80 Jahre alt, verwitwet und hat einen dreizehnjährigen Enkel Robert von seiner einzigen Tochter, mit dem er in großväterlichem Kontakt steht.

LUKAS („LUCA“)

- Luca ist Sohn des Hans, 59 Jahre, vor 20 Jahren schuldig geschieden; er hat 2 eheliche Kinder: Sohn Anton und Tochter Sophie.
- Luca hat Schulden von EUR ca 400.000,00; er hat von Hans (Vater) schon EUR 600.000,00 zur Tilgung von Schulden anlässlich eines Autounfalls im alkoholisierten Zustand erhalten.
- Er wird/wurde seit 35 Jahren mit einer Rente (netto) € 60.000,00 / Jahr versorgt, weil er nichts arbeiten will und Hans ihn (aus gutem Grund) vom Unternehmen fernhält. Als Einzelkind wurde er von seiner Mutter seit jeher sehr verwöhnt und so auch nicht wirklich zur Arbeit erzogen.
- Luca meint, dass der Kontakt zu seinen beiden Kindern gut, aber selten sei. Seine Exfrau ist/war ein Model und ist jetzt zum 4. Mal verheiratet. Den Kontakt zu seiner Exfrau hat er abgebrochen, obwohl eigentlich er der Auslöser für die Scheidung war, als er seiner Frau bekannt geben musste, dass er neben seinen laufenden Affären ein außereheliches Verhältnis hatte, das (vor 31 Jahren) zu einem unehelichen Sohn (Kevin) führte.

MAG DI ANTON (SOHN VON LUKAS UND ENKEL VON HANS)

- Anton ist 32 Jahre; er hat ein abgeschlossenes Englischstudium und TU Abschluss in technischer Chemie; er ist Prokurist im Unternehmen (Leiter der Abteilung Technik und Entwicklung)
- derzeit kein Kontakt mit Vater Lukas, weil dieser bis vor einem halben Jahr verheimlicht hat, dass es Kevin gibt.

DR SOPHIE LL.M. (TOCHTER VON LUKAS UND ENKELIN VON HANS)

- Sophie ist 30 Jahre alt; sie ist WU-Absolventin, und hat einen Master in London gemacht (LSE). Sie ist Prokuristin im Unternehmen (Leiterin der Abteilung Patent- und Markenschutz)
- derzeit ebenfalls keinen Kontakt mit dem Vater, weil sich dieser von ihr € 150.000 ausgeborgt und ihr den Betrag trotz laufender Zusagen nicht zurückgegeben hat, weshalb sie einen günstigen Wohnungsankauf nicht finanzieren konnte.

KEVIN

- Kevin ist der uneheliche Sohn von **Lukas**; er ist 30 Jahre alt.
- Er ist Eigentümer einer gut gehenden Golfrange in der Nähe von Miami, die er von seinem vor 11 Jahren verstorbenen „Vater“ (Ken) geerbt hat, der nie erfahren hat, dass er nicht sein leiblicher Sohn ist.
- Kevin, hat nie eine Beziehung zu Lukas gehabt, obwohl er seit seinem 22. Geburtstag weiß, wer sein leiblicher Vater ist. Er wollte zunächst keinen Kontakt pflegen, hat sich jetzt aber überlegt, dass er in Anbetracht des familiären Hintergrunds seines Vaters doch eine Beziehung aufnehmen will.

