

Unternehmer Circle

Ausgabe 11/2024

THOMAS DE MAIZIÈRE
Bedingungen von Führung
in Politik & Wirtschaft
Seite 4

Univ. Prof. Dr. Dr. h.c.
SUSANNE KALSS,
LL.M. (FLORENZ)
RA Dr. **PAUL SCHÖRGHOFER,**
LL.M. (HARVARD)
Die FlexCo für
Familienunternehmen
Seite 10





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



AutorInnen



WAS HEISST GUTE FÜHRUNG
Bedingungen von Führung in Politik & Wirtschaft – Unterschiede & Gemeinsamkeiten
Thomas de Maizière
 (Zusammenfassung: Christopher Weninger LL.B. und Dr. Heinrich Weninger)



DIE FAMILIENUNTERNEHMEN SIND FLEXIBEL
Die FlexCo für Familienunternehmen
Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Susanne Kalss, LL.M. (Florenz)
Dr. Paul Schörghofer, LL.M. (Harvard)

IMPRESSUM

Herausgeber und Medieninhaber: Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft, Wipplingerstraße 25, 1010 Wien, T.: +43 1 534 51 0, privatbank@kathrein.at, kathrein.at, Firmenbuch und Firmenbuch Nr.: Handelsgericht Wien, FN 144838y

Alle Rechte vorbehalten. Alle enthaltenen Texte und Bildbeiträge sind urheberrechtlich geschützt und geistiges Eigentum der jeweiligen AutorInnen und GestalterInnen. Druckfehler und Irrtümer vorbehalten

Redaktion: Dr. Heinrich Weninger, Mag. Clementine Michalek-Waldstein, Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft
 Konzept: Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft

In Zusammenarbeit mit dem Verein zur Forschung und Förderung von Familienunternehmen, 1010 Wien, RA Dr. Stephan Probst und Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. Susanne Kalss LL.M. (Florenz)



Was heißt gute Führung

Bedingungen von Führung in Politik & Wirtschaft – Unterschiede & Gemeinsamkeiten

ZUSAMMENFASSUNG DES VORTRAGES VON DR. THOMAS DE MAIZIÈRE
VON CHRISTOPHER WENINGER LL.B. UND DR. HEINRICH WENINGER

WESENTLICHE UNTERSCHIEDE IN POLITIK UND WIRTSCHAFT

1. „Rekrutierung“ - wie kommt man in das Amt

In der Privatwirtschaft bestimmt der Eigentümer die wesentlichen Personalentscheidungen, vor allem auf Vorstandsebene, und das im Regelfall nach fachlichen Kriterien.

Politiker sind fachlich meist nicht so exzellent wie Experten des jeweiligen Themengebietes, aber das ist auch nicht das Wesentliche, manchmal sogar schädlich. Es kommt auf die Stärke an, die meist schon vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um sich zu scharen und diesen ausreichend Freiheiten zu geben, also sie gut zu führen. Vor allem müssen sie in der Lage sein, politische Prozesse zu steuern.

Trotzdem – ein vorhandenes Basiswissen oder die Bereitschaft, sich in kurzer Zeit ein solches anzueignen, ist bei Übernahme eines politischen Amtes jedenfalls sinnvoll und notwendig.

2. Personalauswahl im nachgeordneten Bereich (zweite Führungsebene)

Personal kann bei Unternehmen grundsätzlich frei ausgewählt werden, man kann nach bestimmten Kriterien suchen (lassen) und findet geeignete Personen. Für den Vertragsrahmen gibt es strenge Regelungen des Arbeitsrechts. Bei Familienunternehmen ist diese Freiheit bei der Personalsuche vielleicht etwas reduziert oder allenfalls anders fokussiert.

Im Gegensatz dazu ist das in Politik anders:

- Staatssekretäre und politische Beamte können zwar entlassen werden
- Mehr als 80% der Menschen, die man als Ressortchef führt, kann man sich aber nicht aussuchen, sondern übernimmt sie als Stammmannschaft
- Das Erreichen einer „genehmen“ Besetzung dauert daher allenfalls längere Zeit
- Bis dahin ist es ein oft schweres Unterfangen, seine eigene gewünschte Linie als Ressortchef auch vom Personal umgesetzt zu bekommen

3. Veränderungsmöglichkeit – nach innen und außen, Festlegung von Strategien

Besonders im Bereich der Veränderungsmöglichkeiten, der Festlegung von Strategien und neuen Plänen, aber auch bei Anpassungen der Unternehmenskultur gibt es erhebliche Unterschiede:

Im Unternehmertum ist das meiste frei gestalt- und lenkbar, die Entscheidungen werden von zuständigen Gremien vorgegeben und umgesetzt. Passt etwas nicht mehr in den Konzern, etwa ein bestimmtes Produkt oder eine organisatorische Einheit, Beteiligung oder Tochter, kann es in überschaubarer Zeit stillgelegt oder verkauft und die Konzernlinie adaptiert werden.

In der Politik ist das nicht annähernd so. Politische Strukturen können nicht einfach umgekrempelt werden.



„
**In der Politik ist eine
 Art „Fehlerkultur“
 fast unmöglich, jede
 Diskussion steht unter
 dem Tenor des
 Versagens und nicht
 als Aufmunterung zum
 Lernen.**

Zu beachten ist auch, dass eine Regierung kein Konzern ist, sondern es tatsächlich je nach Ministerien völlig andere Sicht- und Handlungsweisen geben kann. In einem föderalen Staat sprechen immer auch die Länder maßgeblich mit. Das kommt nochmals erschwerend dazu. Die Basis einer politischen Tätigkeit steht in der jeweiligen Koalitionsvereinbarung, die für die Legislaturperiode gilt. Man kann als Politiker auch nicht einfach aufhören, wenn einem etwas nicht passt, man hat Verantwortung für die „Institution Ministerium“, die es weitergeben wird und muss. Ein „Verkauf“ oder eine Stilllegung ist hier keinerlei Option.

