

Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M.
Wirtschaftsuniversität Wien

Univ.-Lektor RA Dr. Stephan Probst
Partner der NEUDORFER Rechtsanwälte



Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M.

Familienunternehmen – Familienverfassung

1. FAMILIENUNTERNEHMEN – FAMILIENSTIFTUNG
2. FAMILIENUNTERNEHMEN – EINE BEGRIFFSBESTIMMUNG
3. DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN
4. FAMILIENVERFASSUNG
5. FAMILIENVERFASSUNG – VERTRAGSWERK
6. ZUSAMMENFASSUNG



Univ.-Lektor RA Dr. Stephan Probst

1. FAMILIENUNTERNEHMEN – FAMILIENSTIFTUNG

Im Jahr 2013 wird das Privatstiftungsgesetz 20 Jahre alt. Das Stiftungsumfeld hat sich seit 1993 deutlich gewandelt. Aktuell werden weit weniger Stiftungen als in den vergangenen Jahren errichtet, die Bedeutung der Stiftungen hat aber keineswegs abgenommen: Weit über 3.000 Stiftungen verwalten in Österreich große Vermögen, insbesondere auch Unternehmensanteile. Die Familienstiftung als Unternehmensträgerstiftung ist eine typische Ausprägung der Privatstiftung. Sie dient vor allem dazu, dauerhaft die Unternehmensanteile in der Hand der Familie zusammenzuhalten. Die Stiftung ist aber nur ein Instrument und eine Gestaltungsvariante für die Organisation von Familienunternehmen und Familienvermögen. Allein aufgrund ihrer Zahl und aufgrund der Größe des verwalteten Vermögens spielt sie eine bedeutende Rolle in der Gesamtbetrachtung der Familienunternehmen.

Die Familienstiftung ist daher integraler Bestandteil bei der rechtlichen Beurteilung von Familienunternehmen. Generell stehen nie eine bestimmte Rechtsform oder das Instrument selbst im Vordergrund.

Bei der Betrachtung von Familienunternehmen stehen immer die Familie und die Verfolgung verschiedener Zwecke im Mittelpunkt. Die Familie und ihr Unternehmen bedienen sich dafür unterschiedlicher Instrumente, wie etwa der Privatstiftung, der GmbH oder der Aktiengesellschaft. Sie ziehen dafür Syndikatsverträge und eine Vielzahl anderer Regelwerke und -methoden heran. Die Familienstiftung fügt sich insgesamt in eine durchdachte und auf Dauer angelegte rechtliche Ordnung des Familienunternehmens ein. Sie muss sich nunmehr – nach der Gründungsphase – als dauerhaft taugliches Instrument für Familienunternehmen beweisen, besonders dann, wenn der Stifterunternehmer nicht mehr lebt oder agieren kann.

2. FAMILIENUNTERNEHMEN – EINE BEGRIFFSBESTIMMUNG

Familienunternehmen sind maßgeblich von ihren Eigentümern und deren Zielen geprägt. Bei Familienunternehmen stehen die nachhaltige Versorgung, die Sicherung der Familienmitglieder, der Vermögenserhalt und die langfristige generationenübergreifende Unternehmensplanung im Vordergrund.¹⁾ Nach einem Vorschlag der Europäischen Kommission ist ein Unternehmen beliebiger Größe ein Familienunternehmen, wenn

- 1) die Entscheidungsgewalt mehrheitlich in der Hand der natürlichen Person(en) liegt, die das Unternehmen gegründet hat/haben oder die das Nennkapital des Unternehmens erworben hat/haben oder in der Hand der Ehegatten/Eltern/Kinder oder der direkten Erben der Kinder liegt;
- 2) die Entscheidungsgewalt mehrheitlich indirekt oder direkt ausgeübt wird;
- 3) zumindest ein Mitglied der Familie oder der Verwandtschaft formal in die Unternehmensführung eingebunden ist.
- 4) Börsennotierte Unternehmen gelten als Familienbetrieb, wenn die Person, die das Unternehmen gegründet oder erworben hat (Nennkapital) oder deren Familien oder Nachkommen über 25 % der Rechte der Beschlussfassung auf Basis ihres Nennkapitals verfügen.²⁾