3. Status quo

HANS/LUKAS/UNTERNEHMEN

- Aktuell werden keine Gewinne ausgeschüttet und seit mehreren Monaten werden an Lukas auch keine Zuwendungen mehr geleistet, weil sich Lukas derzeit in das Unternehmen hineinreklamiert, da er im Hinblick auf seine tüchtigen Kinder zu Recht vermutet, dass er das Unternehmen nicht übertragen erhalten wird.
- Hans hat seinem Sohn Lukas mitgeteilt, dass er erst dann weitere Zuwendungen – gegebenenfalls sogar laufende Zuwendungen bis an sein Lebensende – erhalten werde, wenn er einen entsprechenden Pflichtteilsverzicht abgibt.
- Lukas hat zu seinem Vater höchsten Respekt; Hans hat zu seinem Sohn persönlich ein gutes väterliches Verhältnis, respektiert ihn aber nicht und ist überzeugt, dass er schlicht und einfach faul und disziplinos ist, was wohl tatsächlich zutrifft, weil er von seiner Mutter (Elisabeth) immer verwöhnt wurde und auch er selbst als Vater nie für ihn da war, sondern nur für den Betrieb.
- Angedroht sind jetzt Exekutionen in Lukas Vermögen und dessen Delogierung aus der sehr günstigen und großen Wohnung in Döbling (Hackenberg), die er verlieren wird, wenn er nicht rasch zu viel Geld kommt. Der Eigentümer der Wohnung hat vor wenigen Monaten angedeutet, die Wohnung günstig an Lukas zu verkaufen, weil seine Miete so niedrig ist.
- Lukas ist nur an einem bequemen Leben interessiert, liebt seine tüchtigen Kinder, ist aber auch hier nicht interessiert, sich um sie in irgendeiner Weise zu kümmern. Mehrfach hat er kundgetan, dass seine Kinder deshalb so tüchtig sind, weil sie von ihm entsprechendes Erbgut mitbekommen haben.

INTERESSEN / VERMÖGENSPLANUNG

- Ihr Vater (Lukas) soll eine Rente bekommen und eine Einmalzahlung, damit er alle Schulden tilgen kann.
- Sophie und Anton verdienen gut (je € 15.000 netto, 14x) und brauchen aktuell keine Zuwendungen.
- Sie haben vom Großvater (Hans) zugesagt bekommen, dass er seinen Anteil am Unternehmen je zur Hälfte an sie übertragen werde.
- Der Wert des Unternehmensanteils von Hans wird lt einem Gutachter der Bank mit rd. € 30 Mio. geschätzt, dies unter Abzug der bestehenden Lasten.
- Großvater (Hans) hat einmal erwähnt, dass er bereit wäre, seinem Sohn Hans seine bisherige Rente (€ 5.000,00 und die Wohnung) weiterzuzahlen; ihr Vater will aber um € 15.000,00 pro Monat mehr (das will Hans aber aus prinzipiellen Gründen nicht bezahlen, weil „er sich nicht erpressen lässt“).
- Anton und Sophie wollen jeweils die Hälfte des Anteils von Hans am Unternehmen übernehmen. Die Geschwister verstehen sich untereinander – gerade auch bezogen auf die Weiterentwicklung des Geschäfts – sehr gut.
- Sie sind der Meinung: Der Vater soll aber jedenfalls versorgt werden; der Großvater soll ihm das notwendige Geld geben.
- Anton und Sophie ist bekannt, dass im Gesellschaftsvertrag 1990 verfügt wurde, dass Gesellschafter nur Akademiker werden dürfen, womit ihr Vater ausgeschlossen ist. Zudem müssen zukünftige Geschäftsführer und Gesellschafter zumindest fünf Jahre im Unternehmen gearbeitet haben.
- In Hinblick auf die gewünschte Übertragung der Hälfte seines Anteils an seine Enkeltochter Sophie möchte Hans den Gesellschaftsvertrag gerne entsprechend ändern. Der zweite Gesellschafter Fritz steht dem jedoch skeptisch gegenüber und blockt ab.

- Anton und Sophie sowie der Großvater Hans sind der Meinung, dass der uneheliche Sohn Kevin nichts bekommen soll, da er mit der Familie nie etwas zu tun hatte und dessen vermeintlicher Vater ihm ohnedies ein großes Vermögen hinterlassen hat und er daher gut versorgt ist. Dieser wusste angeblich bis zu seinem Tode nicht, dass seine Frau fremdgegangen ist.

Der Gesellschaftsvertrag enthält weiters eine Klausel, die Folgendes vorsieht:

„Für alle Arten der Übertragung der Geschäftsanteile, egal ob entgeltlich oder unentgeltlich sowie unter Lebenden oder von Todes wegen, wird ein Aufgriffsrecht vereinbart. Aufgriffsberechtigt sind die leiblichen ehelichen männlichen Kinder (§ 42 ABGB) des jeweiligen Gesellschafters, sodann bei mangelnder Ausübung des Aufgriffsrechtes innerhalb von 3 Monaten, die anderen Gesellschafter.