4. Geld, Einkommen, Boni

Die Entlohnung ist zentrales Steuerungselement von Führung und spielt in der Privatwirtschaft eine doch wichtige Rolle. Wer was verdient, ist, soweit es nicht in Geschäftsberichten angeführt werden muss, kein öffentliches Thema.

Auch hier eine wesentliche Abweichung in der Politik: Es gibt keine hohen Einkommen, Geld

spielt nicht so eine hohe Rolle (was jeder, der in die Politik geht, vorab für sich goutieren und entscheiden muss). Es gibt völlige Transparenz der Gehaltseinstufungen für jedwede Position, und trotz dieser Situation wird jedwede geplante Gehaltserhöhung für Politiker mitunter als Drama gesehen, zumindest aber vorher auf breitester Ebene ventiliert und diskutiert. Das Wort „Bonus“ ist dem öffentlichen Dienst fremd, auch in der Spitzenpolitik. Stattdessen gibt es in der Politik für den Amtsträger mehr Macht, mehr Einfluss auf Entscheidungen wie auf Personen, natürlich auch Platz für Reputation und Anerkennung, wenn es gut geht, im umgekehrten Fall breite Kritik bis hin zu öffentlicher Abkanzlung.

5. Öffentliche Beobachtung

Eine politische Führungspersönlichkeit steht permanent unter öffentlicher Beobachtung, was natürlich einen extremen Einfluss auf das Führungsverhalten mit sich bringt.

Alles ist öffentlich, und was nicht, das soll um-

gehend öffentlich werden, um hier Schlagzeilen zu erhalten. Als Politiker ist das Privatleben in ungeahntem Maße eingeschränkt, teils nicht mehr vorhanden, und für sich selbst, wie für Angehörige, wird dies mitunter ein auch sicherheitsrelevanter Bereich – etwa bei permanentem Begleitschutz.

Im Unternehmensbereich gibt es diesen permanenten Druck im Regelfall nicht. Berichts- und Informationswesen von Unternehmen ist – intern wie extern – geregelt, auch einem leitenden Direktor oder Vorstand wird aber noch eine gewisse private Sphäre gegönnt.

6. Einmischung von außen

Im Unternehmensbereich gibt es natürlich laufend zahlreiche Veränderungen in Regulatorik und Markt, die gemeinsam mit den dafür zuständigen Organen aber geregelt abgearbeitet werden können und müssen. Sonst aber ist man relativ frei in dem, was man tut. Im politischen Umfeld erhält man dagegen ständig ungefragte Ratschläge von außen, von völligen Laien einerseits, aber auch – oft bis in

unsägliche Details – von „Experten“ und Wissenschaftlern andererseits. Dies alles mag oft auch gut gemeint sein, ist aber nicht immer wirklich hilfreich.

Ein Punkt wäre jedenfalls noch hervorstreichend: Bei politischen Vorhaben ist kaum gute Beratung von Externen sinnvoll möglich, weil es doch ungeheure Verschwiegenheit zu bewahren gilt, um politische Vorhaben nicht zur Unzeit einem zu breiten Kreis bekanntzumachen. Wenn alles und dann noch zu früh öffentlich wird, geht das auf Kosten der Qualität.

7. Umgang mit Fehlern

In Unternehmen gibt es einen meist rationalen Umgang mit diesem Thema und eine Kultur „aus Fehlern wird man klug“. Daraus etwas zu lernen, steht über einer raschen Schuldzuweisung, wenn es sich nicht um außerordentliche Ereignisse handelt, die das finanzielle Ergebnis zentral beeinflussen.

In der Politik jedoch ist eine Art „Fehlerkultur“ fast unmöglich: Aufgrund der großen Transparenz kommt es rasch zu öffentlicher Aufbereitung, jede

Diskussion steht eigentlich unter dem Tenor des Versagens und nicht als Aufmunterung zum Lernen. Im Wissen dessen haben sich die Mechanismen von Politik schon lange darauf ausgerichtet, Fehler möglichst zu vermeiden oder jedenfalls nicht zuzugeben.

8. Kurzfristigkeit vs. Langfristigkeit, Verlässlichkeit (politischer) Rahmenbedingungen

Bei Führung von Unternehmen sind (gute) langfristige Rahmenbedingungen natürlich von großem Nutzen und Bedeutung

In der Politik führen sich widerstrebende Meinungsströme und externe Ereignisse zu rascher Handlungsnotwendigkeit. Was ist notwendig für den Staatshaushalt, was ist aber gleichzeitig gut für den Wähler und Bürger?

Wenn die Steuereinnahmen sinken und gleichzeitig langfristige Ausgaben steigen, muss man einfach reagieren. Solange man – kurzfristig betrachtet – Beifall dafür bekommt, dass man Umweltpolitik oder Sozialpolitik ohne Blick auf die Kosten umsetzen darf, muss Politik langfristig scheitern, wenn das Langfristszenario ausgeblendet wird.

Als Politiker muss man „strategisch so arbeiten als wäre ich ewig im Amt, innerlich aber jederzeit damit rechnen, morgen das Amt zu verlieren“.

Die Politik allgemein und damit jeder Politiker be-

findet sich somit in einem großen Zwiespalt. Das muss man aushalten.

9. Kriterien für Erfolg

Je nach Art und Struktur eines Unternehmens gibt es mit Umsatz, Rendite, Mitarbeiterzahl allesamt messbare Größen für Erfolg oder Scheitern.

