

Unternehmer Circle

12 / 2025



DR. PAUL RÜBIG

Aufbruch in Europa - Chancen
für Familienunternehmen
Seite 6

**GERTRUDE SCHATZDORFER-WÖLFEL
MARLENE SCHATZDORFER**
Eine erfolgreiche
Unternehmensnachfolge
Seite 12

**UNIV-LEKT. DR.
STEPHAN PROBST**
Erbrecht: Der Pflichtteilsverzicht
Seite 16



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

AutorInnen



**EINE ERFOLGREICHE
UNTERNEHMENSNACHFOLGE**
Gertrude Schatzdorfer-Wölfel
und Marlene Schatzdorfer



AUFBRUCH IN EUROPA
Chancen für
Familienunternehmen
Dr. Paul Rübzig

ERBRECHT
Der Pflichtteilsverzicht -
Gestaltung und Wirkung
Univ.-Lekt. Dr. Stephan Probst

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: Mag. Daniel Rosenauer, Mag. Clementine Michalek-Waldstein, Christian Moder
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 Kalls LL.M. (Florenz)

Auch im Jahr 2025 fand der Familienunternehmer- tag erneut im Stift Göttweig statt und stieß – bereits zum zwölften Mal – auf große Resonanz, was sich nicht zuletzt in der hohen Teilnehmerzahl widerspie- gelte. Die Veranstaltung am 8. und 9. Mai umfasste mehrere spannende Themenpunkte. Den Auftakt machte Dr. Paul Rübig, der Einblicke in seine lang- jährige Tätigkeit in verschiedenen Einrichtungen der Europäischen Union gab und seinen Vortrag mit Praxiserfahrungen aus seiner Unternehmertätigkeit ergänzte. Im Vorfeld hatten wir Gelegenheit, Dr. Rü- big einige Fragen zu stellen. Das Interview mit ihm finden Sie in diesem Heft abgedruckt.

Im Anschluss an die europäische Perspektive führ- te die thematische Reise zurück nach Österreich. Frau Gertrude Schatzdorfer-Wölfel und ihre Tochter Marlene teilten ihre spannenden Erfahrungen aus der Generationenübergabe des Familienunterneh- mens Schatzdorfer Gerätebau. Im Zusammenspiel mit Frau Prof. Kalss wurden die damaligen Fragen und Problemstellungen detailliert beleuchtet und praxisnah vermittelt. Auch mit Gertrude und Mar- lene Schatzdorfer haben wir uns im Vorfeld ihres Beitrags unterhalten. Familienunternehmen wie das der Familie Schatzdorfer zeigen eindrucksvoll, wie wichtig sie für Österreich sind – sie bilden das Rückgrat der heimischen Wirtschaft. Gerade in wirt- schaftlich schwierigen Zeiten sind es die Familien- unternehmen, die langfristig denken und investie- ren und ihr oft wichtigstes Kapital, ihre Mitarbeiter, durch herausfordernde Zeiten begleiten und täglich Resilienz beweisen. Einige Highlights aus unserem Gespräch finden Sie auf den folgenden Seiten.

Am Nachmittag des ersten Seminartags ging es mit einem für Familienunternehmer oft schwer fassba- ren Thema weiter. Dr. Harald Manessinger, Wirt- schaftsprüfer, Steuerberater und Partner bei der LBG Österreich GmbH, referierte über das neue, für 2025 geplante Fachgutachten zur Unternehmens- bewertung. Das – bisher nur im Entwurf vorliegende – neue Fachgutachten enthält erstmals detaillierte Aussagen speziell zur Bewertung von Klein- und Mittelunternehmen und ist daher für die Mehrheit der österreichischen Familienunternehmen rele- vant, insbesondere dann, wenn sich kein familien- interner Nachfolger findet und sich daher die Frage stellt, ob und zu welchem Preis das Unternehmen verkauft werden soll.

Neben den Grundlagen der Unternehmensbewer- tung erläuterte Dr. Manessinger die besonderen An- forderungen, die sich bei der Bewertung von Fami- lienunternehmen in der Praxis ergeben. Abgerundet wurde der Vortrag von Dr. Manessinger durch diver- se Erfahrungen aus seiner Beratungspraxis.