Beabsichtigt der Gesellschafter einen Geschäftsanteil ganz oder zum Teil zu übertragen, hat er den Aufgriffsberechtigten die Geschäftsanteile anzubieten.

[...]

Bei Tod eines Gesellschafters sind seine männlichen Kinder berechtigt, den Gesellschaftsanteil zu übernehmen.

Eine Ausübung der Stimmrechte eines Gesellschafters durch dessen gesetzliche oder rechtsgeschäftliche Vertreter ist nicht möglich.“

- Anton und Sophie wissen von der Zwickmühle in der sich ihr Vater befindet und wollen ihn versorgt wissen, aber gleichzeitig aus dem Unternehmen halten; sie sind finanziell abgesichert und deshalb nicht von einer sofortigen Übertragung der Geschäftsanteile abhängig.
- Fritz hat sein Testament schon zugunsten von Robert gemacht und ihn als Erben eingesetzt.



15 RA Stephan Moser moderiert eine Gruppe

4. Lösungsansätze

4.1. Die maßgeblichen Beteiligten

Die maßgeblichen Beteiligten sind Hans und Elisabeth, Anton und Sophie, Fritz mit seiner Tochter und dem Enkel Robert sowie Lukas und dessen Sohn Kevin.

Hans ist als Eigentümer des 70%-Anteils auch der maßgebliche Gestalter der Unternehmensübergabe und an einer guten Unternehmensnachfolge auf die Enkelgeneration (Anton und Sophie) gelegen. Zwei Aspekte sind für die einfache Übergabe hinderlich, nämlich der Pflichtteilsanspruch seines Sohnes Lukas und die frauenfeindliche Klausel im Gesellschaftsvertrag. Ein dritter Aspekt lässt sich relativ einfach bewältigen, nämlich die eigene Versorgung des Übergebers Hans und seiner Frau Elisabeth.

4.2. Versorgung von Elisabeth

Elisabeth ist die Frau von Hans, im Zeitpunkt der notwendigen Gestaltung 82 Jahre alt. Würde Hans ohne Testament sterben, hätte Elisabeth einen gesetzlichen Erbanspruch von einem Drittel. Wenn Elisabeth für ihre Lebenszeit ausreichend versorgt wird und ihr die Enkel im Rahmen der Schenkung eine entsprechende Zusage machen bzw im Testament eine entsprechende Auflage formuliert wird, erscheint es ohne weiters möglich, dass Elisabeth auf ihren Pflichtteilsanspruch gegenüber Hans verzichtet. Insofern wird die Gestaltungsfreiheit und Planungssicherheit für Hans klar erhöht.

Zu bedenken ist jedoch, dass sich Elisabeth, die ihren Sohn Lukas immer protegirt und so (auch) verzogen hat, für diesen einsetzen und ihren Pflichtteilsverzicht wohl davon abhängig machen wird, dass Lukas ordnungsgemäß versorgt wird.

Sollte Hans angesichts seines schlechten Gesundheitszustands seine Anteile tatsächlich noch rasch unter Lebenden an seine Enkel übertragen, so bestehen Pflichtteils(ergänzungs)ansprüche sowohl von Lukas als auch von Elisabeth, die sie im äußersten gegen die Verlassenschaft geltend machen könnten. Bei mangelnder Deckung durch die Verlassenschaft könnten auch die Beschenkten Anton und Sophie zur Erfüllung der Forderung herangezogen werden.