Anders wiederum in der Politik: Ein Minister wird dann hochgelobt, wenn er beim Finanzminister möglichst viel Kapital für „sein“ Ressort rausschlägt. Wieviel davon sodann tatsächlich investiert wird, und wofür, ist oft schon nicht mehr so relevant. Eine gewünschte Wiederwahl beeinflusst den öffentlichen Auftritt, Charisma ist erstrebenswert. Beachtlich ist aber auch, dass Erfolgskriterien im Amt gänzlich andere, als jene in der Zeit nach dem Amt, sind bzw. auch schon davor waren.

10. Umgang mit und in Krisen

Im Unternehmensbereich gibt es feste (und meist zentrale) Führungs- und Kontrollmechanismen in guten wie in schlechten Zeiten – Struktur und Mechanismen sind grundsätzlich fest verankert. Wird Hilfe von außen benötigt bzw. angefordert, ist dies vorgesehen und möglich und kann umgesetzt werden. Geht es – trotzdem – schief, bekommt sogar ein Insolvenzverwalter im Fall der Fälle sofort die

Struktur und alle Rechte, hier in der Krise handeln zu können.

Im politischen Arbeitsumfeld muss (außer in einem gesetzlichen Ausnahmezustand) während einer Krise mit denselben Mitteln gearbeitet und geführt werden wie ohne Krise. Es gibt keine festen Mechanismen, hier anders re(a)gieren zu können. Eine Krise muss mit den normalen, nicht krisengeeigneten Instrumenten bewältigt werden.

GEMEINSAMKEITEN

1. Abstand durch Führung, Umgang mit Lob und Kritik

Politiker wie Manager bekommen durchaus viel persönliches Lob, jedoch noch mehr öffentliche Kritik, wenn etwas nicht so läuft.

Aufgrund der Position als „öffentlicher“ Politiker erfährt man gelegentlich einerseits übermäßiges Einschmeicheln, andererseits ohne jedes Distanz- und Schamgefühl härteste Kritik, auch der Tonfall bei Kritik überschreitet oftmals übliche Grenzen.

„Wer führt, ist nicht der beste Kumpel“ – dieser Grundsatz gilt in beiden Sphären (Politisches und unternehmerisches Umfeld). Beide Seiten leben daher auch sicher besser, wenn Führung unter gewissem Abstand erfolgt, womit aber nicht menschliche Kälte zu verstehen ist.

2. Selbstführung

Gute Führung bedarf eines Mechanismus, sich selbst kritisch zu hinterfragen bzw. hinterfragen zu können, was im unternehmerischen Bereich laufend im Rahmen von Gremien oder Aufsicht geschieht. Nicht so in der Politik, zumindest nicht auf objektiver Basis. Bei Politikern kommt noch das Problem der mangelnden Selbstwahrnehmung dazu, das dadurch gemindert werden kann, dass im engen Kabinett eigene Mitarbeiter eingestellt werden, die eine kritische Sichtweise einbringen und – positiv – beitragen sollen. Ohne kritische Selbstführung gibt es keinen dauerhaften Erfolg.

3. Distanz – Macht macht einsam

Wer die Spitze einer Einheit erklommen hat, hat nicht immer Freunde, die man beiziehen kann. Verschwiegenheitspflichten, Rücksicht auf externe sachliche Umstände und Wissen, das andere eben (noch) nicht haben, führen zu geistiger, gelegentlich auch körperlicher Vereinsamung.

Gar nicht so selten müssen Entscheidungen einsam getroffen werden oder Gespräche geführt werden, die man sich besser sparen hätte wollen.

Das muss einem bewusst sein, bevor man einen solchen Posten anstrebt – unabhängig ob im politischen oder unternehmerischen Umfeld.

4. Wer führt, muss Menschen mögen

Wer führt, muss Menschen mögen – kann sich aber aus verständlichen Gründen nicht immer offen, transparent, „ehrlich“ auf Augenhöhe mit ihnen austauschen. Diese Diskrepanz zwischen der persönlichen Einstellung zum Nächsten und den mit der Position verbundenen Einschränkungen darf nicht unterschätzt werden.

Damit muss man umzugehen lernen, es ist Teil der Anforderung im Rahmen einer Spitzenposition.

5. Ablenkung führt zu Konzentration

Bei der Ausübung von Führungsfunktionen bleibt man trotzdem auch ein Mensch, mit allem an Gefühlen und Bestrebungen, die man nun so hat.

Man darf sich nicht vollständig von den beruflichen Anforderungen aufreiben lassen, braucht (auch noch so kleine) Ablenkung. Man sollte auch für etwas anderes brennen, was als geistige Beschäftigung außerhalb von Familie oder Sport gelegen ist. Viele Burnouts liegen nicht an klassischer Arbeitsüberlastung, sondern an fehlenden Ablenkungsmöglichkeiten, was sich dann zwangsweise auch wieder auf die Führung im eigentlichen Kernberuf auswirkt, die in ihrer Qualität darunter leiden wird.



Dr. Thomas de Maizière war von 1983 bis 2021 in verschiedensten politischen Spitzenpositionen tätig, und zwar vor der Wende auch noch in der damaligen DDR, wo er seinen Cousin, den letzten Ministerpräsidenten Lothar de Maizière, beim Einigungsvertrag beraten hat. Die ersten Jahre danach war er als Staatsminister in den neuen dt. Bundesländern bzw. seit 2006 bis 2018 als dt. Bundesminister bzw. bis 2021 als Bundestagsabgeordneter in Berlin.

Er ist ein exzeptioneller Kenner der Geschehnisse rund um die deutsche Einheit sowie der letzten 20 Jahre deutscher Bundespolitik.