Den Abschluss des ersten Seminartages bildete der Vortrag von Dr. Probst zum Thema „Der Pflicht- teilsverzicht – Gestaltung und Wirkung“. Dabei stellte Dr. Probst einige Strategien zur Regelung der Vermögensübergabe bereits zu Lebzeiten vor. Im Sinne der Minimierung möglicher Haftungsrisiken sowie der Vermeidung von späteren Streitigkeiten wurden der partielle Pflichtteilsverzicht und die Pflichtteilsvereinbarung näher beleuchtet. Einige wesentliche Aspekte dieses in der Praxis komplexen Themas finden Sie in diesem Heft ab- gedruckt.



Harald Holzer,
Wilhelm Celeda,
Stefan Neubauer

Wie auch in den Vorjahren wurde am zweiten Semi- nartag ein Fallbeispiel diskutiert. Zwei Arbeitsgrup- pen widmeten sich einem Fall des Vermögensüber- gangs innerhalb der Unternehmerfamilie. Praxisnah wurden mögliche Lösungen erarbeitet, präsentiert und diskutiert. Interessant war zu sehen, dass eine auf den ersten Blick „kleine“ Änderung des Sach- verhalts in einer der beiden Gruppen zu einer deut- lich anderen Dynamik bei der Falllösung führte.

Zusammenfassend konnten auch dieses Jahr wieder praxisrelevante Themenstellungen und ein wertvoller Erfahrungsaustausch zwischen verschie- denen Berufs- und Interessensgruppen vereint wer- den. Auch abseits des Seminarprogramms nutzten insbesondere die teilnehmenden Vertreter von Fa- milienunternehmen aus unterschiedlichen Wirt- schaftsbereichen die Gelegenheit, ihre Erfahrungen in einem informellen Rahmen weiterzugeben.

Österreichs Familienunternehmen stellen eine wichtige Säule der heimischen Wirtschaft dar.

Mit unserem Service Kathrein Family Konsult wol- len wir insbesondere Familienunternehmer:innen unterstützen. Wir als Kathrein Privatbank sehen dies auch als Teil unserer gesellschaftspolitischen Verantwortung. Die Kooperation mit dem Verein für Familienunternehmen von Prof. Susanne Kalss und Dr. Stephan Probst ist ein wesentlicher Bestand- teil dieses Engagements – nun schon zum zwölften Mal –, um immer wieder auf die Bedeutung und Stärkung von Familienunternehmen in Österreich hinzuweisen.

Auf Basis der positiven Erfahrungen im Jahr 2025 dürfen wir Ihnen bereits jetzt den 13. Familien- unternehmer- tag ankündigen, der am 6. und 7. Mai 2026 stattfinden wird. Über Ihre Teilnahme an die- ser vom Verein zur Forschung und Förderung von Familienunternehmen ausgerichteten Veranstal- tung würden wir uns sehr freuen!

Ihr Vorstand der Kathrein Privatbank



Aufbruch in Europa

Chancen für Familienunternehmen

DR. PAUL RÜBIG, UNTERNEHMER UND POLITIKER

Die EU wird gemeinhin als behäbig und bremsend für die Wirtschaft wahrgenommen – sehen Sie das auch so?

Die EU steht vor allem für die vier Freiheiten, den Binnenmarkt, der uns natürlich riesige Möglichkeiten eröffnet hat. Man darf nicht vergessen, dass unsere Landwirte seit dem EU-Beitritt zehn Mal mehr exportieren als davor. Die Wertschöpfung gerade durch den Export und durch die Öffnung des Marktes ist für uns enorm.

Ich werde oft gefragt: Was ist der Mehrwert der EU? Die Antwort ist klar: Wir haben aus unterschiedlichen Rechtssystemen einen gemeinsamen Rechtsrahmen geschaffen. Diese Rechtsvereinfachung ist dort, wo sie umgesetzt wurde, ein Riesenvorteil.

