

# Unternehmer Circle

Ausgabe 10/2023

## WERT UND SINN – HANDELSHAUS KIENNAST

Herbert und Julius  
Kiennast

SEITE 6

## NACHHALTIGKEIT IM FAMILIENUNTER- NEHMEN

Barbara  
Dauner-Lieb

SEITE 10

## UNTERNEHMENS- STIFTUNG IN EUROPA

Anne Sanders

SEITE 14

## FLEXIBILITÄT UND DER EINFLUSS DER FAMILIE IN DER FAMILIENSTIFTUNG

Susanne Kalss  
und Stephan Probst

SEITE 20





Das Stift Göttweig bot wieder einen eindrucksvollen Rahmen für diese Veranstaltung.

## AutorInnen



**Wert und Sinn – Handelshaus Kiennast**  
Herbert und Julius Kiennast  
(Zusammenfassung: H. Weninger)



**Nachhaltigkeit im Familienunternehmen**  
Univ. Prof. Dr. Dr. h. c. Barbara Dauner-Lieb  
(Zusammenfassung: C. Weninger)



**Unternehmensstiftung in Europa**  
Univ. Prof. Dr. Anne Sanders



**Sicherung der Flexibilität und des Einflusses der Familie in der Familienstiftung**  
Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Susanne Kalss  
RA Dr. Stephan Probst

### IMPRESSUM

Herausgeber und Medieninhaber: Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft, Wipplingerstraße 25, 1010 Wien, T.: +43 1 534 51 0

Die Meinung der Autoren spiegelt nicht notwendigerweise die Meinung des Herausgebers wider. Die Reproduktion von Bildern und Texten ohne schriftliche Einverständniserklärung des Medieninhabers ist untersagt. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird teilweise auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

Redaktion: Dr. Heinrich Weninger, Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft | Konzept: Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft  
Verlags- und Herstellungsort: Druckerei Hans Jentzsch & Co GmbH, Wien | Fotos: Simon Kupferschmid Fotografie, 1030 Wien, [www.simkup.at](http://www.simkup.at), [www.der-business-fotograf-wien.at](http://www.der-business-fotograf-wien.at)

In Zusammenarbeit mit dem Verein zur Forschung und Förderung von Familienunternehmen, 1010 Wien, RA Dr. Stephan Probst und Univ.-Prof Dr. Susanne Kalss



Wilhelm Celeda,  
Harald Holzer und  
Stefan Neubauer,  
der Vorstand der  
Kathrein Privatbank

## Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserinnen und Leser,

bereits zum 10. Mal konnte der Familienunternehmerstag am 5. Mai 2023 auf Stift Göttweig stattfinden und hat wieder umfangreiche positive Resonanz gefunden.

Das Generalthema war diesmal ein Schlagwort, das aufgrund (zu) häufiger und teils falscher Verwendung viel zu schnell missachtet wird: Nachhaltigkeit.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, den Bedürfnissen der heutigen Generation zu entsprechen, ohne aber die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.

Dieses Verständnis passt genau auf Familienunternehmen, die im Mittelpunkt dieser Veranstaltung stehen: sie arbeiten und wirtschaften nicht für den Augenblick und dessen unmittelbare Optimierung, sondern sind darauf gerichtet, die für die Nachfolgenerationen erforderlichen Grundlagen und Handlungsoptionen zu schaffen bzw. zu sichern. Dies erfordert den sorgsamsten Umgang mit Ressourcen, flexible Strukturen des Unternehmens, wertschätzenden Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeitern sowie in der Familie gewachsene Grundwerte gegenüber Wirtschaft und Gesellschaft.

Mit dem Handelshaus Kiennast in Gars am Kamp wurde durch die Vertreter der 8. Generation, KR Julius und Mag. Herbert Kiennast ein über 4 Jahrhunderte in Familienbesitz stehender Handelsbetrieb sehr anschaulich vorgestellt. Insbesondere wurden die Vorbereitungen und die Umsetzung des Überganges auf die 9. Generation präsentiert – ein Übergang, der als durchaus gelungen betrachtet werden kann. Auch das der „lokalen Globalisierung“ geschuldete, zuletzt rasante Wachstum des Unternehmens kam mit allen damit verbundenen Aufgabenstellungen zur Sprache.

Drei Referate führten im weiteren Verlauf des Tages zu interessanten Überlegungen und Einblicken in „nachhaltiges Denken“:

Prof. Dauner-Lieb aus Köln präsentierte aus ihrer langjährigen auch praktischen Erfahrung einige Gedanken zur (besonderen) Eignung von Familienunternehmen für „nachhaltiges Verhalten“ und die möglichen Auswirkungen davon.

Prof. Dr. Anne Sanders von der Universität Bielefeld beleuchtete in ihrem Beitrag die Unternehmensstiftung in Europa und ihre jeweilige Bedeutung bzw. Möglichkeiten als Eigentümer oft weltweit agierender Konzerne.

Kalss und Probst widmeten sich dem in der Praxis so wesentlichen Thema des Unternehmensüberganges in der Familienstiftung und der Frage, wie die notwendige Flexibilität und der notwendige Einfluss der (Stifter-) Familie dabei gesichert werden kann.

Abgeschlossen wurde das Programm durch ein geradezu typisches Fallbeispiel mit dem Arbeitstitel „Der Vater darf nicht sterben“. Zwei Arbeitsgruppen arbeiteten an praxisgeeigneten Lösungsansätzen für einen scheinbar einfachen, im Detail jedoch durchaus verzwickten Fall der Unternehmensnachfolge – einen Fall, den es in ähnlicher Form im echten Leben laufend gibt.

Der Tag in Göttweig war gekennzeichnet von lebendigem Erfahrungsaustausch und zahlreichen Diskussionsbeiträgen – ein Signal dafür, dass das gewählte Thema dem Puls der Zeit entspricht.

Herausforderungen und Möglichkeiten für Familienunternehmen sind vor allem in schwierigen Zeiten und forderndem Umfeld gleichartig. Damit erhält Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten auch eine höhere Bedeutung – und ein solcher war im Rahmen dieser Veranstaltung vielfach möglich.

Wir dürfen Sie schon jetzt sehr herzlich zum 11. Familienunternehmerstag in Göttweig einladen, welcher am 3. und 4. Mai 2024 stattfinden wird, bei dem sich auch wieder Gelegenheit zu Kontakten und Kennenlernen ergeben wird. Wir freuen uns, wenn wir auch für 2024 Ihr Interesse an dieser Veranstaltung wecken können.

*Herzlich,  
Wilhelm Celeda, CEO*

*Harald Holzer und Stefan Neubauer,  
Vorstandsmitglieder der Kathrein Privatbank*



# Wert und Sinn Handelshaus Kiennast

VORTRAG VON HERBERT UND JULIUS KIENNAST  
ZUSAMMENGEFASST VON H. WENINGER

## I. DIE GESCHICHTE

Im Jahr 1585 wurde erstmals im „Gewölbe“ ein Geschäft von Kiennast eröffnet und existiert somit 437 Jahre im durchgehenden Familienbesitz, nunmehr in der 8. und 9. Generation.

Mitglieder der Familie Kiennast waren neben ihrer Tätigkeit als Kaufleute und Geschäftsführer vielfach auch als Bürgermeister von Gars am Kamp tätig.