In seinem sehr persönlich gestalteten Beitrag brachte er einen Vergleich zwischen Management und Führung in der Privatwirtschaft verglichen mit einer Ministerposition in der (Bundes-)Politik.



GÖTTWEIG 2025

Wir dürfen Sie schon jetzt sehr herzlich zum 12. Familienunternehmertag in Göttweig einladen, welcher am

8. und 9. Mai 2025

stattfinden wird.

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



Die Familienunternehmen sind flexibel

Die FlexCo für Familienunternehmen

Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. SUSANNE KALSS, LL.M. (FLORENZ)
RA Dr. PAUL SCHÖRGHOFER, LL.M. (Harvard)

SONDERFORM DER GMBH BESSER ALS ÜBERHAUPT KEINE REGELUNG

Susanne Kalss und Paul Schörghofer stellen die FlexCo als neues Instrument für Familienunternehmen vor. Die FlexCo gehört seit 1. 1. 2024 dem Bestand der österreichischen Rechtsordnung an. Bereits seit fast zwanzig Jahren werden rechtspolitische Vorschläge dazu vorgetragen; etliche Regelungsvorschläge wurden nunmehr auch aufgegriffen. Sie wurde von den Initiatoren des Gesetzes und auch vom Gesetzgeber selbst vor allem als neue Rechtsform für Start-up-Unternehmen angepriesen. Sie steht aber auch allen anderen Gesellschaften, insbesondere Familienunternehmen offen.

Auf Initiative des Wirtschaftsministeriums gelang es, in über zweijähriger Verhandlung ein neues Gesetz für eine flexible Kapitalgesellschaft zu erarbeiten. Die Flexible Kapitalgesellschaft – FlexCo – ist eine Kapitalgesellschaftsform, die eine Sonderform der GmbH ist und die einige zusätzliche Gestaltungsmöglichkeiten bietet. So kann auf die lange und erprobte Tradition von Praxis und Rechtsprechung des GmbH-Rechts zurückgegriffen werden. Daher können die neuen Gestaltungsmöglichkeiten mit hoher Rechtssicherheit verwendet werden.

FLEXKAPGG AUCH FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Da das FlexKapGG nicht auf Start-ups oder sonstige bestimmte Unternehmenstypen beschränkt ist, ist es offen für alle Gesellschaften und damit insbesondere auch für Familienunternehmen.

Tatsächlich ist die FlexCo für unterschiedliche Konstellationen und Situationen ein interessan-

tes Gestaltungsinstrument, wie etwa für die Erleichterungen oder Gestaltungsoptionen für den Unternehmensübergang, für die Orchestrierung der Abfindung eines Gesellschafters, für die Überbrückung einer bestimmten Phase bei Unternehmensnachfolge, für die Einbindung bestimmter Führungskräfte als Gesellschafter, als Beteiligungsinstrument für Mitarbeiter an einzelnen Bereichen einer Unternehmensgruppe oder von bestimmten Tochtergesellschaften.

VORTEILE DER FLEXCO GEGENÜBER DER GMBH AUF EINEN BLICK

Folgende Vorteile der FlexCo im Vergleich zur GmbH bestehen in Familienunternehmen:

- Die FlexCo ermöglicht im weiten Maß den Rückwerb eigener Anteile und bietet damit interessante Finanzierungs-, Tausch- und Abfindungsmöglichkeiten.
- Durch die Zulässigkeit von Stückanteilen und Anteilklassen können verschiedene Gestaltungen unterschiedlich ausgestalteter Unternehmensanteile deutlich einfacher festgelegt werden als in der GmbH (etwa für unterschiedliche Familienstämme oder für unterschiedliche Generationen).
- Die Anteilsübertragung kann ohne Notariatsakt vorgenommen werden, auch die Eintragung des neuen Gesellschafters oder der neuen Gesellschafterin in das Firmenbuch ohne Einbindung eines Notars oder einer Notarin. Es reicht die Mitwirkung durch einen Anwalt oder eine Anwältin. Letztlich ist dies eine Frage der Vereinfachung (One-Stop-Shop).

CORPORATE GOVERNANCE DER FLEXCO – STELLUNG DER GESELLSCHAFTER

Governance – starke Stellung des Gesellschafters

Die Governance der FlexCo bleibt im Wesentlichen gleich wie bei der GmbH. Die GmbH ist durch die starke Stellung der Gesellschafter und Eigentümer gekennzeichnet. Diese starke Stellung beruht

- (i) auf dem Bestellungs- und Abberufungsrecht der Geschäftsführer durch die Gesellschafter,
- (ii) der Gestaltung des Anstellungsvertrages,
- (iii) den Zustimmungspflichten zu einer Reihe von Maßnahmen, die Möglichkeit, diese Maßnahmen auszudehnen,
- (iv) der Zuständigkeit für alle geschäftlichen Maßnahmen von erheblicher Bedeutung und mit Risiko,
- (v) dem Recht, eine Sache jederzeit an sich ziehen zu können, und schließlich
- (vi) auf dem Weisungsrecht, somit initiativ auf die Geschäftsführer einzuwirken und die Durchführung bestimmter Maßnahmen zu verlangen und durchsetzen zu können. Die Stellung der Geschäftsführer ist somit vollkommen vergleichbar wie jene in der GmbH.

Virtueller Beschluss – Umlaufbeschluss

Neben der erleichterten Möglichkeit, virtuell einen Beschluss auf der Grundlage des Virtuellen Gesellschafterversammlungs-gesetzes zu fassen, ist ein Umlaufbeschluss in der Gesellschafterversammlung der FlexCo einfacher durchzuführen als bisher in der GmbH: Sofern eine gesellschaftsvertragliche Regelung besteht, müssen nicht alle Gesellschafter der Art der Abstimmung zustimmen (Erste Frage: Sind Sie mit der schriftlichen Abstimmung einverstanden?), es muss nur jedenfalls die Beschlussmehrheit in der Sache erreicht werden.