Verzichtet ein Pflichtteilsberechtigter auf seinen Pflichtteil oder auf sein Erbe, so erhöhen sich die Pflichtteilsquoten der anderen pflichtteilsberechtigten Personen gem § 760 Abs 1 ABGB im Zweifel nicht (*Bittner/Hawel* in ABGB-ON^{1.04} § 760 Rz 1; *Klampfl* in Wiener Bilanzrechtstage, Wertmaßstäbe (2018) 115). Bei der Übergabe ist daher entsprechend auf die Versorgung von Hans und Elisabeth Bedacht zu nehmen und sollte die Versorgung von Elisabeth auch mit einem Pflichtteilsverzicht verbunden werden. Ein Pflichtteilsanspruch oder Pflichtteilsergänzungsanspruch kann ja nicht nur vom Pflichtteilsberechtigten selbst, sondern auch von seinem Erben geltend gemacht werden (*Binder/Giller* in Gruber/Kalss/Müller/Schauer, Erbrecht und Vermögensnachfolge² (2018) § 9 Rz 188).

Den Geschenknnehmer trifft gem §§ 789 – 792 ABGB eine pflichtteilsrechtliche Haftung für die Befriedigung von Pflichtteilsansprüchen, wenn die empfangene Schenkung der pflichtteilsrechtlichen Hinzurechnung gem § 787 Abs 1 ABGB unterworfen wird, die Pflichtteile nicht vollständig gedeckt sind und die reine Verlassenschaft nicht zu deren Befriedigung ausreicht (*Musger* in KBB, ABGB⁵ (2018) § 798 Rz 1; *Schauer* in Barth/Pesendorfer, Praxishandbuch des neuen Erbrechts (2016) 223 f; *Klampfl* in Wiener Bilanzrechtstage 2018 (Wertmaßstäbe) 122).

Da die Enkel abstrakt pflichtteilsberechtignte Personen sind, ist eine Schenkung an sie jedenfalls unbeschränkt hinzu- und anrechenbar. Angesichts des schlechten Gesundheitszustandes von Hans und der voraussichtlich kurzen Zeitspanne bis zu seinem Ableben wird sich die Fristfrage vielleicht überhaupt nicht stellen. Die Schenkung wäre somit der reinen Verlassenschaft hinzuzurechnen und würde bei der Ermittlung des Pflichtteilsanspruchs von Lukas, aber auch von Elisabeth, von Bedeutung sein.

4.3. Der Minderheitsgesellschafter Fritz, seine Tochter und sein Enkel

Fritz ist bisher 30%-Anteilsinhaber. Er war von Anfang an Finanzinvestor indem er Hans in der Frühphase des Unternehmens mit einem Darlehen die notwendige finanzielle Grundlage gegeben und die Entwicklung des Unternehmens überhaupt erst ermöglicht hat. Er ist zufrieden, solange das Geld fließt. Fritz hat den Gesellschaftsvertrag bisher nicht in Frage gestellt und seine Tochter nicht in das Unternehmen hineinreklamiert. Durch seinen 13-jährigen Enkel Robert hat er einen potenziellen Gesellschafter als Nachkommen, der die Qualifikation als männlicher Nachfolger erfüllen würde. Vorerst hat er dadurch kein Interesse an einer Vertragsänderung.

Der Gesellschaftsvertrag ist zudem nicht sehr klar formuliert. Der Vertrag verlangt zwar den Akademikerstatus, aber für den Akademikerstatus kann unter Umständen auch bereits die Absolvierung einer berufsbildenden Schule (zB HTL oder HBLA mit dem Berufstitel Ing. bzw Bachelor FH) reichen, was aus Sicht von Fritz in Bezug auf seinen Enkel bereits in naher Zukunft liegen kann.

Die Formulierung, dass ein Geschäftsführer und Gesellschafter jedenfalls fünf Jahr im Unternehmen gearbeitet haben muss, lässt sich auch so verstehen, dass diese Qualifikation nur gegeben sein muss, wenn beides erlangt werden soll, nämlich die Mitgliedschaft und die Geschäftsführerstellung. Alleine für die Gesellschafterstellung ist dies aus einer Wortinterpretation heraus nicht unbedingt zwingend, zumal auch Fritz selbst nie im Unternehmen gearbeitet hat.

Zugleich könnte allerdings auch überlegt werden, dass Fritz der Vertragsänderung nur zustimmt, wenn seine Position stärker abgesichert wird, etwa indem bestimmte Maßnahmen nur mit qualifizierter Mehrheit und daher im Ergebnis nur mit seiner Zustimmung möglich sind, zB Gesellschafterbestellung, Ausschüttung der Dividende, und er somit eine stärkere Stellung bekommt.