Kiennast war zu jeder Zeit bemüht, Vorreiter in der Region bzw. für die Kunden zu sein. So gab es bereits 1819 eine Großtrafik, 1890 wurde die Post ins Kaufhaus gebracht, bereits 1910 wurde die erste Benzinzapfsäule im Waldviertel dem Geschäft angeschlossen. Mit der 6. Generation wurde im Rahmen der Handelskette A&O der Großhandel begonnen.

Nach dem überraschenden und frühen Tod des Vaters übernahm 1971 die 8. Generation jeweils schon in jungen Jahren und konzentrierte sich auf Vertrieb, Wachstum und technische Entwicklung.

Die gastronomische Belieferung wurde in „Nah & Frisch“ umbenannt (eine auch heute noch bekannte Marke) und auf den Einzelhandel konzentriert.

Überhaupt liegt die Stärke des Familienbetriebes auf kundennahem Service, wodurch es möglich war, sich gegen große Konzerne erfolgreich zu behaupten.

Mit Tankstellen-Shops und Werksküchen wurden weitere Gastro-Schienen eröffnet.

Lag der Umsatz im Jahr der Übernahme durch die 8. Familiengeneration bei rund 6 Mio EUR, so liegt er heute bei über 80 Mio.

Wichtig für die Entwicklung war, dass jede Generation ihren Beitrag geleistet hat, nicht nur das Unternehmen zu konsolidieren, sondern auch zeitgemäß auszubauen und neue Ideen umzusetzen.

## II. DAS UNTERNEHMEN HEUTE

Die heutige Unternehmensgruppe Kiennast umfasst mehrere Marken bzw. Tochterunternehmen und Beteiligungen für die Versorgung gewerblicher Kunden aus dem Lebensmittelhandels- und Gastrobereich. Durch mehrere gezielte Kooperationen mit Partnern und stetiges Netzwerken ist ein deutliches Wachstum gelungen, welches alleine nicht erreicht hätte werden können.

Über die Fa. Lichtenegger wird Getränkehandel betrieben, über die Shop Top Service Handels GmbH werden (teils mit lokalen Partnern) österreichweit Tankstellen beliefert.

Die bekannte Marke Nah & Frisch, deren Mitbegründer Kiennast (7. Generation) war, umfasst 140 Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäfte, davon 55 von Partnern betriebene.

Über Eurogast und UNIK werden Gastrobetriebe, 250 Tankstellenshops, Bäcker und auch Kantinen österreichweit beliefert.

Neu übernommen wurden die Kioske an allen 27 Justizanstalten Österreichs

Der historische Kern der Firma ist das Kaufhaus Kiennast in zentraler Lage von Gars am Kamp (Marktgemeinde mit 12 Katastralgemeinden und 3500 Einwohner, rund 1250 Zweitwohnbesitzer), wo mit 35 Mitarbeitern auf 1500m<sup>2</sup> Lebensmittel, Mode, Trafik und Tankstelle betrieben werden.

Herzstück der Firma und eine der zentralen Schaltstellen ist die soeben neu gebaute und erweiterte Zentrale samt Logistik am Firmenstandort am Rande von Gars, wo die gesamte Aufbereitung der Waren erfolgt. Mit einem Fuhrpark von 36 LKW und 16 Anhängern wird der Bereich Wien und Niederösterreich bedient,



»  
**Durch eine behutsame  
 Vorgehensweise  
 wurde ermöglicht,  
 in jede Richtung eine  
 gleitende Entwicklung  
 sicherzustellen.**

**III. ÜBERGABEPROZESS 2006 – 2015**

Schwerpunkt der Präsentation der Handelshauses Kiennast durch die 8. Generation war aber der sicherlich vorbildhafte, gut geplante, fachlich begleitete und sich über einen vernünftigen Zeitraum erstreckte Übergabeprozess an Vertreter der 9. Generation. Begleitet durch einen externen Berater und unter dessen laufender Evaluierung wurde familienintern eine Periode von 6-8 Jahren zur Übergabe vorgesehen. Aus dem Kreis möglicher Nachfolger aus der Familie stellten sich jeweils ein Sohn der geschäftsführenden Gesellschafter der 8. Generation als besonders geeignet, aber auch interessiert heraus.

Schrittweise und professionell wurde die „Jugend“ auf die kommende Übergabe von Verantwortung und Eigentum in gemeinsamen Workshops mit gesamter 8. und 9. Generation unter Begleitung externer Berater vorbereitet.

Zukunftsstrategien (Fusionen, Wachstum, geografische Streuung, neue Dienstleistungen) wurden gemeinsam besprochen und aufbereitet. Für die Firma wurde ein ausführliches Stärken- & Schwächenprofil erstellt, für die potenziellen Nachfolger Persönlichkeitsprofile, die gemeinsam besprochen wurden.

Letztlich wurde es der 9. Generation überlassen, die konkrete Entscheidung zu treffen, wer in die Fußstapfen treten sollte. Danach wurde eine

die Versorgung in andere Bundesländer wird über Expeditionen erledigt. Die Umsätze haben sich (nach Einbußen während der Pandemie) zuletzt stark erhöht, für das Jahr 2023 werden knapp 150 Mio. angepeilt, nicht zuletzt durch die Übernahme der gesamten Logistik von Leckerland. Entsprechen gewachsen ist auch die Mitarbeiterzahl, nämlich auf zuletzt 420.

Nicht unerwähnt bleiben kann das Schicksal der Firma während den herausfordernden Zeiten der Pandemie: Die Firma hat trotz spürbarer Umsatzrückgänge keine Freisetzungen durchgeführt, sondern gemeinsam mit den Angestellten und Arbeitern entsprechend passende Lösungen getroffen. Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter (keine „hire and fire“-Politik), aber umgekehrt auch hohe Verbundenheit zum Dienstgeber wurden hier erfolgreich umgesetzt, womit das Durchstarten „nach“ den schwierigen Jahren der Pandemie überhaupt erst ermöglicht wurde.

Terminplanung für Übergabe der Geschäftsführung und der Gesellschaftsanteile erstellt, die Gründung einer Holding & Bündelung aller Vermögenswerte sowie operativer Geschäfte vorbereitet, und 2009 begann eine 3-jährige Einarbeitung durch die Übernahme einer Assistenzfunktion in der Geschäftsführung. Dadurch war es möglich, gleichsam „on the job“ und in erster Reihe den Betrieb hautnah kennenzulernen und eine erste Mitarbeit in Bereichsleiterrunde und Geschäftsführung zu ermöglichen. Nach drei Jahren erfolgte 2012 die Aufnahme als vollwertiges Mitglied der Geschäftsführung und die Übergabe erster Geschäftsanteile, womit die volle Einbindung und Übernahme von Hauptverantwortung für einzelne Bereiche verbunden war.

Nach weiteren drei Jahren wurden 2015 Geschäftsführung & Verantwortung aller operativer Bereiche an die Mitglieder der 9. Generation übertragen und eine ¾ Mehrheit der Gesellschaftsanteile übergeben. 24% behielten sich die drei Geschwister der 8. Generation.