Die Begriffsbestimmung wird nun auch der wirtschaftspolitischen Diskussion in Österreich zugrunde gelegt.³⁾ Ein Unternehmen beliebiger Größe ist insbesondere auch als Familienunternehmen anzusehen, wenn sich die Mehrheit der oder alle entscheidungsbefugten Familienmitglieder einer Familienverfassung unterwerfen, die auf Dauer ausgelegt ist und nur mit qualifizierter Mehrheit oder Einstimmigkeit der Familienmitglieder abgeändert werden kann. Die Familie erhält somit eine wirtschaftliche, nachhaltige Familienverfassung, das Unternehmen wird damit zum verfassten Familienunternehmen.⁴⁾

3. DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen ist

enorm. In Österreich sind zwischen 70 und 80 % der Unternehmen Familienunternehmen. Sie beschäftigen über 70 % der Arbeitnehmer. Im Jahr 2011 waren in Österreich etwa in der Wirtschaft – ohne Land- und Forstwirtschaft – 299.000 kleine und mittlere Unternehmen tätig. Kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) sind nicht mit Familienunternehmen gleichzusetzen, wenngleich die Schnittmenge sehr hoch ist. Sie beschäftigen rund zwei Drittel aller Erwerbstätigen und erzielen rund 60 % aller Umsatzerlöse sowie rund 57 % der Bruttowertschöpfung der marktorientierten Wirtschaft.⁵⁾ Nach Schätzungen liegt der Anteil von Familienunternehmen nicht nur bei kleinen, sondern auch im Bereich der mittleren und großen Unternehmen sehr hoch; bei mittleren Unternehmen ist er bei 67 % und bei großen Unternehmen bei 50 %.⁶⁾ Familienunternehmen spielen für die österreichische Volkswirtschaft auch deshalb eine so große Rolle, weil sie den Sitz und ihre strategischen Funktionen, dh Finanzierung, Forschung und Entwicklung, die gesamthafte Planung und Strategie des Vertriebs, Marketings und der Produktion, in Österreich haben. Damit werden die Ansiedlung und die dauerhafte Lokalisierung von Unternehmenszentralen sichergestellt, was die wirtschaftliche Entwicklung eines Standorts wesentlich begünstigt.

Familienunternehmen kommt volkswirtschaftlich eine sehr hohe Bedeutung zu.

In Deutschland sind über 90 % der Unternehmen als Familienunternehmen zu qualifizieren,⁷⁾ in ganz Europa stehen 70 bis 80 % der Unternehmen in Familienbesitz und beschäftigen zwischen 40 und 50 % aller Arbeitnehmer. Weltweit wird geschätzt, dass 65 bis 80 % aller Unternehmen Familienunternehmen sind. Langfristige Orientierung gepaart mit Innovationsfreude und Investitionsbereitschaft bilden die Grundlage für eine gute wirtschaftliche Leistung, gerade auch in der Phase der Finanz- und Wirtschaftskrise.

4. FAMILIENVERFASSUNG

Die zentrale rechtliche Grundlage eines Familienunternehmens ist die Familienverfassung. Die Familienverfassung ist die Gesamtheit der Grundsätze, die die Organisation eines Familienunternehmens festlegen. Die Familienverfassung macht ein Unternehmen zum Familienunternehmen. In einem Familienunternehmen werden die Einzelinteressen der einzelnen Gesellschafter in der Verfassung zusammengeführt und dauerhaft zusammengehalten. Die Familienverfassung bildet den rechtlichen Rahmen, um die Interessenlagen der Gesellschafter dauerhaft in eine rechtliche Ordnung zu stellen.

1) S dazu Kalss/Probst, Familienunternehmen (2013) Rz 2/11 ff, Rz 2/27 ff.

2) Übersetzung der Definition der EU-Kommission im Mittelstandsbericht des Bundesministers für Wirtschaft, Familie und Jugend 2010, III-417-BR/2010 der Beilagen.

3) Mittelstandsbericht 2012 des Bundesministers für Wirtschaft, Familie und Jugend, 70.