Allerdings ist die Position des Fritz seit Kurzem nicht mehr sehr stark. Zwar kann er bei den beiden Aspekten Akademikerklausel und Fünfjahresklausel einen zumindest argumentierbaren Standpunkt einnehmen, seine Position des klaren Neins gegenüber der Änderung der frauenfeindlichen Klausel lässt sich aber nicht halten. Vor Kurzem hat der Oberste Gerichtshof (6 Ob 55/18h) entschieden, dass eine Vertragsklausel in einem KG-Gesellschaftsvertrag, die nur Söhne, nicht aber Töchter als Gesellschafter (Komplementäre) zugelassen hat, sittenwidrig und daher nicht anwendbar ist. Diese Differenzierung ist unsachlich und über den Weg eines Wertungstransfers des Gleichbehandlungsgesetzes sowie über den Weg der Drittwirkung von Grundrechten, nämlich das Gleichbehandlungsgebot gem Art 7 B-VG und das Verbot der unsachlichen Differenzierung zu erzielen und führt zur Sittenwidrigkeit gem § 879 ABGB (vgl dazu auch *Kalss/Dauner-Lieb*, GesRZ 2016, 255). Die Position von Fritz, dass er seine Tochter nicht einbezogen habe und nunmehr wegen seines Enkels der Bedarf nicht mehr bestehe, wird damit völlig wegbrechen. Er hat lediglich ein Interesse an der Beseitigung der für seinen Enkel Robert hinderlichen Klausel, unbedingt den Akademikerstatus bzw die fünfjährige Tätigkeit zu verlangen.

Gegebenenfalls könnte dies aber für Fritz auch eine Gelegenheit sein, seine Tochter doch noch in das Unternehmen zu bringen. Sie hätte ein Aufgriffsrecht ihm gegenüber und er könnte auch ihr seinen 30%-Anteil übertragen. Somit erscheint es naheliegend, dass Fritz nicht den starrköpfigen (zweiten) „Alten“ gibt, sondern versucht, eine seinen Bedürfnissen entsprechende Klausel zu erreichen.

Zu überlegen ist für Hans bzw auch für Anton und Sophie, Fritz seinen gesamten Anteil abzukaufen. Nach einer validen Unternehmensbewertung ist der Anteil von Hans (70 %) 30 Mio. Euro wert. So ist davon auszugehen, dass der 30%-ige Anteil von Fritz rund 12,85 Mio. Euro wert ist. Somit könnte auch überlegt werden, Fritz seinen Anteil abzukaufen. Wenn allerdings Fritz nicht aussteigen will, kommt diese Variante nicht in Betracht.

Fritz muss aber ein Interesse daran haben, eine Klarstellung wegen der Akademikervorgabe und der fünfjährigen Beschäftigungsdauer zu erwirken. Umgekehrt hat Hans ein Interesse, für Sophie eine klare Rechtslage zu schaffen, die nicht nur durch verfassungskonforme und ergänzende Vertragsauslegung herzustellen ist. Wenn Fritz im Unternehmen bleibt, ist ihm gegenüber kein Liquiditätsabfluss zu kalkulieren, sondern muss ihm nur die angemessene Dividende zufließen. Fritz hat aber jedenfalls ein Interesse daran, seine Position für Robert oder seine Tochter abzusichern, da er oder seine Nachkommen die neuen Gesellschafter nicht kennen und nicht sicher sein kann, ob auch zwischen ihnen ein Vertrauensverhältnis in dieser Weise wie zwischen ihm und Hans aufgebaut werden kann.

4.4. Neue Governance in der Gesellschaft durch Teilung des Anteils von Hans

Umgekehrt verschiebt sich die Governance insgesamt auf eine neue Ebene. Durch die Teilung des 70%-Anteils auf je 35 % verschiebt sich eine klare Mehrheits-/Minderheitskonstellation in eine Gestaltung mit drei fast gleich hoch beteiligten Gesellschaftern. Anton und Sophie sind nur dann stark und durchsetzungskräftig, solange sie sich einig sind. Jedenfalls besteht die Möglichkeit einer unterschiedlichen Koalitionsbildung, die für die Seite von Hans durchaus gefährlich sein kann und beiden keine sichere Mehrheit gibt.