Durch diese behutsame Vorgehensweise wurde ermöglicht, in jede Richtung eine gleitende Entwicklung sicherzustellen: ein respektvoller Umgang mit „neuen“ Geschäftsführern und ein „Loslassenkönnen“ auf Seiten jener, die das Unternehmen über mehr als 40 Jahre geleitet haben.

Weiters wurden für einen gewissen Zeitrahmen auch einige Agenden definiert, bei denen eine Mitwirkung der Senioren in strategischen Bereichen noch gewünscht und vorgesehen war.

Bei den regelmäßig stattfindenden „Holding-Sitzungen“ waren die „Senioren“ stets zur Information und Diskussion über Geschäftsentwicklung, Budget, Investitionen und wichtige sonstige Dinge jeweils mit eingebunden. In diesem Gesamtgeflecht von gegenseitiger Achtung, Vertrauen, gemeinsamer Vorgehensweise und durchaus auch Kontrolle gestaltete sich der Übergang sehr harmonisch und jedenfalls zum Wohl des Unternehmens. •

**Die wesentlichen  
 Erfolgsfaktoren**

**Als wesentliche „DNA“ des Familienunternehmens Kiennast über alle Jahre hinweg werden genannt:**

- Absolute Orientierung an den Bedürfnissen des Kunden
- örtliche Verbundenheit und Bodenständigkeit im Denken und Handeln
- innovative Umsetzung neuer Geschäftsideen
- hohe Qualität und möglichst langjährige Verbundenheit der Mitarbeiter
- zahlreiche hauseigene und sonstige Ausbildungsmöglichkeiten über die eigene „Kiennast Akademie“ für Personalentwicklung
- Eingehen von Partnerschaften zum gemeinsamen Wohl
- Ausgezeichnetes Service, optimales Sortiment, Nähe zum Kunden
- gelebte Tradition mit den familieneigenen, über Jahrhunderte entwickelten bzw. gewachsenen Wertvorstellungen von Vertrauens, Verlässlichkeit und Verantwortung
- Marketing wird für das Unternehmen gemacht, nicht aber für handelnde Personen



# Nachhaltigkeit im Familienunternehmen: Sind diese dafür prädestiniert?

ZUSAMMENFASSUNG DES VORTRAGS

VON PROF. BARBARA DAUNER-LIEB VON CHRISTOPHER WENINGER

## WAS BEDEUTET EIGENTLICH NACHHALTIGKEIT – UND WAS HEISST DAS SPEZIELL FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN?

Üblicherweise werden Familienunternehmen als flexibel, eigentümergeführt und daher vielfach gleichsam fortschrittlicher dargestellt als reine Kapitalgesellschaften. Familieneigentum per se bedeutet, etwas langfristig und über Generationen hinweg in Familienbesitz zu halten. „Nachhaltigkeit“ ist daher schon der Ausgangspunkt und das Selbstverständnis eines Familienunternehmens und seiner Eigentümer per se.

Nachhaltigkeit im aktuellen juristischen Sinne konzentriert sich gemäß gängigen Definitionen der EU auf ESG – also die Begriffe Environment (Umwelt), Social und Governance, also Unternehmensführung im weitesten Sinn des Wortes. Die verschiedenen Instrumente der ESG-Regulierung zielen auf Bewertung oder Bewertbarkeit der nachhaltigen und ethischen Praxis von Unternehmen und sollen mittelfristig Verhaltensänderungen und Entwicklung von Unternehmensstrategien im Einklang mit den Zielen des Green Deal bewirken.

Hinter diesen Regulierungstendenzen steht rechtspolitisch eine generationsübergreifende Kernforderung: „Wir dürfen nicht mehr verbrauchen als wir haben, um auch künftigen Generationen noch dieselben Möglichkeiten zu bieten“ – und damit nicht mehr verbrauchen, als uns mit Blick in die Zukunft gleichsam zusteht.

Selbst wenn darüber im Ausgangspunkt Einigkeit besteht, wirft die Umsetzung dieses Ziels kaum zu lösende Schwierigkeiten auf. Wir stehen als gesamte Menschheit, aber auch als lokale Bevölkerung vor bzw. schon längst in umfangreichen Umwälzungen im wirtschaftlichen wie rechtlichen Bereich. Bestehende Denkmodelle werden dabei hinterfragt und durchaus auch auf den Kopf gestellt:

- Ist Gewinn das wichtigste unternehmerische Ziel?
- Rechtfertigt „Nachhaltiges Handeln“ eine Preiserhöhung gegenüber Konsumenten?
- Wo und wie kaufe ich ein?
- Muss ich meinen Produktionsprozess überdenken oder ändern?
- Wie ist soziales Handeln in seinen Auswirkungen – was für den einen besser ist, kann doch nicht dazu führen, dass es für einen anderen schlechter wird?
- Wie schaut es mit Herstellungsqualitäten aus, etwas Kinderarbeit, sinnlos langen Transportwegen, vielfache Zwischenstellen und dazugehörigen Zusatzkosten?
- Kann ich mir / können wir uns Nachhaltigkeit leisten?
- Sind ärmere Mitbürger dann benachteiligt, weil nachhaltiges Wirtschaften einfach mehr kosten kann?
- Welche Einflüsse hat das Klima auf die Wirtschaft?
- Entsteht durch ESG automatisch eine bessere Welt mit besseren Bedingungen für alle? Um eine bessere und gerechtere Welt zu erreichen, Gleichberechtigung und Chancengleichheit zu sichern, bedarf es wohl deutlich mehr.
- Wie schaut das bisherige Streben nach Gewinnmaximierung im Verhältnis zum Gemeinwohl, das angestrebt wird?

Familienunternehmen werden bzw. sind von solchen Überlegungen genauso tangiert und betroffen wie Publikumsgesellschaften. Sie haben aber eine bessere Ausgangsposition, um diesen notwendigen Änderungen standzuhalten, sie umzusetzen und vielleicht sogar aktiv zu nutzen. Familienunternehmen waren immer schon langfristig ausgerichtet, nicht auf den kurzfristigen Maximalertrag, es herrscht die

„  
**Wir dürfen nicht mehr  
verbrauchen als wir  
haben, um auch  
künftigen Generationen  
noch dieselben  
Möglichkeiten zu bieten.**



Grundübereinstimmung, den Nutzen in einer größeren Gemeinschaft (Familiengeschafter und Angehörige) zu Gute kommen zu lassen – und es herrscht das klare Bekenntnis, auch Verantwortung zu übernehmen und nicht nur Kapital einzusetzen. Eigentum bei Familienunternehmen bedeutet eben nicht nur Kapitalanteil und kurzfristiges Dividenden-Denken, sondern auch „Beteiligung“ im sozialen, familiären und gesellschaftlichen Sinne – Wohlergehen nicht nur hier und jetzt, sondern über künftige Generationen hinaus.

Familien waren daher schon immer Vorbilder für verantwortungsvolles Handeln – und müssen trotzdem umlernen, radikaler in der Umsetzung werden, und sich natürlich in einem immer enger werdenden Korsett von (neuen) Bestimmungen und Regeln wiederfinden und bewähren.