Aber ich muss dazu sagen, und da bin ich ein sehr starker Kritiker, dass die Europäische Union in den letzten 5 Jahren zu viele Gesetze erlassen hat. In der letzten Legislaturperiode wurden circa 13 000 Rechtsakte verabschiedet und das führt in der Verwaltung und in den Betrieben doch zu enormen Kosten. In Deutschland alleine rechnet man mit 120 Milliarden Euro pro Jahr, die die Bürokratie verschlingt. Wenn ich das auf Österreich umlege und durch 10 dividiere, dann würde ich sagen: 12 Mrd. Euro im Jahr wären doch ein schöner Betrag, den man für andere Dinge einsetzen könnte. Und ich bin überzeugt, unseren Politikern würde sofort einfallen, wie man die 12 Milliarden sinnvoll ausgeben könnte.

Worauf führen Sie diese Tendenz zurück, so viele zusätzliche Gesetze seitens der EU zu erlassen?

Einerseits scheinen gewisse Ideologien und das „Streben nach einer besseren Welt“ zu einer gewissen Verblendung im EU-Parlament geführt zu haben. Herausgekommen dabei ist, und ich verwende diese Formulierung bewusst, eine ökosoziale Plan- und Strafwirtschaft. Damit verbunden ist die Tendenz zum „Goldplating“ in Österreich und der EU, also die Übererfüllung gesetzlicher Normen. Zudem führt die komplexe Natur von Brüssel zu einer Vielzahl von Rechtsakten, die effizient umgesetzt werden müssen. Es ist entscheidend, dass nationale und regionale Entscheidungsträger ein Impact Assessment durchführen, um die Auswirkungen und Kosten der Gesetzgebung zu verstehen.

Also zu prüfen, was bedeutet eigentlich dieser Rechtsakt für jede Ebene, wie viele Personen brauche ich, um sie umzusetzen? Was kostet mich das und ist es überhaupt budgetär darstellbar? Die EU setzt Ziele, während die Umsetzung und mögliche Strafen von den Mitgliedsstaaten akzeptiert werden. Eine kritische Prüfung der Gesetzgebung durch nationale Institutionen wie den Bundesrat oder den Verfassungsgerichtshof ist notwendig, um die Flut an Gesetzen, ich möchte sagen, diesen „Tsunami an Gesetzen“ zu bewältigen und deren Auswirkungen zu kontrollieren.



”

Es ist wichtig, dass Politik und Gesellschaft die Rolle von Familienunternehmen schätzen, denn sie sind maßgeblich an der Wertschöpfung und der Schaffung von gut bezahlten Arbeitsplätzen beteiligt

Sind die Klimapolitik und der „Green Deal“ nun ein Treiber für die europäische Wettbewerbsfähigkeit und eine Chance für Europa oder ist es ein Hemmschuh? Man denke nur an China, deren Solarpaneele und E-Autos den europäischen Markt überschwemmen.

China profitiert stark vom Green Deal aufgrund effizienter Genehmigungsverfahren. Dort bauen sie 2500 km Hochgeschwindigkeitsbahntrassen pro Jahr. Wenn ich mir anschau, wie lange es in Österreich dauert, die Westbahnstrecke auszubauen oder in Wels eine Brücke zu erneuern, dann ist klar, wer das Rennen gewinnen wird. Wir dürfen eines nicht vergessen: Wir stehen mitten in einer hybriden Auseinandersetzung mit Mächten, die an einem starken Europa kein Interesse haben.

Um die Klimapolitik in eine Chance umzuwandeln, ist eine Neuausrichtung notwendig, die technologische Innovationen und eine effiziente Wasserpolitik einschließt. Die Fokussierung auf wesentliche Themen wie Wasser-, Energie- und Lebensmittelversorgung könnten dabei helfen, eine positive Veränderung herbeizuführen und die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu stärken. Wasser ist ein

Kernthema um das wir uns mehr kümmern müssen, es wird Wasser in enormen Mengen benötigt und es zeichnet sich auch ab, dass wir einen Engpass bei Wasser bekommen werden. Das ist mein neuer Schwerpunkt auf europäischer Ebene: für eine vernünftige Wasserpolitik zu sorgen. Den sogenannten Blue Deal.