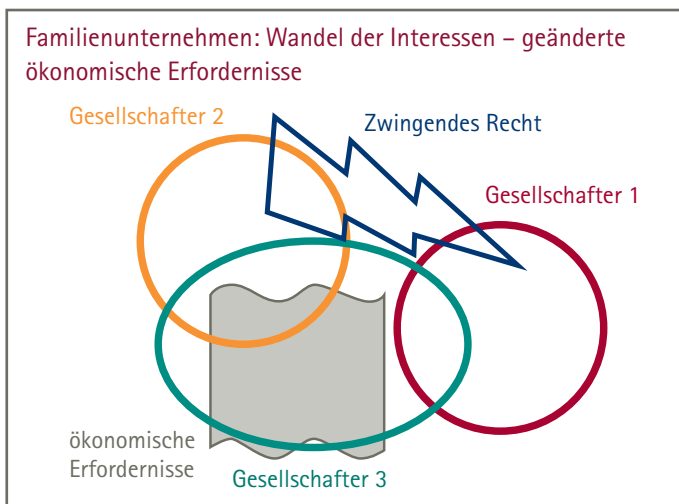
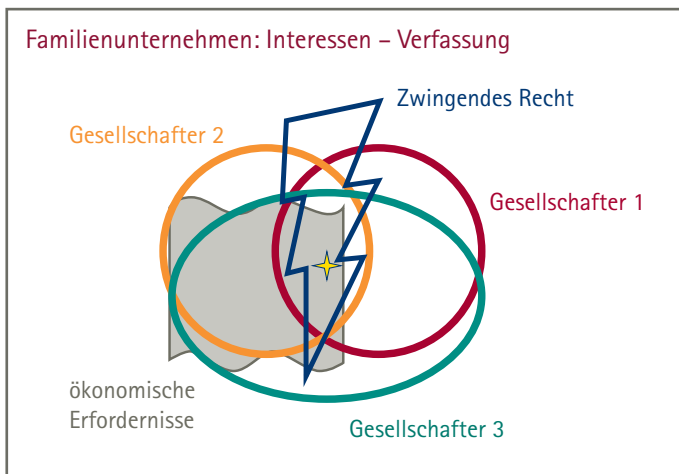
4) Kalss/Probst, Familienunternehmen Rz 3/2 ff.

5) Mittelstandsbericht 2012 des Bundesministers für Wirtschaft, Familie und Jugend, 70.

6) Mittelstandsbericht 2012 des Bundesministers für Wirtschaft, Familie und Jugend, 70; Kalss/Probst, Familienunternehmen Rz 2/55.

7) Stiftung Familienunternehmen – Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen (2009) 15.

Diese Interessen müssen innerhalb der ökonomischen Erfordernisse und des zwingenden Rechts zusammengeführt und ausgeglichen werden. Der Rahmen muss somit sowohl auf die außenstehenden Parameter der ökonomischen Anforderungen sowie auf das zwingende Recht eingehen, zugleich muss er so gestaltet sein, dass er sowohl auf den Wandel der ökonomischen Rahmenbedingungen des zwingenden Rechts, aber vor allem auch auf den Wandel der Interessen reagieren kann und Leitlinien für Entscheidungen und die Fortentwicklung des Unternehmens bietet.



Die Familienverfassung ist eine Erklärung der Familienmitglieder, die darauf zielt, das Familienunternehmen in der Hand der Familienmitglieder zu halten, damit es dauerhaft der Versorgung der Familie dienen kann. Je weiter die Entwicklungsstufen des Familienunternehmens, dh in der Generationenfolge, fortgeschritten sind, desto bedeutungsvoller ist die Familienverfassung als identitätsstiftende Grundlage und einigendes und ordnendes Band für die Familie und das Unternehmen.⁸⁾