#### **WAS SIND NUN CHANCEN UND GEFAHREN DER AKTUELLEN NACHHALTIGKEITSWELLE?**

Das gesamte, bisher nicht gegebene Gedanken- gut der Nachhaltigkeit gehört in die bestehende Rechtsordnung eingepflegt. Dabei ist jedoch dar-

auf zu achten, dass das Kind nicht mit dem Bade ausgeschüttet wird und es zu einer – letztlich hinderlichen - Überbürokratisierung kommt. Schon jetzt können Unternehmen, die über keine eigene Rechtsabteilung verfügen, der Flut an Informationen und Vorschriften zu Nachhaltigkeitsanliegen nicht Herr werden. Die zahlreichen, nicht nur aus Brüssel einströmenden Vorschriften Auflagen, Wünsche und Anliegen sind mit dem gewohnten Verwaltungsapparat nicht mehr bewältigbar.

Gerade für Familienunternehmen, die üblicherweise doch eher schlank aufgestellt sind, ist eine Überbürokratisierung gefährlich.

Nachhaltigkeit kann auch zu Einschränkungen führen. Einschränkungen in Richtung der Freiheit des einzelnen (etwa durch diverse Verbote oder Handlungsvorschriften), aber wohl auch zu Wohlfahrtsverlusten. Die Kosten, sich Nachhaltigkeit leisten zu können, müssen irgendwie dargestellt und aufgebracht werden. Es besteht die Gefahr von Kommerzialisierung und Greenwashing. Es ist schon fast selbstverständlich, dass „jedes und alles“ natürlich nachhaltig ist.

Nicht überall ist dies nachweisbar oder zumindest nachvollziehbar – es droht hier die Gefahr des sogenannten „Greenwashing“ – ein Begriff, den man vor wenigen Jahren nicht einmal in Ansätzen kannte oder verwendete und der jetzt Einzug in das gängige Wirtschaftsvokabular gefunden hat.

Zwischenzeitlich raten Kommunikationsberater ausdrücklich davon ab, mit Nachhaltigkeit zu werben, wenn diese nicht ausreichend und objektiv nachgewiesen werden kann.

Bei Familienunternehmen ist Nachhaltigkeit, wie oben schon erwähnt, anders verwurzelt und kann aus gewisser Überzeugung umgesetzt werden, „ es bisher ja auch schon gemacht zu haben...“.

Auch mit der strategischen Ausrichtung, dass Gewinn nicht einziges Motiv für unternehmerisches Handeln sein darf, sollten Familienunternehmer nunmehr besser gewappnet sein .

Ein letztlich großes Thema, insbesondere und nicht zuletzt für Juristen, ist die Verankerung von Nachhaltigkeit in unseren Rechtsordnungen. Hier spielt auch Geschwindigkeit eine wesentliche Rolle, weil das Thema der Umwelt, des nachhaltigen Lebensstiles und des nachhaltigen Wirtschaftens einfach nicht länger warten kann.

Eine Umsetzung in der Rechtsordnung nach dem Motto „ trial and error“ wird hier nicht mehr möglich sein, es fehlt einfach die Zeit, hier zu testen und danach andere Wege zu wählen. Auch werden (basis-)demokratische Prozesse nicht zu richtigen Entscheidungen kommen und nicht rechtzeitig greifen – die Glaubens- und Meinungsvielfalt im grünen Denken ist hier zu divergent.

Wir sind derzeit über die „Klima-Kleber“ mit einem neuartigen Protestphänomen konfrontiert – mit einem, mit dem nicht alle zurechtkommen. Proteste dieser Art sind umstritten, aber die jungen Leute halten es angesichts der Untätigkeit der Politik jedenfalls für legitim, einen solch radikalen Weg

zu gehen. Man kann diese Protestierenden als Spinner ansehen und sie verurteilen, aber es bleibt das Argument, dass „es ist einfach nicht mehr anders möglich, zufriedene Bürger unter Zeitdruck aufzuwecken“. Darauf muss der Rechtsstaat und das politische System eine überzeugende Antwort finden.

Wir sind über Jahrzehnte erzogen worden, wie „man“ Politik macht, wie „man“ zu demonstrieren hat usw. Heute 18-Jährigen diesen jahrzehntelangen Weg als Ziel vorzugeben, „geh mal in die Politik, bewähre dich und setze dann dort (...einmal...) deine Ideen um...“ – überzeugt die junge Generation nicht, die sich als letzte Generation sieht.

Wir stehen, und damit will ich diese Überlegungen auch schließen, vor großen gesellschaftlichen Herausforderungen, unsere demokratischen Strukturen und Prozesse müssen sich bewähren, vielleicht auch weiterentwickelt werden.

Wir sind auf allen Ebenen gefordert, die Herausforderung der Nachhaltigkeit in wirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Bereichen anzunehmen und adäquat umzusetzen, mutig und innovativ. •

**Univ. Prof Dr.Dr.h.c. Barbara Dauner-Lieb** studierte in Köln, Israel und den USA. Ihre wissenschaftliche Laufbahn startete 1979-82 als Assistentin am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Arbeits- und Handelsrecht an der Uni Köln, wo sie auch 1983 ihre Dissertation zum Verbraucherschutz verfasste.

Sie war von 1986 – 1998 in der Privatwirtschaft sowie als selbstständige Rechtsanwältin tätig. Aus dieser Zeit bei einem alteingesessenen mittelständischen Familienunternehmen stammt auch ihr großes Interesse an Familienunternehmen, das sie über ihre gesamte wissenschaftliche Laufbahn seither begleitet.

Nach der Habilitation 1997 folgten drei Jahre als Professorin an der Fernuni Hagen. Seit 2000 ist sie Lehrstuhlinhaberin für Bürgerliches Recht an der Universität zu Köln.

Seit 2006 ist sie Richterin am Landesverfassungsgericht Nordrhein Westfalen, 2021 wurde sie vom Landtag zur Präsidentin gewählt.

Im Jahr 2017 erhielt sie die Ehrendoktorwürde der „EBS european business school Universität für Wirtschaft und Recht“ in Wiesbaden.

Mit Wien ist sie verbunden als langjähriges Mitglied des Uni-Rates der Universität Wien bis 28.2.2023.



# Unternehmensstiftung in Europa – nachhaltige Eigentümerschaft?

UNIV. PROF. DR. ANNE SANDERS, M.JUR. (OXON), UNIVERSITÄT BIELEFELD

## LANGFRISTIGKEIT UND FAMILIENUNTERNEHMEN

Heute wird allerorten langfristig orientiertes Unternehmertum als Beitrag zur Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft in den planetaren Grenzen gefordert. Langfristige Orientierung gehört gewissermaßen zur DNA jedes Familienunternehmens. Denn bei aller Vielfältigkeit, die Familienunternehmen aufweisen, zeichnet sie doch immer aus, dass eine Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation geplant ist. Doch eine langfristige Ausrichtung muss sich nicht allein aus Tradition speisen, sondern kann auch in der rechtlichen Struktur des Unternehmens verankert werden. Dafür sind Unternehmensstiftungen das beste Beispiel.