Sind Familienunternehmen auf europäischer Ebene auch ein wichtiges Thema, haben sie eine Stimme in Brüssel?

Ja, Familienunternehmen sind auf europäischer Ebene definitiv von großer Bedeutung. Ich habe immer den Spitznamen „Mister KMU“ getragen, weil ich selbst in einem Familienunternehmen groß geworden bin und die Bedeutung des Mittelstands verstehe. Ich habe selbst mehrere Betriebe gegründet, jetzt, gemeinsam mit meinen Kindern, auch wieder. Daher war es für mich logisch, dass ich in Brüssel einen Wirtschaftsbund gegründet habe: SME Europe (also: KMU Europa), auch im EU-Parlament habe ich eine Interessensgruppe für KMU gegründet, worin Abgeordnete aus allen Parteien vertreten sind.

Das Thema Mittelstand ist auch eine Frage des Verständnisses. In der Politik tut man sich sehr leicht, Unterstützung für kleine und mittlere Betriebe zu bekommen, da sind eigentlich alle Parteien dafür. Interessanterweise ist es bei den Konzernen, wo eigentlich Betriebsräte sitzen und diese auch kompetent vertreten sind, so, dass diese eher ein Feindbild geworden sind. Man könnte meinen, die Konzerne hätten Mitsprachemöglichkeiten, dabei ist es so, dass man in der Politik der Ansicht zu sein scheint, dass man diesen alles zumuten könne.

Und dann ist man erstaunt, wenn diese Unternehmen auf einmal in China investieren oder in Amerika oder sonst irgendwo auf der Welt. Deshalb habe ich in der Politik eigentlich immer bevorzugt, weniger von der Industrie zu sprechen, sondern eine positive Stimmung für wirtschaftliche Themen zu erreichen und da bekommt man für das Thema KMU mehr Aufmerksamkeit. Und man kann dann schon sehr viel gestalten. Dabei habe ich auch gelernt, die ganzen Prozesse in der Europäischen Union zu verstehen. Ich bin ein sogenannter Prozessingenieur – und es ist gar nicht so kompliziert, wenn man sich auskennt.

Man sollte eigentlich annehmen, dass wir interessiert sind, dass es viele erfolgreiche Familienunternehmen gibt, die Gewinne machen und dementsprechend auch Steuern bezahlen können. Wie ich immer sage: Der Mittelstand ist das Rückgrat der europäischen Wirtschaftskraft.

Wir wissen, dass 80% des Steueraufkommens aus dem Mittelstand kommen und dass der Mittelstand 50% des BIP erarbeitet. Es ist wichtig, dass Politik und Gesellschaft die Rolle von Familienunternehmen schätzen, denn sie sind maßgeblich an der Wertschöpfung und der Schaffung von gut bezahlten Arbeitsplätzen beteiligt.

Was wird das Sparpaket in Österreich für Familienunternehmen bringen?

Ja, es ist ganz einfach eine Frage des Returns on Investment, wenn man glaubt, man braucht Familienunternehmen nicht, dann wird man die Rechnung bekommen. Und wenn man sich unseren Haushalt ansieht, haben wir ja schon sehr viel auf dieser Rechnung. Ich vergleiche das immer mit den Lemmingen: Gesprungen sind wir ja schon.

Und obwohl Familienunternehmen so wichtig sind, ist der Andrang um die Nachfolge nicht gerade groß. Es gibt Zahlen, dass 50 % der Familienunternehmen keinen Nachfolger mehr finden. Hat das mit dieser Bürokratie zu tun? Was sagen Sie potenziellen Nachfolgern, um sie doch zu motivieren?

Mein Vater hat mir, nachdem ich mein Studium abgeschlossen hatte, 1000 Mark gegeben und gesagt: Bitte gründe eine Vertriebsniederlassung in Deutschland.