Unterschiedliche Stimmabgabe

Zudem ist es einem Gesellschafter, der unterschiedliche Stückanteile hält, möglich, für die verschiedenen Stückanteile die Stimme in unterschiedlicher Weise abzugeben, was etwa bei Vertretung oder Repräsentation unterschiedlicher Linien eines Familienstammes durchaus von Bedeutung und bei entsprechender Vorbereitung eine sinnvolle Übung sein kann.

AUFSICHTSRAT IN DER FLEXCO

In der FlexCo muss, abgesehen von den Voraussetzungen zur Einführung eines Aufsichtsrats in einer GmbH (insbesondere 300 Arbeitnehmer), auch dann ein Aufsichtsrat eingerichtet werden, wenn die FlexCo als mittelgroße Gesellschaft im Sinne von § 221 Abs 2 und 4 UGB qualifiziert werden kann: Die Aufsichtsratspflicht greift somit, wenn zwei der drei nachfolgenden Voraussetzungen vorliegen, nämlich dass die Bilanzsumme der Gesellschaft 5 Mio. Euro beträgt, die Umsatzerlöse während der letzten 12 Monate vor dem Stichtag 10 Mio. Euro erreichen und die Arbeitnehmerzahl im Durchschnitt am Monatsletzten 50 Arbeitnehmer beträgt.

Die Überlegung des Gesetzgebers liegt dabei darin, dass eine professionelle Kontrolle für schnell wachsende Start-up-Gesellschaften sinnvoll ist. Damit kann auch die Mitwirkung der Arbeitnehmer in diesem Gremium gesichert werden. Dies ist deshalb wichtig, weil mit der Ausgabe von Unternehmenswertanteilen vor allem die Mitarbeiter mit diesen Gesellschaftsanteilen zweiter Klasse an die Gesellschaft gebunden werden sollen. Sie tragen das volle Risiko, haben aber keine Mitwirkung in der Gesellschafterversammlung. So sollte, abgesehen vom allgemeinen Governance- und Kontrollgedanken, auch die Mitwirkung der Arbeitnehmer gerade in den Konstellationen, in denen sie in der



Generalversammlung wenig Mitwirkungsrechte haben, sichergestellt werden.

ÜBERTRAGUNG DER ANTEILE

Vereinfachung

Die Öffnung bzw. Vereinfachung der Übertragung der Anteile ist ein Plus der FlexCo im Verhältnis zur GmbH: Nicht nur Notare, sondern auch Rechtsanwälte und Rechtsanwältinnen sind berechtigt, eine Anteilsübertragung zu begleiten. Die Firmenbuchgerichte sprachen sich klar für eine unbedingt notwendige Mitwirkung von „Rechtskundigen“ aus.

In der FlexCo ist es nunmehr möglich, einen Geschäftsanteil durch Notariatsakt wie bisher oder durch eine notarielle Urkunde oder eine anwaltliche Urkunde zu übertragen. Diese Urkunden werden einerseits in dem Archiv der Notare oder andererseits in jenem der Anwälte hinterlegt. Die Gründung, die Änderung des Gesellschaftsvertrages, etwa bei einer Kapitalerhöhung oder Neugestaltung des Vertrages ist wie bisher Notaren vorbehalten. Diese Maßnahmen bedürfen eines Notariatsaktes. Wenn kein Notariatsakt errichtet wird, ist es insbesondere

nicht erforderlich, den Text des Übertragungsvertrages, etwa einen Schenkungsvertrag, einen Kaufvertrag, einen Tauschvertrag, zu verlesen. Auch die Errichtung in einer Fremdsprache ist so nun einfacher.

Prüfungspflicht

Ein Notar oder eine Notarin oder ein Anwalt oder eine Anwältin haben eine Identitätsprüfung und eine Prüfung der Zulässigkeit der Anteilsübertragung vorzunehmen und die Gesellschafter über die Rechtsfolgen ihrer Erklärungen und die Wirksamkeitsvoraussetzungen der Übertragung zu belehren. Somit ist – anders als bei Publikumspersonengesellschaften – ein klares Prozedere für die Übertragung vorgesehen.

Bereits bisher sahen auch die Landesregelungen (RAO, NO) eine Beratungs- und Belehrungspflicht ihrer Mandanten und Mandantinnen vor. Besteht etwa ein Syndikatsvertrag, so hat ein Notar oder die Rechtsanwältin auf das Bestehen hinzuweisen und auch darauf, wie sich der Syndikatsvertrag auf die Übertragung des Geschäftsanteils auswirkt und ob zusätzliche Voraussetzungen zu beachten sind. Das ist also nichts Neues.



Aufgriff

Die beschriebene Vereinfachung der Anteilsübertragung gilt auch für das Anbot zum Aufgriff und dessen Ausübung.

Generelle Überlegungen

Gesellschafter und Gesellschaften haben sich zu fragen, ob sie neben dem Anwalt oder der Anwältin noch einen weiteren Rechtsberater (Notar oder Notarin) brauchen oder ob es über eine „Stelle“ geht. Schließlich fragen sie sich, ob und wie sich dies auf die Kosten dieser Dienstleistungen auswirkt.

RÜCKERWERB EIGENER ANTEILE

Allgemeine Regelungen

Der Rückwerb eigener Anteile erfährt in der FlexCo eine deutliche Liberalisierung. Darin liegt der deutlichste Unterschied und Vorzug gegenüber der GmbH. Unternehmen bekommen daher einen deutlich größeren Gestaltungsspielraum.