Jedenfalls ist dafür Sorge zu tragen, dass entweder eine klare Mehrheit in der Interessensphäre von Hans' Nachfolgern bleibt, etwa durch eine entsprechende Mehrheitsgestaltung im Gesellschaftsvertrag, somit umgekehrt wie vorhin überlegt, eine Gesellschafterbestellung nur mit 70 %, sodass weder Anton noch Sophie gemeinsam mit Robert gegen die Schwester oder den Bruder koalieren können.

Sollte dies aber gegenüber Fritz nicht durchsetzbar sein, weil für ihn keine Notwendigkeit dafür besteht und er somit der Gesamtänderung nicht zustimmt, ist jedenfalls eine Syndizierung zwischen Anton und Sophie notwendig, um nicht in die Gefahr der Abhängigkeit von Robert zu kommen, umgekehrt sich auch nicht wechselseitig ausspielen lassen zu können. Die Einigung mit Fritz verlangt daher keinen Liquiditätsabfluss, sondern nur eine sorgfältige Überlegung und ein Durchspielen der einzelnen Szenarien.

4.5. Die Ansprüche von Lukas

Nunmehr sind allfällige Ansprüche von Lukas zu überlegen, um mit ihm zu einer Vereinbarung zu kommen. Lukas wäre bei Tod des Hans ohne Testament neben der Witwe Elisabeth zu 2/3 Erbe, er ist der einzige Sohn. Werden testamentarisch seine Enkel Anton und Sophie als Erben eingesetzt oder erhalten die Enkel im Wege der Unternehmensnachfolge unter Lebenden die Anteile von ihrem Großvater geschenkt, so hat er jedenfalls einen Pflichtteilsanspruch gegen die Verlassenschaft und – sofern die Verlassenschaft diesen nicht leisten kann – müssten die Enkel dafür als beschenkte Gesellschafter eintreten (*Klampfl* in Wiener Bilanzrechtstage 2018 (Wertmaßstäbe) 122).

Lukas ist derzeit in akuten Geldnöten, die Delogierung aus seiner Wohnung in Döbling steht unmittelbar bevor, sofern er nicht rasch die Miete bezahlt. 600.000 Euro hat ihm sein Vater bereits anlässlich eines Autounfalls bezahlt, 400.000 würden als Akutschulden sofort abgedeckt werden (= insgesamt 1 Mio.). Zudem hat Hans für ihn seit 35 Jahren eine Nettorente von 60.000 Euro pro Jahr bezahlt. Dies sind insgesamt 2,1 Mio. Euro. Somit wurden bisher 3,1 Mio. Euro einschließlich der nun noch abzudeckenden Schulden bezahlt.

Der Pflichtteilsanspruch von Lukas würde bei einem Anteilswert von 30 Mio. Euro rund 10 Mio. Euro betragen. Als gesetzlicher Erbe hätte er einen Anspruch auf zwei Drittel des Vermögens von Hans, somit 20 Mio. Euro. Der Pflichtteilsanspruch beträgt die Hälfte, dh 10 Mio. Euro. Bedenkt man nunmehr, dass er für die bisherigen Unterhaltsleistungen sowie die Abgeltung der Schulden für den Verkehrsunfall bisher rund 2,7 Mio. Euro erhalten hat und berücksichtigt man die sofortige Abdeckung der Schulden von 400.000 Euro, so fehlen noch über 7 Mio. .