Völliger Start bei null, von der Standortwahl bis zur Bankverbindung. Ich war schon Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften und ich hatte schon etwas gelernt, habe auch in der Firma immer mitgearbeitet. Aber dennoch war das ein Schubser ins kalte Wasser. Warum erzähle ich das? Ich bin überzeugt, dass diese „Konfrontation mit der Praxis“ entscheidend ist. Deswegen habe ich mich auch auf EU-Ebene für die Gründung von Erasmus for Young Entrepreneurs eingesetzt. Und das ist auch der Grund, warum ich dann das European Institute of Technology mitgegründet habe, das 3 Milliarden Euro für Startups und Scale-ups zur Verfügung stellt. Potenzielle Nachfolger sollten es sich zutrauen und Programme wie Erasmus for Young Entrepreneurs nutzen.

Was ist erfüllender, Politiker oder Unternehmer?

Beides ist total faszinierend. Es ist irgendwie schön, dass ich es geschafft habe, die Welt der Politik und die Welt des Unternehmertums zu verstehen und dies in einem sehr guten Mix. Es ist eine Herausforderung, aber ich mache es sehr gerne.

Auf europäischer Ebene bin ich nun im Wirtschafts- und Sozialausschuss als Berichtersteller tätig. Sehr viel von dem, was ich mir gewünscht habe, habe ich in der Zwischenzeit in Brüssel schon umgesetzt.

Ein Projekt, das zeigt, wie sich die beiden Welten verbinden lassen ist das Filmprojekt „Facing the Unknown“, das auf dem Buch „Emergency Preparedness“ von Achim Kaspar und mir basiert. In Film und Buch zeigen wir auf, wie die globalen Ressourcen intelligenter und gerechter genutzt werden können. Das ist mir seit vielen Jahren ein persönliches Anliegen. Thema des Films sind die aktuellen Herausforderungen der Wasser-, Energie- und Nahrungsmittelversorgung mit Analysen von Experten. Er hat bereits sechs Auszeichnungen auf Filmfestivals in den USA und Venezuela erhalten, zuletzt bei den Los Angeles Film and Documentary Awards als bester Umwelt-Dokumentarfilm. Ich habe auch eine Vorführung im EU-Parlament und im AT60 in Brüssel organisiert.

Dr. Paul Rübiger, Unternehmer und Politiker
Gelernter Schmied, bis 1996 bekleidete er verschiedene Leitungsfunktionen im familiären Unternehmen. RÜBIGER entwickelte sich von der 1946 gegründeten Schmiedetechnik, zur international erfolgreichen Unternehmensgruppe. Die Divisionen Anlagentechnik, Härtetechnik, Schmiedetechnik und Technologie sind Experten in der Wärmebehandlung von Stahl- und Aluminiumwerkstoffen.

Abgeordneter zum OÖ. Landtag 1991 – 1995
Abgeordneter zum Nationalrat seit 1991
Mitglied des Europäischen Parlaments, 1996 – 2019
Gründungsmitglied des Europäischen Wirtschaftsbundes (SME-Union) 1996
Präsident von SME-Global 2003 – 2020
EVP-Mittelstandssprecher im WTO Steering Committee
Mitglied des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses seit 2020
Mitglied des Verwaltungsrats von ACER (Agentur für die Zusammenarbeit der Energieregulierungsbehörden) seit 2024



13. Familienunternehmertag

Wir dürfen Sie schon jetzt sehr herzlich zum 13. Familienunternehmertag in Göttweig einladen, welcher am

6. und 7. Mai 2026 stattfinden wird.

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



Eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Vom Rat-“Schläger“ zum Telefonjoker

GERTRUDE SCHATZDORFER-WÖLFEL
UND MARLENE SCHATZDORFER

Frau Schatzdorfer-Wölfel, Sie haben vor 30 Jahren als gelernte Kindergartenpädagogin das Technologieunternehmen Ihres Vaters übernommen – ohne technische oder kaufmännische Vorkenntnisse und obwohl Sie diese Übernahme zunächst ausgeschlossen hatten. Was hat Sie letztlich zu diesem Schritt bewogen?