### UNTERNEHMENSSTIFTUNGEN – WAS IST DAS?

Es gibt viele berühmte Stiftungsunternehmen auf der ganzen Welt, von Armani, Alnatura und Alsi über Bosch, Carlsberg und IKEA bis zu Rolex, Tata, Victorinox bis zu Zeiss. Die Anteile an den Gesellschaften, die diese Unternehmen betreiben, liegen in den Händen von Stiftungen. Unternehmensstiftungen oder unternehmensverbundene Stiftungen, wie man in Deutschland sagt, sind Stiftungen, die Unternehmen entweder selbst betreiben oder die Anteile an Unternehmen halten, oder wie mein lieber Kollege Univ. Prof. Dr. Steen Thomson von der Copenhagen Business School sagt. „Enterprise Foundations are foundations that own companies“.

Stiftungen, die Unternehmen selbst betreiben, sind heute allerdings ausgesprochen selten. Man findet sie allenfalls bei sogenannten Zweckbetrieben, zum Beispiel bei Spitälern, die von einer Stiftung organisiert werden. Zeiss war lange Zeit das berühmteste Beispiel für eine Stiftung, die ein Unternehmen selbst betrieb.

Doch wurde dies vor einigen Jahren umstrukturiert und nun hält die Zeiss Stiftung die Anteile an insbesondere der Zeiss AG. Als Beispiel für eine Unternehmensverbundenen Stiftung lässt sich die Wala Stiftung nennen. Sie hält die Anteile und zwei GmbHs, eine davon stellt Naturkosmetik unter der Marke Dr. Hauschka her. Diese Stiftung ist ein hervorragendes Beispiel für langfristig orientiertes und auch nachhaltiges Unternehmertum im engsten Sinne. Das Unternehmen wurde als OHG gegründet und dann in eine Stiftungsform überführt, um ihre langfristige Unabhängigkeit zu sichern.

Damit haben wir ein wichtiges Motiv für die Gründung einer Unternehmensstiftung angesprochen: die Erhaltung des unabhängigen Unternehmens. Darüber hinaus kann auch der Wunsch wichtig sein, das Unternehmen als Familienunternehmen zu erhalten und/oder die eigene Familie abzusichern, wie es bei den österreichischen Privatstiftungen oft der Fall ist. Auch dies ist in einer Stiftungslösung durchaus möglich. Es erfordert allerdings je nach Stiftungsrecht eine gewisse Gestaltung. Schließlich verfolgt der Stifter häufig Ziele gemeinnütziger Art.

Es liegt auf der Hand, das Stiftungsunternehmen langfristig orientiertes Eigentum schaffen. Denn der Eigentümer des Unternehmens ist eine Einheit, die nicht sterben kann und keine dividendenorientierten Shareholder hat. Aber agieren Stiftungsunternehmen anders als andere Unternehmen? An der Copenhagen Business School wird dazu von Univ. Prof. Dr. Steen Thomsen und seinem Team schon seit Jahren geforscht und das Ergebnis lautet: Die dänischen Stiftungsunternehmen sind wirtschaftlich ebenso erfolgreich wie andere Unternehmen. Sie sind langlebiger, weisen eine höhere Diversität

„  
**Stiftungsunternehmen  
 sind langlebiger und  
 weisen eine höhere  
 Diversität in der  
 Führung auf.**



gerade in der Führung auf und sind auch sonst die besseren Arbeitgeber. Nicht ganz unwichtig sollte uns heute sein, dass Stiftungsunternehmen, die schwer übernommen werden können, wichtig für die Sicherung eines Standorts im internationalen Systemwettbewerb sein können. Die globalen Entwicklungen zeigen uns, dass freier Handel- und Kapitalverkehr zwar wichtig ist, aber ein Verkauf wichtiger Industrien und Infrastrukturunternehmen ins Ausland riskant sein können.

**VERGLEICHENDER BLICK DURCH EUROPA**

Damit komme ich nun zum rechtsvergleichenden Teil dieser Ausführungen. Diese stützen sich vor allem auf das Buch „Enterprise Foundation Law in Comparative Perspective“ (Hrsg. Anne Sanders/ Steen Thomsen), das gerade bei Intersentia open access erschienen ist.

Eine rechtsvergleichende Beschäftigung mit Stiftungsunternehmen setzt zunächst voraus, dass

man die rechtlichen Konstruktionen in verschiedenen Rechtsordnungen überhaupt als Stiftungen bezeichnen kann. Dafür lassen sich fünf Merkmale einer Stiftung identifizieren:

- Eine Stiftung besitzt eigene Rechtspersönlichkeit und Verwaltung.
- Sie hat weder Mitglieder noch Gesellschafter.
- Ihr wurde ein in einer unumkehrbaren Eigentumsübertragung ein eigenes Stiftungsvermögen übertragen.
- Eine Stiftung dient der Verfolgung eines dauerhaft vom Stifter festgesetzten Zweck
- und sie unterliegt einer gewissen öffentlichen Aufsicht.

Im Einzelnen bestehen hier allerdings Unterschiede zwischen den Rechtsordnungen. So ist es bei der Ihnen allen gut bekannten Privatstiftung durchaus möglich, nach der Gründung die Stiftung zu verändern und sogar auch das Vermögen wieder an den Stifter und dessen Familie zurückzuführen.

Auch ist sowohl in Deutschland als auch in Österreich die Aufsicht über Privatstiftungen durchaus eingeschränkt.

Außerdem ist es wichtig, bei der Beschäftigung mit Unternehmensstiftungen über die klassischen Rechtsformen hinauszudenken und auf die Funktion zu schauen. In Deutschland zum Beispiel werden für Strukturen, die man sonst von Unternehmensstiftungen kennt, durchaus nicht nur rechtsfähige Stiftungen eingesetzt, sondern z. B. auch GmbH. Ein klassisches Beispiel ist hier die Unternehmensgruppe Bosch.

**DIE WIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN**

Die wirtschaftliche Bedeutung von Stiftungsunternehmen ist weltweit gesehen relativ gering, doch finden sich in den nordischen Ländern, insbesondere in Dänemark und in der DACH-Region durchaus eine erhebliche Zahl wirtschaftlich bedeutsamer

Stiftungsunternehmen. In Dänemark befinden sich nach den von Prof. Dr. Steen Thomsen erhobenen Zahlen beispielsweise etwa 63% der Anteile börsennotierter Unternehmen (Marktkapitalisierung), in Stiftungshand in Österreich sind es 26,1% und in Schweden 18,9%. Außerhalb Europas findet sich mit Tata ein wichtiges Stiftungsunternehmen in Indien. In den USA legt das Bundessteuerrecht Stiftungsunternehmen erhebliche Steine in den Weg. Daher nutzen Unternehmen, die sich eine langfristig orientierte Eigentumsform geben wollen, andere Formen, wie z.B. das Outdoor Bekleidungsunternehmen Patagonia, das von seiner Gründerfamilie im 2022 in eine Art Doppelstiftungskonstruktion überführt wurde, bei der die Stimmrechte an der Gesellschaft in einer Einheit liegen und Gewinne an eine gemeinnützige Organisation ausgeschüttet werden, die sich dem Klimaschutz verschrieben hat.

Die nordischen Länder, insbesondere Dänemark, stechen beim Vergleich heraus, denn Dänemark ist das einzige Land, das besondere rechtliche



Das Sommerrefektorium des Stiftes Göttweig ist einer der schönsten Seminarräume Österreichs.