Ein Unternehmen ist daher nicht nur bei Vorliegen objektiver Voraussetzungen ein Familienunternehmen, vielmehr muss eine subjektive Komponente, müssen der klare Wille und das Selbstverständnis einer Wertegemeinschaft hinzukommen, die normativ im Rahmen der Familienverfassung verfestigt werden. Die Familienverfassung legt mit ihren allgemeinen Leitprinzipien die Wohlverhaltensregeln aller Familienmitglieder in ihren unterschiedlichen Rollen gegenüber den anderen Mitgliedern der Familie und dem Familienunternehmen selbst fest. Die Familienverfassung schreibt daher das gemeinsame Verständnis und die Werte der Familie fest. Sie hat stabilisierende Funktion. Sie dient der Ordnung und Disziplinierung der Familienmitglieder und ist daher zugleich Instrument der Konfliktvermeidung und Konfliktlösung. Sie bildet den Rahmen für den dauerhaften Zusammenhalt und die Sicherung der Kontinuität des Familienunternehmens; sie bietet aber zugleich die notwendige Flexibilität, um das Unternehmen und seine Organisation zeit- und marktgerecht fortzuentwickeln.

Damit eine Familienverfassung diese Ziele erreichen kann, muss sie in einer klaren, verständlichen Sprache abgefasst sein. Zugleich müssen in der Familie und im Unternehmen das Verständnis und die Akzeptanz bestehen, dass die Familienverfassung das oberste Leitprinzip für das Handeln aller Familienmitglieder und Beteiligten ist. Sie ist daher Ermächtigungsgrundlage für alle nachfolgenden und nachgeordneten Regelwerke, Verträge und sonstige Rechtsgeschäfte, zugleich ist sie Grundlage der Auslegung für alle nachgeordneten Verträge und sonstigen Rechtsgeschäfte. Die Familienverfassung ist mehr als eine schlichte Absichtserklärung, sie ist keine rechtlich unverbindliche Erklärung der Familie, vielmehr ist sie die oberste Rechtsgrundlage für ein Familienunternehmen. Bildhaft gesprochen bildet sie das Grundgesetz für die Familie. Sie legt aber nicht nur rechtliche, sondern auch wertorientierte ethisch-moralische Rahmenbedingungen fest. Die Familienverfassung ist verbindlich, sie ist aber nicht rechtlich unmittelbar durchsetzbar.

Das Verhältnis der Familienverfassung zu nachgeordneten Verträgen oder Regelwerken lässt sich am Beispiel eines Verstoßes verdeutlichen: Verstößt ein nachgeordneter Vertrag und sonstiger Rechtsakt gegen die Familienverfassung, ist zunächst zu versuchen, mittels Auslegung die Vereinbarkeit des Vertrags mit der Familienverfassung herzustellen. Ist dies nicht möglich, folgt aus der Familienverfassung ein Änderungsauftrag des nachgeordneten Vertrags, wie etwa des Syndikatsvertrages oder des Übergabevertrages. Insofern bildet die Familienverfassung den Rettungsanker und zugleich den Wegweiser für das Familienunternehmen. Sie zeichnet mit ihren verschiedenen Funktionen für Einzelfragen und Gestaltungsvarianten den Lösungsweg vor.

⁸⁾ Kalss/Probst, Familienunternehmen Rz 3/21.

5. FAMILIENVERFASSUNG – VERTRAGSWERK

An die Familienverfassung als Grundgesetz oder Baugesetz des Familienunternehmens schließen sich eine Reihe nachkommender Verträge und Rechtsgeschäfte an, somit ein gesamtes Vertragswerk. Zum Teil werden sowohl die Leitprinzipien oder das Grundgesetz als auch das gesamte Vertragswerk als Familienverfassung bezeichnet.

Die Verfassung eines Familienunternehmens, dh das verfasste Familienunternehmen, kann aus folgenden einzelnen Regelwerken bestehen:

- Grundregeln des Familienunternehmens und der Familiengesellschafter – somit aus der Familienverfassung im engeren Sinn –, den Familienprinzipien oder der Familienvereinbarung,
- Syndikatsvertrag zur Festlegung von Stimmbindungen, Streitbeilegungsmechanismen, Organbesetzungen, Vorerwerbsrechten, Andienungspflichten, Aufgriffsrechten, Mitverkaufsrechten, Preisfestlegung für die Anteilsübertragung etc,
- Satzung und Gesellschaftsvertrag der Hauptgesellschaft und aller nachgeordneten Gesellschaften des Familienunternehmens oder der Familienunternehmensgruppe, Stiftungsurkunden,
- Omnilaterale Verträge, die ergänzend zu den vorgenannten Vertragswerken die Beziehungen der Gesellschafter oder Familienmitglieder regeln,
- Bilaterale Vereinbarungen zwischen einzelnen Gesellschaftern oder Gesellschaftergruppen, wie insbesondere Optionsverträge, Kaufanbote, Schenkungsverträge, Übergabeverträge, Treuhandverträge, Auftragsverhältnisse etc,
- Einseitige Rechtsgeschäfte, wie Testamente, Vollmachten.