Gertrude Schatzdorfer-Wölfel: Es war weniger eine bewusste Entscheidung von mir, sondern vielmehr eine Entscheidung meines Vaters und meines damaligen Ehemanns. Ich halte es für wichtig, das offen anzusprechen, denn in vielen Familienunternehmen wird einfach entschieden, ohne dass alle wirklich gefragt werden. Wäre ich ein Sohn gewesen, wäre die Nachfolge vermutlich gar kein Thema gewesen. Schon als Jugendliche hatte ich kein Interesse an der Firma, weil ich gesehen habe, wie sehr meine Eltern ihr Privatleben dem Unternehmen untergeordnet haben. Nach der Scheidung meiner Eltern hat mein Vater dann von mir verlangt, gemeinsam mit meinem damaligen Mann ins Unternehmen einzusteigen. Freiwillig war das nicht – eigentlich wollte ich im sozialen Bereich tätig sein, mein Ziel war es, das Kindergartenwesen zu reformieren.

Wäre für Ihren Vater ein externer Geschäftsführer infrage gekommen?

Nein, das war für meinen Vater ausgeschlossen. Auch ein Schwiegersohn hätte keine Anteile erhalten. In manchen Familien gelingt es, mehrere Generationen und auch Angeheiratete einzubinden, bei uns war das nicht der Fall. Es gab immer eine Person, die das Sagen hatte – das ist fast schon eine Familientradition. Gerade beim Übergang von der zweiten zur dritten Generation ist das eine gro-

ße Herausforderung. Ich sehe darin einen kritischen Punkt, an dem viele Familienunternehmen scheitern.

Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Ich habe erlebt, mit wie viel Engagement meine Eltern das Unternehmen geführt haben. Nach vier Jahren im Betrieb war ich Alleineigentümerin. Oft wurde ich gefragt, warum ich nicht verkauft habe, wenn ich es eigentlich nicht wollte. Aber es war nicht so einfach – mein Vater hätte das nicht verkraftet. Als meine Töchter sagten, sie wollen das Unternehmen nicht übernehmen, wurde mir klar: Ich selbst möchte es auch nicht verkaufen. Mir wurde bewusst, dass das Unternehmen mehr ist als nur eine Firma – es ist ein Wert, den ich verwaltet habe. Für mich ist klar: Das Unternehmen ist mir nur geliehen, ich kann es nicht mitnehmen. Ich habe versucht, die Substanz zu erhalten und weiterzuentwickeln, damit meine Töchter es übernehmen können. Anfangs wollten sie nicht, aber dann hat sich das geändert – auch, weil wir externe Beratung in Anspruch genommen und ein neues Verständnis entwickelt haben: Das Unternehmen ist ein Wert, den wir als Familie bestmöglich verwalten wollen. Die Führung soll übernehmen, wer dafür am besten geeignet ist.

Frau Marlene Schatzdorfer, Sie haben sich freiwillig für die Übernahme entschieden, richtig?

Marlene Schatzdorfer: Ja, für mich war das eine bewusste Entscheidung. Ich bin in einem Alter, in dem ich nur noch das mache, wovon ich überzeugt bin. Ursprünglich bin ich gelernte Bürokauffrau, war aber zehn Jahre hauptberuflich Musikerin.

Als Corona kam, habe ich im Unternehmen ausgeholfen, weil Auftritte nicht möglich waren. Eigentlich hatte ich nicht vor, dauerhaft zu bleiben, aber die Arbeit in der Produktion hat mir viel Spaß gemacht. Als die Frage kam, ob ich das Unternehmen übernehmen möchte – meine Schwester war gerade in Babypause und meine Mutter wollte übergeben – habe ich zugesagt. Ausschlaggebend war für mich die Akzeptanz durch die Mitarbeiter in der Produktion. Es ging mir nie um den materiellen Wert, sondern um das Gefühl, Teil des Teams zu sein.

Sie haben also erlebt, dass Ihre Mutter einen anderen Zugang zum Unternehmen hat als Ihre Großeltern?