Dies kann für unterschiedliche Konstellationen von großem Vorteil sein. Folgende Einsatzmöglichkeiten bestehen etwa:

→ Erleichterung beim Unternehmensübergang;

→ Verabschiedung und Auskauf einzelner – lästiger – Gesellschafter oder Gesellschafterinnen durch Übernahme durch die Gesellschaft, somit durch alle anderen Gesellschafter gemeinsam;

→ Einziehung von Anteilen auf Rechnung aller anderen und damit einhergehende Möglichkeit des Ausschlusses einzelner Gesellschafter bei entsprechender gesellschaftsvertraglicher Regelung;

→ Übernahme und Vorkauf durch Gesellschaft, um die filigranen Beteiligungsverhältnisse unter verschiedenen Familienstämmen zu wahren;

→ Beteiligung von Managern und Managerinnen mit flexibler Preisgestaltung und Exitgestaltung bei Verlassen des Unternehmens;

→ einfache Beschaffung einer Währung für Unternehmensakquisitionen.

Die Geschäftsführung kann bis zu 30 Monate (somit 2,5 Jahre) ermächtigt werden, um Anteile zu erwerben. Die Ermächtigung kann sich allein auf den Erwerb oder auch auf die Einziehung beziehen. Die Gesellschafter müssen sich somit überlegen, ob sie diese Kompetenz an die Geschäftsführung übertragen wollen oder nicht. Sie können die Zuständigkeit aber wieder jederzeit an sich ziehen.

Für Unternehmenswertanteile ist von Gesetzes wegen kein Beschluss der Generalversammlung erforderlich. Vielmehr stellt dies eine Geschäftsführungsangelegenheit dar.

Allerdings können die Gesellschafter durch Weisungsbeschluss oder durch ein Zustimmungsverlagen auch darüber die Entscheidungshoheit bewahren.

Bis zu einem Drittel des Stammkapitals kann aus frei ausschüttbaren Mitteln erworben werden. Die Rechte der eigenen Anteile ruhen, d.h. es besteht etwa kein Stimmrecht und kein Recht auf Dividendenbezug.

Anwendungsfälle im Einzelnen

Unternehmensübergang

Damit wird es etwa möglich, bei einer Unternehmensnachfolge deutlich über die Dauer des Verlassenschaftsverfahrens hinaus Anteile zu parken, bis die Nachfolge klar geregelt ist. So kann etwa eine Ausbildung abgeschlossen, eine Tätigkeit in einem fremden Unternehmen gut abgewickelt werden und dennoch bleiben die Beteiligungsverhältnisse stabil. In einem Testament kann die Gesellschaft als Erbin eingesetzt werden, zudem kann angeordnet werden, dass die Gesellschaft unter der Bedingung der Gewährung einer Gegenleistung Anteile erwerben kann.

Die FlexCo bietet auch die Möglichkeit als zeitlich sinnvolle Brücke eingesetzt zu werden: Wenn die Söhne oder Töchter oder sonstigen Rechtsnachfolger eines Gesellschafters oder einer Gesellschafterin noch nicht volljährig sind, können die Anteile vorübergehend übernommen und bei Volljährigkeit an die Gesellschafter übertragen werden. Somit ist eine temporäre Übernahme möglich. Damit können sonst notwendige Genehmigungen des Pflanzgerichts vermieden werden.

Einziehung der Anteile und Ausschluss der Gesellschafter

Auch die Übernahme eines Anteils eines unzufriedenen Gesellschafters durch die Gesellschaft und damit durch die Gesamtheit aller anderen – nicht unzufriedenen – Gesellschafter ist durch die neue flexible Regelung deutlich einfacher möglich. So kann etwa eine 20-%-ige austrittswillige Gesellschafterin von der Gesellschaft ausgekauft werden, ohne dass sich die Beteiligungsverhältnisse verschieben. Die Frist zur Abfindung für austrittswillige Gesellschafter kann nach einer klaren Aussage der Judikatur bis zu 10 Jahren gestreckt werden. Letztlich ist es eine Finanzierungsfrage und wie hoch die Zinsen vereinbart werden. Die Gesellschafter haben dann zu entscheiden, ob eine derartig lange Frist sinnvoll ist.

UNTERNEHMENSWERTANTEILE

Neben den flexiblen Gesellschaftsanteilen, die in sehr liberaler Weise zurückerworben werden können, sind die Unternehmenswertanteile (UWA) eine wichtige Neuerung für diese Sonderform der GmbH. Unternehmenswertanteile sind gesellschaftsrechtliche Mitgliedschaftsanteile (Geschäftsanteile), die den Gesellschaftern aber kein Stimmrecht und auch kein Anfechtungsrecht und nur ein eingeschränktes Informationsrecht gewähren.

Jedenfalls sind die Inhaber aber berechtigt, an der Generalversammlung teilzunehmen und haben somit ein Teilnahme- und ein „Zuhörrecht“, wohl auch ein Rederecht, das aber ähnlich wie das Informationsrecht eingeschränkt ist.

Primär hat der Gesetzgeber daran gedacht, Unternehmenswertanteile zugunsten von Mitarbeitern auszugeben. Gedacht ist dabei daran, zusätzlich zum Gehalt in bar, eine ergänzende Vergütung in Unternehmenswertanteilen zu gewähren.

Bei einer derartigen Gestaltung ist eine Rücknahme der Mitwirkung trotz voller Risikotragung für diese Anteile zumindest nachvollziehbar.

Die Ausgabe von Unternehmenswertanteilen ist aber darauf nicht eingeschränkt. Vielmehr können Unternehmenswertanteile für Mitarbeiter ausschließlich ausgegeben werden, sie sind auch nicht darauf beschränkt. Vielmehr können Unternehmenswertanteile auch für andere Zwecke eingesetzt werden.