Regelungen für Unternehmensstiftungen besitzt. Hier gibt es detaillierte Regeln zur Governance und Transparenz, zu einem Mindestkapital bei Stiftungsgründung und eine kompetente Aufsicht durch das Wirtschaftsministerium.

In der DACH-Region - Deutschland, Österreich und der Schweiz - gibt es vor allem viele Familienstiftungen, die als Stiftungsrecht zumindest auch die Absicherung einer Familie betreiben. Solche Familienstiftungen werden in anderen Ländern mitunter kritisch betrachtet. Auffällig ist vor allem die große Flexibilität der österreichischen Privatstiftung. In Sachen Transparenz und Governance hat Deutschland einigen Nachholbedarf; immerhin bringt die Stiftungsreform und das zum 1. 1. 2026 einzuführende Stiftungsregister einen Schritt nach vorn. Diskutiert wird die richtige Stiftungsgovernance aber auch in Österreich und der Schweiz.

In Italien waren Unternehmensstiftungen lange nicht zulässig, doch hat sich in den letzten Jahr-

zehnten eine merkliche Entwicklung vollzogen. Allerdings wirken die rechtlichen Unsicherheiten noch immer abschreckend.

Als Wunschliste an die europäischen Gesetzgeber lässt sich formulieren, dass die

→ Zulässigkeit von unternehmens(verbundenen) Stiftungen sowohl mit einem gemeinnützigem Stiftungszweck als auch eines verantwortungsvollen, langfristig orientierten Unternehmertums. Die Zulässigkeit von Familienstiftungen ist ein wichtiges Element für Familienunternehmen.

→ Die steuerliche Behandlung sollte jedenfalls Neutralität mit anderen Nachfolgemodellen garantieren und Steuervorteile für gemeinnützige Arbeit gewährleisten. Die gesellschaftlichen Vorteile von Stiftungsunternehmen können – wie zeitweise in Österreich und Dänemark – zu Stiftungsgründungen ermutigen, doch sollen Steuervorteile nie der einzige Grund sein, sich für eine solche Nachfolgelösung zu entscheiden.

→ Der Gesetzgeber muss schließlich in der Regulierung von Stiftungsunternehmen effektive Governancestrukturen für Vorstand und Aufsichtsgremien bereitstellen und für die nötige Transparenz für den Markt sorgen. Die Stiftungsaufsicht sollte kompetent erfolgen und sich auch Rechtsaufsicht beschränken, die genug Spielraum für unternehmerische Flexibilität belässt.

#### AUSBLICK

In Europa ist die Diskussion um das Unternehmens-eigentum im vollen Gange, z.B. in der europaweiten Bewegung um Sozialunternehmen, für die 21 Mitgliedsstaaten schon eigene Zertifikate und Rechtsformen, z.B. auf der Grundlage von Genossenschaft und GmbH entwickelt haben. In Deutschland, Portugal und Italien werden Unternehmen mit gebundenem Vermögen als neue Unternehmensform diskutiert, die sich u.a. in Stiftungsform aufstellen können. In all diesen Fällen geht es um Langfristigkeit durch die rechtliche Struktur von

Unternehmen, die dann sehr häufig mit Nachhaltigkeitszielen verbunden werden. Diese Ansätze werden allein nicht die Welt retten, aber sie bringen eine wichtige Farbe in eine vielfältige Unternehmenslandschaft. Dafür können Stiftungsunternehmen wichtige Werkzeuge liefern. •

**Prof. Dr. Anne Sanders, M.Jur.** ist Inhaberin des Lehrstuhls für Bürgerliches Recht, Unternehmensrecht, Recht der Familienunternehmen und Justizforschung an der Universität Bielefeld.

Sie studierte Rechtswissenschaften in Berlin (Humboldt-Universität 1997-2001) und Oxford (2005-2006), promovierte und habilitierte an der Universität zu Köln (2007, 2017) und war als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Bundesverfassungsgericht (2009-2011) und als Juniorprofessorin an der Universität Bonn (2013-2017) tätig.

Sie ist Richterin im Nebenamt am OLG Hamm und arbeitet regelmäßig als Expertin für den Europarat zu Fragen im Themenkreis Rechtsstaatlichkeit und Justizorganisation. In ihrer Forschung beschäftigt sich Anne Sanders mit der Organisation von Gerichten, Familienrecht und rechtlichen Fragen nachhaltigen Unternehmertums in Familienunternehmen und Unternehmen in Verantwortungseigentum. Für ihre Lehre wurde sie mehrfach ausgezeichnet



# Sicherung der Flexibilität und des Einflusses der Familie in der Familienstiftung

UNIV. PROF. DR. DR. H.C. SUSANNE KALSS, WIRTSCHAFTSUNIVERSITÄT WIEN  
RA DR. STEPHAN PROBST, PROBST RECHTSANWÄLTE

Schließlich legten Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Susanne Kalss und RA Dr. Stephan Probst die Grundlagen für die Privatstiftung und ihre Bedeutung für die österreichische Wirtschaft dar. Derzeit bestehen 2.889 Privatstiftungen, insgesamt wurden bisher 4.049 Privatstiftungen errichtet. Die Zahlen zeigen eine sinkende Tendenz. Im Vergleich dazu bestehen 1.295 Aktiengesellschaften und ca. 190.000 GmbHs. Der Grund liegt darin, dass etliche Stiftungen ihren Zweck nicht mehr erfüllen können, da viel Vermögen ausgeschüttet wurden oder keine Begünstigten mehr vorhanden sind. Zudem ist die steuerliche Attraktivität für die Aufrechterhaltung dieser Organisationsform gesunken, schließlich wurde durch nicht eingelöste Versprechen des Gesetzgebers und eine zum Teil überschießende und kontraproduktive Judikatur die Rechts- und Planungssicherheit für die Stifter, Begünstigten und sonstigen betroffenen Personen der Privatstiftungen nicht erfüllt.

Zwei Drittel der Privatstiftungen halten unternehmerisches Vermögen, davon sechs Konzerne im ersten Segment der Wiener Börse (ATX). Indirekt sind ca. 350.000 Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in „verstifteten“ Unternehmen tätig. Die Privatstiftung hat sich als langfristig ausgerichteter Eigentümer in Österreich mit Standorttreue und der Bereitschaft zu nachhaltigen Investitionen etabliert.

Im Unterschied zu der wirtschaftlichen Erfolgsgeschichte und dem erheblichen Beitrag der Privatstiftungen für die wirtschaftliche Organisation im Land ist die öffentliche Meinung gegenüber Privatstiftungen schlecht und von falschen Vorstellungen geprägt.

Die Privatstiftung ist eine mögliche Form der Unternehmensnachfolge und bildet eine Alternative zur

Nachfolge kraft Erbrecht. Während das Erbrecht vor allem darauf zielt, das Vermögen auf die gesetzlichen oder testamentarischen Erben zu übertragen und dabei das Vermögen unter den Berechtigten zu verteilen, liegt eine wesentliche Leistungskraft des Stiftungsrechts darin, das sachenrechtliche Eigentum am unternehmerischen Vermögen stabil in der Stiftung zu halten und auch bei Tod eines Stifters und Unternehmers die erbrechtliche Transport- und Teilungsfunktion hintanzuhalten.