Ich habe von meinem Großvater viel Technisches gelernt. Es war immer etwas Besonderes, in die Produktion zu dürfen. Natürlich bin ich in einem anderen Kontext mit meinem Großvater aufgewachsen als meine Mutter. Es war schön zu beobachten, wie meine Mutter im Unternehmen gewachsen ist – das war eine echte Metamorphose. Dieses Wachstum nimmt man als Kind mit und kann sich weiterentwickeln.

Was waren die wichtigsten Herausforderungen bei der Übergabe? Wann hatten Sie das Gefühl, von der Belegschaft akzeptiert zu werden?

Gertrude Schatzdorfer-Wölfel: Zu Beginn wusste ich nicht einmal, was „kontieren“ bedeutet. Trotzdem wurde ich Geschäftsführerin. Die größten Herausforderungen waren die familiären Spannungen und der Verlust guter Mitarbeiter. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf war ein reines Frauenthema. Ich habe vier Jahre gebraucht, um mich mit der Situation zu arrangieren. Als ich schließlich Alleineigentümerin wurde, wusste ich: Jetzt muss ich Verantwortung übernehmen. Mein Vater war zwar

offiziell nicht mehr in der Geschäftsführung, hatte aber weiterhin Einfluss – und gab mir ständig Rat-„Schläge“. Ich habe mein Leben lang darauf gewartet, dass er sagt: „Du hast es gut gemacht“ – das kam nie. Also habe ich begonnen, alles Nötige zu lernen: Buchhaltung, Lohnverrechnung – aber mein Talent lag immer im Umgang mit Menschen. Im Kindergarten wie im Unternehmen: Es geht darum, Menschen für eine gemeinsame Sache zu begeistern. Ich habe neue Strukturen eingeführt, wie etwa Reklamationsmanagement, und mich in einer männerdominierten Umgebung behauptet. Zusätzliche Ausbildungen, etwa in Mediation, haben mir geholfen, meine Rolle zu finden. Ich habe Frauen ins Unternehmen geholt, was das Betriebsklima verändert hat. Man wächst mit seinen Aufgaben und entwickelt sich mit dem System.

Sie haben nun die operative Leitung an Ihre Tochter übergeben und auch die Eigentumsverhältnisse geregelt. War der Übergang zur dritten Generation durch Ihre Erfahrungen und Ausbildungen leichter?

Gertrude Schatzdorfer-Wölfel: Ja, das sehen wir so. Marlene, wie hast du die Übergabe erlebt?

Marlene Schatzdorfer: Das Unternehmen steht sehr gut da, und ich bin dankbar dafür. Mama hat ein Schmuckstück mit Weitblick geschaffen. Die Entscheidung zur Übernahme ist leichter, wenn man nicht vor großen Investitionen steht. Wir sind gut aufgestellt, etwa bei Energiefragen. Die Übergabe war gut vorbereitet, wir haben alles im Familienverbund besprochen und schnell einen Konsens gefunden. Die Kommunikation war immer wertschätzend und offen. Im Alltag läuft das Operative gut, Mama ist mein „Telefonjoker“. Ich informiere sie oder frage nach, wenn ich Input brauche, entscheide aber selbständig.



Wie lange hat der Prozess des Generationenwechsels gedauert?

Gertrude Schatzdorfer-Wölfel: Der Übergabeprozess dauerte ca. 1,5 Jahre, uns hat Frau Prof. Susanne Kalss dabei begleitet. Dann geht es darum, das Vereinbarte konsequent umzusetzen. Wir haben einen klaren Zeitplan festgelegt und die Übergabe auch im Team und nach außen sichtbar gemacht. Ich bin jetzt nur noch tageweise im Unternehmen und habe definierte Aufgabenbereiche, etwa bei Schule & Wirtschaft oder Frauenförderung, auch die Strategie verantworten wir noch gemeinsam. Das Operative liegt ganz in Marlenes Händen. Als Unternehmerin kann ich mich zurückziehen, als Mutter nicht. Unsere Gesprächsbasis ist sehr gut – das war mir immer wichtig.

Gibt es schon die vierte Generation, und werden diese bereits technisch geschult?

Marlene Schatzdorfer: Meine beiden Töchter können bereits trowalisieren, Gewinde schneiden und senken. Sie schnuppern im Unternehmen, helfen mit und sind bei allen Firmenfeiern dabei.