Managementbeteiligung mit Unternehmenswertanteilen

So kann mit den neuen flexiblen Gesellschaftsanteilen oder mit Unternehmenswertanteilen die Fremdgeschäftsführerin Elisa, die sich durch Einsatz, Kreativität und Loyalität sehr um das Unternehmen Holler FlexCo bemüht, an dem Unternehmen beteiligt werden. Ihr wird die Übernahme eines 3-%igen Geschäftsanteils gewährt, den sie während der nächsten acht Jahre verdienen muss (sogenannter gevesteter Anteil). Scheidet sie aus, muss sie den Anteil an die Gesellschaft zu jeweils unterschiedlichen Preisen übertragen (Milestones). Eine derartige Gestaltung bietet die FlexCo sowohl mit allgemeinen Geschäftsanteilen als auch mit UWAs.

In der GmbH ist diese Gestaltung nicht unmittelbar möglich, sondern nur unter Einschaltung anderer Gesellschafter.

Bedienung von Pflichtteilsansprüchen

Interessant ist die Ausgabe von Unternehmenswertanteilen etwa für die Bedienung von Pflichtteilsansprüchen. Grundsätzlich sind Pflichtteilsansprüche nach geltendem Recht Geldansprüche gegenüber der Verlassenschaft oder gegenüber den Erben. Der testierende Gesellschafter oder die Gesellschafterin kann aber in seiner letztwilligen Verfügung festlegen, dass ein Pflichtteilsanspruch durch Gesellschaftsanteile oder auch Unternehmenswertan-

teile bedient wird. Notwendig ist allein, dass diese Anteile im Zeitpunkt des Erwerbs der Anteile, somit bei Tod des Gesellschafters, einen bestimmbaren Wert haben, der den Pflichtteil abdeckt. Maßgeblich ist daher die Bewertung des Unternehmenswertanteils, der deutlich weniger Rechte hat als ein Geschäftsanteil; jedenfalls hat er einen Anspruch auf eine Dividende. Damit kann sichergestellt werden, dass die Pflichtteilsberechtigten, wie vom verstorbenen Gesellschafter gewünscht, nicht an der Gesellschaft mitwirken und nicht hineinregieren können. Zugleich tragen sie das parallele Risiko wie die erbenden Gesellschafter und werden insofern nicht durch eine Vorweg-Barzahlung bevorzugt.

Unternehmensübergeber und -übernehmer

Zulässig und möglich wäre es auch, die ausscheidenden übergebenden Gesellschafter mit einem Unternehmenswertanteil noch weiterhin an die Gesellschaft zu binden und zugleich ihr Auskommen mit der Dividende von UWAs zu bestreiten. Die übergebenden Gesellschafter tragen das gleiche Risiko wie die anderen Gesellschafter, haben aber nichts mehr mitzureden. Insofern ist diese Gestaltung zwar möglich, aber für einen sachgerechten Unternehmensübergang nicht empfehlenswert. Auch in die umgekehrte Richtung bedarf es einer Überlegung: Für den Übernehmer wäre eine derartige Gestaltung gerade als Einstiegshilfe in das Unternehmen zulässig und möglich. Dafür notwendig ist aber nicht unbedingt ein Unternehmenswertanteil, sondern ein flexibler Gesellschaftsanteil, der zumindest Teilnahmerecht und Stimmrecht (eine Stimme) in der Generalversammlung zur Einübung der jungen Generation ermöglicht. Gerade das Heranführen mit gebotener Wertschätzung spricht klar für flexible Gesellschaftsanteile im Verhältnis zu Unternehmenswertanteilen. Der Einsatz der Unternehmenswertanteile sollte daher gerade hierfür sehr kritisch überlegt werden.



Temporäre Ausgabe an minderjährige Gesellschafter

Die Unternehmenswertanteile könnten auch für die temporäre Beteiligung von Minderjährigen am Unternehmen eingesetzt werden; sie könnten und sollten dann mit Erreichen der Volljährigkeit des jeweiligen Gesellschafters kraft vertraglicher Anordnung in Geschäftsanteile umgewandelt werden. Damit könnte während der Phase der mangelnden Volljährigkeit die Problematik der pflegschaftsgerichtlichen Genehmigung für Stimmabgaben vermieden werden. Die Inhaber von Unternehmenswertanteilen haben kein Stimmrecht.

Bindung der Mitarbeiter

Schließlich bietet die FlexCo mit Unternehmenswertanteilen die Möglichkeit, einen Teil der Belegschaft der gesamten Familienunternehmensgruppe, etwa in einer Tochtergesellschaft, besonders zu binden und zu beteiligen und für eine bestimmte Gruppe (zweite, dritte Ebene) oder für ein bestimmtes Projekt oder Pilotprojekt Unternehmenswertanteile zu gewähren.

ZUSÄTZLICHE FINANZIERUNGSMÖGLICHKEITEN

Interessant sind auch die hybriden Kapitalfinanzierungsmöglichkeiten sowie die bedingte Kapitalerhöhung und das genehmigte Kapital. Damit wird etwa die Regelung des Wandeldarlebens als Finanzierungshilfe und als Einstiegsmöglichkeit von externen Investoren zunächst mit Fremdkapital und sodann einer Wandlungsmöglichkeit in Eigenkapital deutlich erleichtert.