## UNTERNEHMERISCHES VERMÖGEN: EINFLUSS UND WIRTSCHAFTLICHER NUTZEN

Unternehmerisches Eigentum vermittelt Herrschaftsrechte, somit Macht und Einfluss, und Vermögensrechte, d.h. die wirtschaftliche Teilhabe in Gestalt von Dividenden oder einer Wertsteigerung des Anteils. Die Herrschaftsrechte sind einerseits in der Geschäftsführungsposition verankert (Management), andererseits auf der Gesellschafterebene mit maßgeblichen unternehmerischen Einwirkungsmöglichkeiten. Schließlich bietet die wirtschaftliche Teilhabe die Möglichkeit Dividenden zu generieren, eine Erwerbchance des Einzelnen in Form eines Arbeitsplatzes, einer Vertragsbeziehung zu etablieren oder einfach an der Wertsteigerung teilzuhaben.

Die Privatstiftung ist ein eigenständiger dauerhafter Rechtsträger, d.h. das unternehmerische Vermögen gehört der Privatstiftung, sodass die Teilungsgefahr wegen der Anteilsübertragung gebannt ist. Dennoch vermittelt auch die Privatstiftung die beiden Elemente unternehmerischen Eigentums, nämlich Vermögensrechte in Form von Zuwendungen, die an die Begünstigten gehen, sowie Herrschafts- und Einflussrechte auf die Privatstiftung und mittelbar über die Privatstiftung auf die von ihr gehaltenen Anteile. Dabei geht es um den Einfluss auf die Pri-



”  
**Die Leistungskraft  
 des Stiftungsrechts liegt  
 darin, das sachrechtliche  
 Eigentum am  
 unternehmerischen  
 Vermögen stabil in der  
 Stiftung zu halten**

vatstiftung und ihr Vermögen in Form von Besetzungsrechten und Leitungs- und Überwachungsrechten.

Zwar fehlt die unmittelbare ordnende Kraft des Eigentums, sie muss daher in der Privatstiftung sachgerecht mit Einflussrechten in der Privatstiftung oder neben der Privatstiftung auf das Unternehmen und mit Vermögensrechten abgebildet werden.

**FUNKTIONEN DER PRIVATSTIFTUNG**

Entscheidet sich ein Unternehmer oder eine Unternehmerin eine Privatstiftung als Organisationsform ihres unternehmerischen Eigentums heranzuziehen, so zeigt sich, dass eine Privatstiftung völlig unterschiedliche Funktionen ausüben kann, nämlich:

→ Haltefunktion (Klammerfunktion): Damit wird eine stabile Beteiligung in einer Gesellschaft, etwa eine 60%-ige Mehrheit, gesichert, um damit als

stabiler Investor und langfristig ausgerichteter Gesellschafter zu agieren.

→ Brückenfunktion: Die Privatstiftung hält die Beteiligung, obwohl eine Generation ausfällt oder nicht willens ist, unternehmerisch tätig zu werden; die Privatstiftung kann so als institutionalisierter Testamentsvollstrecker eingesetzt werden und genau für diese Bedürfnisse ausgestaltet werden.

→ Moderations-/Mediationsfunktion für die Familie: Damit wird eine institutionell verfestigte Plattform und eine ständige Gesprächseinrichtung geschaffen, um unterschiedliche Interessen der Familie oder der verschiedenen Interessenträger zusammenzubringen; den Mitgliedern des Vorstands oder Beirats der Privatstiftung muss ein Grundvertrauen entgegengebracht werden.

→ Unternehmerische Funktion: Die Privatstiftung kann bei Ausfall der Unternehmerfamilie oder der

unternehmerischen Talente in der Familie oder dem ehemaligen Eigentümerkreis auch die Unternehmensfunktion als unternehmerischer Eigentümer ausüben und die Eigentümerstrategie vorgeben.

→ Gemeinnützige Zweckverfolgung: Eine Privatstiftung kann auch für eine davon völlig zu unterscheidende gemeinnützige Zweckverfolgung, wie die Sicherung eines Kulturbetriebs, einer Wissenschaftsförderung etc., eingesetzt werden. Die Verfolgung der Gemeinnützigkeit ist keine notwendige Voraussetzung für die Sachgerechtigkeit der Verwendung einer Privatstiftung. Sie steht nur dafür auch offen. Die unterschiedlichen Zwecke und Motivationen können auch verbunden werden.

→ Eine Privatstiftung kann auch als Äquivalent für ein Unternehmertestament gesehen werden, mit Festlegungen der Vermögensverwendung und Vermögensverwaltung und der Zuweisung von Erträgen aus der unternehmerischen Tätigkeit. Eine Privatstiftung, die von mehreren Stiftern und Stif-

terinnen gegründet wird, kann auch als Äquivalent und Parallelgestaltung eines Syndikatsvertrages unter den Stiftern oder Familienstämmen aufgefasst werden und zum Teil auch die weitergreifenden Aufgaben einer Familienverfassung verfolgen.

**AUSSCHLUSS DES BEGÜNSTIGTEN  
 VON DER LEITUNG DER PRIVATSTIFTUNG**

Eine Grundproblematik der österreichischen Privatstiftung liegt in der Entscheidung des Gesetzgebers, dass Begünstigte und deren nahe Angehörige nicht Mitglieder des Stiftungsvorstands sein dürfen und auch nicht die Mehrheit in einem Aufsichtsrat stellen dürfen. Daraus leitete der Oberste Gerichtshof einerseits eine weitgehende Beschränkung auch durch Begünstigte besetzten Beirat ab (beinahe keine Kontrollrechte) und in einem nächsten Schritt schottete er den Vorstand überhaupt von der Kontrolle durch einen Beirat oder ein sonstiges Organ der Privatstiftung ab und qualifizierte sachgerechte und sinnvolle Kontrollmechanismen als

„  
**Es ist erforderlich  
 Maßnahmen zu finden,  
 um der Familie die  
 Möglichkeit der  
 unternehmerischen  
 Tätigkeit unter  
 Einbeziehung der  
 Privatstiftung zu sichern.**“



unzulässige vorstandsähnliche Regelungen, die er für unzulässig und nichtig erklärte. Damit zementierte er eine besonders starke Stellung des Vorstands der Privatstiftung, etwa durch eine mindestens 3-jährige Bestellung, eine Abberufung nur aus wichtigem Grund und eine weitgehende Neutralisierung wirksamer Kontrollmaßnahmen.

Dies führte in der Praxis dazu, dass Vorstandsmitglieder teilweise fast unkontrolliert agieren und dies zum Teil nicht zum eigenen Nachteil (Stichwort: Ausnahmen der Privatstiftung ähnlich einer Weihnachtsgans) und einer starken Beanspruchung des Gerichts durch Abberufungsverfahren gemäß § 27 Abs 2 PSG, um so unliebsame oder pflichtwidrige Vorstandsmitglieder, die von Begünstigten oder sonstigen Organträgern zu wenig kontrolliert werden können, zumindest auf diese Weise los zu werden. Damit sind diese Verfahren vielfach „Stellvertreterkämpfe“ unter Familienmitgliedern der Stifterfamilie.