Nunmehr ist es eine Verhandlungsfrage, ob Hans es schafft, mit Lukas durch eine entsprechende Sofortzahlung und Erhöhung der Rente auf einen entsprechenden Betrag eine Einigung zu erzielen. Für die rasche Zahlung erscheint ein Abschlag von der Rentenhöhe möglich, sodass sie sich nicht bei 15.000 Euro, sondern zwischen 10.000 und 12.000 Euro einigen könnten. Bedenkt man allerdings, dass bei einer Rente von 15.000 Euro (5,8 Mio. insgesamt) eine relativ starke Annäherung an den tatsächlich geschuldeten Betrag erzielt wird, erscheint es naheliegend, eine deutlichere Senkung dieser Rentenleistung anzustreben und noch stärker mit der sofortigen raschen Zahlung zu argumentieren. Unterstellt man hingegen, dass es in Familienverbänden auch weitergehende Verpflichtungen gibt und es wohl auch im Interesse des

Gesamtverbandes gelegen ist, eine langfristige und sichere Ausstattung für Lukas zu gewährleisten, wird – vorausgesetzt, dass die Zahlungen leistbar bleiben – einer lebenslangen Rente gegenüber einer Abschlagszahlung der Vorzug zu geben sein. Zu überlegen ist in diesem Fall eine Mindestrente, die je nach Ertragslage des Unternehmens nach oben angepasst wird.

4.6. Die Rolle Kevins

Kevin ist der uneheliche Sohn von Lukas. Wenn Kevin ins Spiel kommt und seinem Vater Lukas das Drohpotenzial der Räumung und des raschen Geldbedarfs durch eine Kreditierung nimmt, wäre die Verhandlungsposition von Lukas deutlich stärker. Lukas hat einen Anspruch von rund 10 Mio. Euro, sofern er von Hans auf den Pflichtteil gesetzt wird. Sein amerikanischer Sohn Kevin erhält von ihm, sofern er ohne Testament stirbt, 1/3 der Verlassenschaft (rund 3,3 Mio. Euro), sofern er zum Alleinerben gemacht wird, hat er einen Anspruch auf 10 Mio. Euro. Allerdings sieht er sich zwei Pflichtteilsansprüchen, nämlich jenen von Anton und Sophie ausgesetzt. Beide würden einen gesetzlichen Anspruch von 3,3 Mio. Euro haben, somit einen Pflichtteilsanspruch von 1,67 Mio. Euro, sodass Kevin – aus heutiger Sicht – maximal auf einen Betrag von 6,7 Mio. Euro hoffen kann. Lukas darf aber nichts davon verbrauchen. Somit ist seine Rolle und sein Einsatz sinnvoll auf eine Kreditierung von maximal 6,7 Mio. und nicht auf 10 Mio. Euro beschränkt, weil sich nur dann sein Investment rechnet. Möglich ist es aber, dass die beiden auf 10 Mio. Euro gehen und anschließend gemeinsam das Geld „sich verflüchtigen“ lassen, dh Kevin und Lukas verbrauchen es gemeinsam.

Sofern Lukas nicht auf eine Einigung einsteigt, weil er von Kevin stark finanziert wird und dieser ihm die aktuellen Geldsorgen nimmt, ist zu überlegen, auch durch Hans im Testament eine klare Festlegung vorzunehmen, nämlich dass Hans keine mitgliedschaftliche Beteiligung erhält, sondern jedenfalls nur eine schuldrechtliche Beteiligung, die ihm kein Einfluss- und Mitwirkungsrecht gibt, sondern nur einen ertragsabhängigen Anspruch. Er muss nur entsprechend ausgestaltet sein, damit er die notwendige Werthaltigkeit gem § 762 ABGB erhält. Ein unbedingter Cash-Anspruch muss nicht gewährleistet sein.

Durch eine entsprechende Gestaltung des Rentenanspruches oder eines Genussrechts oder Fruchtgenussrechts kann eine Lenkung und eine Zeitverschiebung der Auszahlung erreicht werden (s *Kalss/Dauner-Lieb*, GesRZ 2018, 267). Eine große Unsicherheit liegt in der Bewertung und in der Ermittlung eines werthaltigen Genussrechts, zumal die Bewertung eines Genussrechts maßgeblich von den Erlösströmen aus dem Unternehmen abhängt.