Die Familienverfassung bildet den äußersten Rahmen der rechtlichen Struktur eines Familienunternehmens, auf dem die Syndikatsvereinbarung aufsetzt. Die Syndikatsvereinbarung dient der Umsetzung der Verfassung. Die rechtlichen Beziehungen der Familiengesellschafter werden normiert, insbesondere auch die Unternehmensnachfolge, Organbestellung und Anteilsübertragung.

In der Familienverfassung werden die langfristigen Pläne der strategischen Positionierung und Fortentwicklung des Unternehmens festgelegt, familiäre Nachfolgeregelungen im Grundsatz bestimmt, die Grundsätze des Verhaltens der Familie, der Einbindung der Familie in das Unternehmen, ein Verhaltenskodex sowie die Festlegung von Prioritäten für bestimmte strategische Entscheidungen niedergelegt.

In der Satzung der Holdinggesellschaft oder in der Stiftungsurkunde werden wiederum Regelungen zur Umsetzung der Verfas-

sung niedergelegt, auch Regelungen zur Umsetzung der Syndikatsvereinbarungen und weiterer Nebenverträge. Ergänzende Verträge regeln die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen, das rechtliche Schicksal anderer, der Familie gehörender Vermögenswerte, wie insbesondere von Liegenschaften.

In einem Schaubild lässt sich die Struktur einer Familienverfassung mit ihren Leitprinzipien und dem daran anschließenden Vertragswerk verdeutlichen:

Familienunternehmen:

Familienverfassung – Struktur – Vertragswerk (Beispiel)

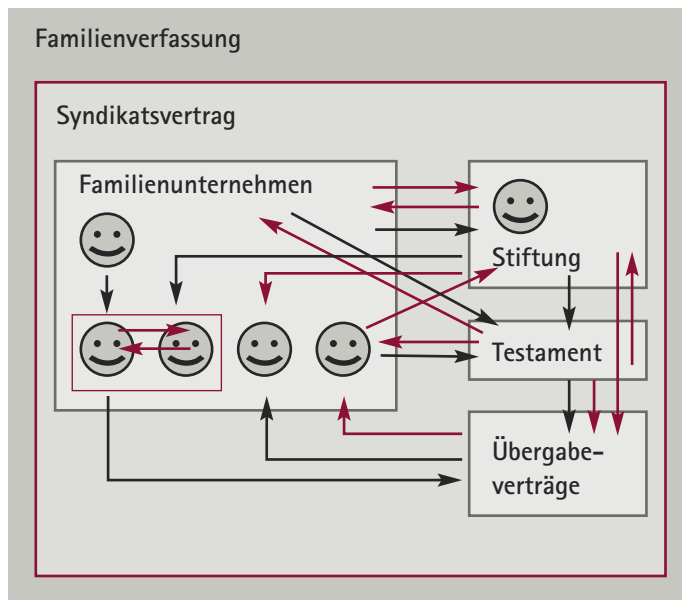


Das Vertragswerk eines größeren Familienunternehmens kann bis zu 100 Verträge oder Rechtsgeschäfte umfassen, um alle zwei- oder mehrseitigen Rechtsbeziehungen abzubilden und einer rechtlichen Ordnung zu unterwerfen. Von entscheidender Bedeutung ist eine sorgfältige Erarbeitung und ständige Begleitung dieses Vertragswerks. Es muss so gestaltet sein, dass es sich automatisiert und von selbst läuft. Die unterschiedlichen Regelungsebenen müssen gut aufeinander abgestimmt werden.