ERSTE EINSCHÄTZUNG DER FLEXCO FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

Insgesamt bietet die FlexCo interessante Gestaltungsmöglichkeiten für Familienunternehmen und ist daher zu begrüßen. Die Gestaltungsmöglichkeiten bestehen für neu zu gründende FlexCos. Eine GmbH oder eine AG kann auch jederzeit, ohne großen Aufwand – insbesondere die GmbH – in eine FlexCo umgewandelt werden. Jedenfalls sollte für verschiedene unternehmerische Ideen und Strukturierungen des Gesellschafterkreises die FlexCo mit neuen Gestaltungsoptionen mitbedacht werden.

Univ. Prof. Dr. Dr. h.c. SUSANNE KALSS, LL.M. (Florenz) ist Professorin am Institut für Zivil- und Unternehmensrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien mit den Schwerpunkten Gesellschaftsrecht, Kapitalmarktrecht und Unternehmensrecht. Sie ist Autorin und Herausgeberin zahlreicher Bücher, Kommentare und Zeitschriften

RA Dr. PAUL SCHÖRGHOFER, LL.M. (Harvard) ist Rechtsanwalt bei Fratz Riedl Rechtsanwälte mit Schwerpunkten in den Bereichen Mergers & Acquisitions, Umgründungsrecht, Gesellschaftsrecht sowie Wirtschafts- und Unternehmensrecht. Er verfügt über umfangreiche Berufserfahrung bei renommierten Kanzleien und lehrte an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seine akademische Laufbahn umfasst einen Master of Laws (LL.M.) von der Harvard Law School, den Dokortitel der Rechtswissenschaften und den Magistertitel der Universität Wien.

ÜBERBLICK DER UNTERSCHIEDE ZWISCHEN FLEXCO UND GMBH

	FlexCo	GmbH
Firma/Rechtsformzusatz	„Flexible Kapitalgesellschaft“ bzw. „FlexKapG“ oder „Flexible Company“ bzw. „FlexCo“ (§ 2 FlexKapG)	„Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ oder Abkürzung, insb. „Gesellschaft m.b.H.“; „GesmbH“ oder „GmbH“ (§ 5 Abs 1 GmbHG)
Mindeststammeinlage	EUR 1 (§ 3 FlexKapGG); für Unternehmenswertanteile 1 Cent (§ 9 Abs 2 FlexKapGG)	EUR 70 (§ 6 Abs 1 GmbHG)
Mindesteinzahlung	Auf jede bar zu leistende Stammeinlage mindestens ein Viertel, jedenfalls aber EUR 1; soweit weniger als EUR 1 bar zu leisten, muss Bareinlage voll eingezahlt sein (§ 5 FlexKapGG)	Auf jede bar zu leistende Stammeinlage mindestens ein Viertel, jedenfalls aber EUR 70; soweit weniger als EUR 70 bar zu leisten, muss Bareinlage voll eingezahlt werden (§ 10 Abs 1 GmbHG)
Art der Anteile	Geschäftsanteile – Teilung in Stückanteile möglich (§ 13 FlexKapGG); Ausgabe von Unternehmenswertanteilen möglich (§ 9 FlexKapGG)	Geschäftsanteile (§ 75 GmbHG); weder Stückanteile noch Unternehmenswertanteile möglich
Teilung der Anteile	Zulässig, sofern im Gesellschaftsvertrag nicht ausgeschlossen (§ 14 FlexKapGG); Stückanteile können nicht geteilt werden (§ 13 FlexKapGG)	Unter Lebenden nur zulässig, wenn im Gesellschaftsvertrag gestattet (§ 79 GmbHG); hM: auch Zustimmung sämtlicher Gesellschafter
Form von Anteilsübertragungen und Übernahme-erklärungen	(Statt Notariatsakt auch) Notarielle Urkunde oder Anwaltsurkunde (§ 12 FlexKapGG)	Notariatsakt (§ 76 Abs 2 GmbHG)

ÜBERBLICK DER UNTERSCHIEDE ZWISCHEN FLEXCO UND GMBH

	FlexCo	GmbH
Erwerb eigener Geschäftsanteile	Erwerb eigener Geschäftsanteile nach § 15 Abs 1 FlexKapGG auch zulässig: <ul style="list-style-type: none"> • durch Gesamtrechtsnachfolge; • aufgrund eines Beschlusses der GV zur Einziehung nach den Vorschriften über die Herabsetzung des Stammkapitals; • Aufgrund eines Beschlusses der GV oder einer höchstens 30 Monate geltenden Ermächtigung der GV 	Nur unter sehr engen Voraussetzungen erlaubt (§ 81 GmbHG)
Bedingte Kapitalerhöhung	möglich (§ 19 FlexKapGG)	nicht möglich
Genehmigtes Kapital	möglich (§ 21 FlexKapGG)	nicht möglich
Aufsichtsratspflicht	Zusätzlich zu § 29 Abs 1 GmbHG auch dann, wenn die Gesellschaft zumindest eine mittelgroße Kapitalgesellschaft iSd § 221 Abs 2 und 4 UGB ist	unter den Voraussetzungen des § 29 Abs 1 GmbHG
Umlaufbeschlüsse	im Gesellschaftsvertrag kann vorgesehen werden, dass für eine Abstimmung im schriftlichen Weg das Einverständnis aller Gesellschafter nicht erforderlich ist und für die Stimmabgabe die Einhaltung der Textform ausreicht (§ 7 FlexKapGG)	Umlaufbeschlüsse nach § 34 GmbHG mit Zustimmung aller Gesellschafter möglich
Uneinheitliche Stimmabgabe	Gesellschafter, dem mehr als eine Stimme zusteht, kann Stimmrecht auch uneinheitlich ausüben (§ 8 FlexKapGG)	grundsätzlich nicht zulässig

KATHREIN
PRIVATBANK



**Gut beraten.
In allen Lebenslagen.**

KATHREIN FAMILY KONSULT