#### **UNTERNEHMERISCHER EINFLUSS BEI VERSTIFTETEN FAMILIENUNTERNEHMEN**

In den allermeisten Stiftungen liegen die Angehörigen der Stifterfamilien nicht im ständigen Streit mit den Organträgern der Privatstiftung. Im ganz überwiegenden Maß funktioniert das Zusammenwirken aller Beteiligten. Durch die besondere Gestaltung ist es aber erforderlich, Maßnahmen und Gestaltungen zu finden, um der unternehmerisch interessierten und tüchtigen Familie die Möglichkeit der unternehmerischen Tätigkeit unter Einbeziehung der Privatstiftung zu sichern. Dafür stehen unterschiedliche Möglichkeiten zu, nämlich einerseits kraft faktischer Autorität des Stifters oder der Stifterin, durch konstruktives Zusammenwirken des Stifters oder der Stifterin mit den Mitgliedern des Vorstands, durch eine starke Einbindung der Begünstigten, durch offene Kommunikation und durch ein – zumindest – weitreichendes Stellungnahmerecht und ausgewähltes Zustimmungsrecht, durch klug zugeordnete und geregelte Bestellungs-

und Abberufungsrechte, durch ein Änderungsrecht des Stifters und ein sachgerecht eingesetztes Änderungsrecht des Vorstandes sowie einer Sicherung der Flexibilisierung der Stiftung durch Regelungen, die keiner Änderung der Stiftungsurkunde, sondern anderer Normtexte bedürfen, wie Geschäftsordnungen, Beiratsordnungen, oder durch stabile, zugleich aber übertragbare Besetzungsrechte aufrecht erhalten werden.

##### **a) Einfluss über den Beirat**

Der Einfluss der Stifterfamilie über den Beirat ist eingeschränkt. Der Oberste Gerichtshof hat hier klar Grenzen gesetzt, die in funktionierenden Stiftungen kein Problem darstellen, da die Information und Diskussion unter den Beteiligten vielfach wichtiger ist als die endgültige Entscheidung. In Stiftungen mit zerstrittenen Beteiligten wirkt sich dies aber zulasten der Unternehmerfamilie aus.

##### **b) Stiftergesellschaft – Substiftung**

Der Einfluss der Stifterfamilie kann auch über das

Instrument einer Stiftergesellschaft neben den natürlichen Personen als Stifter dauerhaft gewahrt werden. Naturgemäß ist dann die Übertragung der Anteile an dieser Gesellschaft besonders wichtig und muss sorgsam geregelt und aufmerksam gewartet werden. Die Möglichkeit der Substiftung, also der Errichtung einer Stiftung durch die schon bestehende Privatstiftung mit einer sachgerechten Ausgestaltung der neuen Stiftungssatzung, ist eine alternative Handlungsmöglichkeit.

##### **c) Organstellung in Tochtergesellschaften der Privatstiftung**

Eine wesentliche Handlungsebene bietet die Organstellung und Ausübung von Gesellschafterrechten und Organfunktionen in den Tochtergesellschaften. Ab der Holding abwärts ist es jedem Familienmitglied der Stifterfamilie erlaubt, tätig zu sein. Die Ausschlussregelungen von § 15 PSG gelten nur für die Stiftung und nicht für nachgeordnete Unternehmen. Dennoch bleibt eine stete Abhängigkeit von den Organen vom Stiftungsvorstand.

**d) Ausübung der Gesellschafterrechte  
neben der Privatstiftung**

Eine ganz wichtige und praktisch erprobte Gestaltung ist die Erhaltung oder Einräumung der Gesellschafterstellung zugunsten der Stifterfamilie neben der Privatstiftung, sodass die Privatstiftung tatsächlich auf das Halten der Beteiligung und der Auskehr der Dividenden ausgerichtet ist, während die unternehmerische Gestaltungskraft durch Stimmausübung etwa in Golden Shares für die Unternehmerfamilie ausformuliert wird. Golden Shares sind Aktien oder GmbH-Anteile, die mit Entscheidungsrechten in den Aufsichtsrat und/oder mit einem Mehrstimmrecht ausgestattet sind. Der unmittelbare Einfluss ist daher deutlich höher, als er der Kapitalbeteiligung entsprechen würde. Zulässig ist auch eine nachträgliche Übertragung von kleinen Anteilen an die Familie und eine entsprechende Ausgestaltung zur dauerhaften Verwirklichung des Stiftungszwecks. Dafür reicht bereits ein sehr geringer Anteil.

Sehr sinnvoll ist etwa auch die Gestaltung einer GmbH & Co. KG, wobei die Privatstiftung den Kommanditanteil und die kapitalmäßige Beteiligung hält, während die Familie selbst die Komplementär-GmbH ohne Kapitalbeteiligung hält. Dafür sind dann Einfluss- und Weitergaberechte gut zu gestalten.

Eine Variante der Auskehr und Gestaltung bildet die nichtverhältnismäßige Spaltung, um Anteile wiederum direkt in die Hand der Stifterfamilie zu bekommen. Zu beachten sind bei derartigen gesellschaftsrechtlich relativ einfachen möglichen Gestaltungen die stiftungsrechtliche Zulässigkeit (Sorgfaltspflicht des Vorstands zur Verfolgung des Stiftungszwecks) sowie die steuerrechtlichen Konsequenzen (Ertragssteuer KEST als Zuwendung).

Wichtig ist es, dass für allfällige zukünftige Änderungen, wie die Einführung einer Vermögenssteuer oder einer sonstigen Surrogatssteuer für die Privatstiftung oder einer Erbschaftssteuer mit dem entsprechenden Surrogat für die Privatstiftung, rasch Vorbereitungen getroffen werden, um noch fristgerecht Unternehmensübertragungen ohne zu hohe Steuerlast vornehmen zu können. Daher sollen die maßgeblichen Verträge für die Schublade vorbereitet werden, um sie rasch umsetzen zu können. Sie müssen aber ab der Erstellung regelmäßig überprüft werden, ob sie auch nach Ablauf einer bestimmten Zeitspanne passend und sachgerecht sind.

Auch für den Fall der Geschäftsunfähigkeit soll unbedingt vorgesorgt werden (Vorsorgevollmacht und rasche Aktualisierungsmöglichkeit). Jedenfalls sollen die Entwicklung innerhalb der Familie, im Unternehmen und im Marktumfeld beobachtet werden, um mit der Stiftung den rasch notwendigen Vermögenstransfer vornehmen zu können. In der Privatstiftung müssen zum Teil auch Beharrungskräfte von Organträgern überwunden werden. Gerade Sondersituationen bieten sich dafür an, diese Gelegenheiten sollen ohne Zögern wahrgenommen werden, bei sorgfältiger Betreuung können daher Privatstiftungen passgenaue Organisationsrahmen für erfolgreiche Familienunternehmen sein. •



## GÖTTWEIG 2024

**Wir dürfen Sie schon jetzt sehr herzlich  
zum 11. Familienunternehmertag  
in Göttweig einladen, welcher am**

**3. und 4. Mai 2024**

**stattfinden wird.**

**Wir freuen uns, wenn wir Sie auch 2024 wieder  
bei dieser Veranstaltung begrüßen können.**

**KATHREIN**  
**PRIVATBANK**



**Gut beraten.  
In allen Lebenslagen.**

**FAMILY KONSULT**