Naturgemäß sind die Verfassung und ihr Vertragswerk laufend, jedenfalls alle drei bis fünf Jahre auf ihre Leistungskraft zu prüfen und bei Bedarf entsprechend anzupassen, ohne die grundlegenden Werte und Leitprinzipien in Frage zu stellen. Selbstredend verkompliziert eine Familienverfassung die rechtlichen Strukturen eines Familienunternehmens auf den ersten Blick. Die Erfahrung zeigt aber, dass geordnete rechtliche Strukturen für ein Unternehmen weit besser sind als das Fehlen von Regelungen oder das Vorhandensein bloß lückenhafter Teilregelungen, die große Zerwürfnisse, wertvernichtenden Konflikte und letztlich den Untergang des Unternehmens fördern können.

Das Leben einer Familienverfassung lässt sich – grob vereinfacht – in ein Schaubild fassen:

Familienunternehmen: Familienverfassung – Strukturen



Die Familienverfassung kann durch verschiedene Einrichtungen, wie einen Familienrat oder durch ein Familienbüro, durch einen Familienverantwortlichen sowie durch regelmäßige Veranstaltungen, wie einen Familientag oder Schulungen und Informationsbemühungen, getragen und abgesichert werden. Das Verständnis und die Werte können so lebendig und wach gehalten werden. Damit wird das Interesse und das Verantwortungsgefühl aller Familienmitglieder für das Unternehmen gestärkt und fortentwickelt.

Wie die Familienverfassung formuliert und welcher Regelungsort gewählt wird, bleibt jeder Familie überlassen. Vielfach wird sie als Präambel eines Gesellschaftsvertrags oder des Syndikatsvertrages

festgelegt. Sinnvoll ist es jedenfalls, keine zu vagen Formulierungen zu verwenden, vielmehr sollen bestimmte Leitlinien klar festgelegt werden, sollen den einzelnen Familienmitgliedern und sonstigen Interessenträgern Rechte und Pflichten zugeordnet und entsprechende Vorkehrungen für die Umsetzung getroffen werden. Konflikte müssen angesprochen, offengelegt und einer Klärung zugeführt werden.

Der Inhalt einer Familienverfassung ist individuell und bedarfsorientiert für einzelne Familien zu gestalten. Empfehlenswert ist, in der Familienverfassung folgendes zu regeln:

- Geltungsbereich
- Werte der Familie
- Werte für das Familienunternehmen
- Ziele für Familie und Unternehmen einschließlich Vermögensziele, wie Rendite, Umsatz, geographische Ausdehnung, etc.
- Klarstellung der Aufgabenverteilung zwischen Familie und Unternehmen, Beschreibung der Bedeutung des Unternehmens für die Familie, Festlegung der Familie als Eigentümer, Regelung von Dienstleistungen an Familienmitglieder, Definition der Mitarbeit und Führungsfunktionen durch Familienmitglieder, sowie der Rolle von angeheirateten Personen als Nachfolger
- Einrichtungen von Familien oder Familienversammlungen
- Detailregelungen für eine Informations- und Kommunikationsordnung in der Familie, Verhaltensordnungen für bestimmte Situationen
- fachliche und persönliche Qualifikationen für die Übernahme von Organfunktionen

Der Konsens aller Familienmitglieder soll durch eine Unterschrift der Betroffenen bestätigt werden.

6. ZUSAMMENFASSUNG

Die Familienverfassung bildet die rechtliche Grundlage eines Familienunternehmens, in dem die Werte, das Verständnis und das Familienwissen in Leitlinien und in einer rechtlichen Ordnung zusammengefasst sind. Sie ist die Grundlage aller nachfolgenden Verträge und sonstigen Rechtsgeschäfte, die insgesamt auf den dauerhaften Bestand des Unternehmens zielen, um die Familienmitglieder zu versorgen. Die Familienverfassung ist stabiler Rahmen für die Familie und ihr Unternehmen. Sie muss offen sein, um auf rechtliche und wirtschaftliche Änderungen ebenso reagieren zu können wie auf einen Wandel der Interessen der Mitglieder. Die Familienverfassung muss gelebt und im Umgang der Familienmitglieder wachgehalten werden. ■