Die Bewertung ist in zwei Schritten vorzunehmen, nämlich in einem ersten Schritt zunächst die Bewertung des gesamten Unternehmensvermögens und in einem zweiten Schritt der mögliche Nutzenzufluss oder Vermögenszufluss aus dem Unternehmensvermögen an den Genussberechtigten (*Kalss* in Wiener Bilanzrechtstage 2018 (Wertmaßstäbe) 170; *Klampfl*, GesRZ 2018, 876 (beides Mal für Begünstigte, aber ähnlich für Gesellschafter)).

Vorrangig ist jedenfalls eine vertragliche Einigung anzustreben, einen Pflichtteilsverzicht zu erlangen, und damit auch den Sohn Kevin vollkommen abzuschichten und auszuschließen, da mit dem Pflichtteilsverzicht im Zweifel auch die Nachkommen mitbetroffen sind (*Bittner/Hawel* in ABGB-ON^{1.04} § 758 Rz 4; *Musger* in KBB, ABGB⁵ § 758 Rz 5).

4.7. Einbindung und Wertschätzung von Lukas

Offensichtlich reicht hier keine allein mathematische Überlegung, wieviel Hans sich jetzt sofort bzw Anton und Sophie später leisten können. Vielmehr sollte in der vorliegenden Konstellation starkes Gewicht darauf gelegt werden, eine vertragliche Einigung mit Lukas zu erzielen, ihn wieder in die Familie einzubinden und allfällige Verletzungen sowie fehlende Wertschätzung durch entsprechende Entschuldigung und ehrliche emotionale Wiedergutmachung auszugleichen, um ihn für seine österreichischen Kinder einzunehmen und

zu gewinnen, zumal davon auch die Leistbarkeit seines künftigen Lebensunterhalts abhängig ist. Ihm muss vermittelt werden, dass er durch eine konziliante und konsensuale Lösung ganz wesentlich zum künftigen Erfolg des Unternehmens (und damit auch zu seinem eigenen Auskommen) beitragen kann. Seine Lebens-Hauptleistung, nämlich seine beiden österreichischen Kinder, sind ein mittelbarer Beitrag von ihm für das Unternehmen.

Eine vertragliche Lösung wird damit keinesfalls allein mit rechtlich-wirtschaftlicher Überlegung gelingen, sondern bedarf in der konkreten Gestaltung jedenfalls der emotionalen Beziehungskomponente sowie eines guten Zusammenspiels und gleichzeitiger Abtrennung der soziologischen Einheiten Familie und Unternehmen. Die Rollen bedürfen einer klaren Zuordnung.

Gelingt die Vereinbarung mit Lukas und verzichtet dieser gegen eine Rente auf seinen Pflichtteil, ist kein unvertretbar hoher Liquiditätsabfluss (bei sofortiger Zahlung der Schulden, Erwerb der Wohnung von Lukas und Beginn der Rentenzahlung) gegeben.

Zu bedenken sind aber gesteigerte Investitionsnotwendigkeiten in Thailand, zumal CSR-Auflagen und sonstige Umweltauflagen dort in absehbarer Zeit den Aufwand steigern werden und zudem auch zusätzliche Forschung geleistet werden muss, um überhaupt im kompetitiven Markt reüssieren zu können. Diese Notwendigkeit sollte zur Klarstellung auch in der Regelung mit Lukas festgehalten werden, um rentenmindernde Rückstellungen nicht später rechtfertigen zu müssen.

Im Hinblick auf den Erhalt bzw die Schaffung eines intakten Familienverbandes sollte mit Lukas jedenfalls eine einvernehmliche und großzügige Lösung angestrebt werden.

Wir freuen uns, Sie

am 25. November 2019 zur Veranstaltung

„Familienunternehmen in Fällen“

an der Wirtschaftsuniversität Wien

und

am 8. und 9. Mai 2020 zur Veranstaltung

„8. Familienunternehmertag“

auf Stift Göttweig

wiederzusehen.

Wir sind schon in der Planung und Vorbereitung der beiden Veranstaltungen und freuen uns unter www.familienunternehmen.co.at, susanne.kalss@wu.ac.at sowie s.probst@prora.at über Vorschläge, Anregungen, Verbesserungen, Kritik und Lob.

Susanne Kalss – Stephan Probst

Weitere Hinweise finden Sie unter www.familienunternehmen.co.at