Wichtig ist mir, dass sie Dankbarkeit und Demut entwickeln und den Wert der Arbeit schätzen lernen. Unsere Kinder wissen, dass es nicht selbstverständlich ist, was sie haben, und zeigen Präsenz und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden.

Gertrude Schatzdorfer-Wölfel: Familienunternehmen haben einen großen Vorteil: Sie sind nah an den Menschen und bieten in unsicheren Zeiten einen sicheren Hafen. Wer als Familienunternehmen stabile Werte lebt, hat große Chancen, auch künftig erfolgreich zu sein. Das sollten wir uns bewusst machen.

Gertrude Schatzdorfer-Wölfel ist ausgebildete Kindergartenpädagogin und musste aus familiären Gründen unvorbereitet und quasi „über Nacht“ den elterlichen Betrieb übernehmen.

Seit 1994 ist sie geschäftsführende Gesellschafterin und seit 1998 auch Alleineigentümerin der SCHATZDORFER Gerätebau GmbH & Co KG in Zipf, Oberösterreich. Sie führt das metallverarbeitende Unternehmen in 2. Generation und beschäftigt aktuell 94 Mitarbeiter:innen.

Mit den Töchtern Marlene Schatzdorfer, die als geschäftsführende Gesellschafterin tätig ist, und Elisa Schatzdorfer, die im Familienbeirat für strategische Aufgaben zuständig ist, arbeitet bereits die 3. Generation aktiv im Unternehmen mit.

BUCHTIPP: Gerti Schatzdorfer: Nachfolge gestalten. Chancen und Herausforderungen in Familienunternehmen. Erschienen 2025 im Faculats-Verlag.



Erbrecht

Pflichtteilsverzicht – Gestaltung und Wirkung

UNIV.-LEKT. DR. STEPHAN PROBST
RECHTSANWALT UND WIRTSCHAFTSMEDIATOR
PROBST RECHTSANWÄLTE GmbH

Das Pflichtteilsrecht setzt dem Erblasser gewisse Grenzen, was mit seinem Vermögen nach dem Tod passieren soll. Aufgrund der besonders engen Beziehung zum Erblasser sind der Ehegatte und die Nachkommen des Erblassers pflichtteilsberechtigte Personen. Als Pflichtteil steht dem Berechtigten grundsätzlich die Hälfte des gesetzlichen Erbteiles zu.

Erfolgen zu Lebzeiten Zuwendungen durch den Erblasser an Pflichtteilsberechtigte oder dritte Personen, befinden sich diese Vermögenswerte naturgemäß nicht mehr in der Verlassenschaft und verringern den reinen Nachlass. Durch die Hinzu- bzw. Anrechnung von Schenkungen wird von Gesetzes wegen verhindert, dass der Erblasser pflichtteilsberechtigte Personen bevorzugt oder begünstigt.

Einen Pflichtteilsergänzungsanspruch hat ein Pflichtteilsberechtigter dessen Pflichtteil durch eine derartige Schenkung geschmälert wurde. Dieser kann verlangen, dass die zu Lebzeiten durch den Erblasser getätigte Schenkung dem Nachlass hinzugerechnet wird, wodurch sich ein höherer Pflichtteilsanspruch errechnet.

Zu unterscheiden ist zwischen Schenkungen an pflichtteilsberechtigte Personen und Schenkungen an Dritte. Schenkungen an pflichtteilsberechtigte Personen sind zeitlich unbegrenzt hinzuzurechnen, wohingegen Schenkungen an dritte Personen nur hinzuzurechnen sind, wenn die Schenkung innerhalb von 2 Jahren vor dem Tod des Erblassers erfolgt ist.

Grundsätzlich gilt in diesem Zusammenhang, dass eine Schenkung jede Leistung darstellt, die nach ihrem wirtschaftlichen Gehalt eine unentgeltliche Zuwendung darstellt. Ausgenommen sind jedoch Schenkungen, die das Stammvermögen des Erblassers nicht schmälern, oder die aus sittlicher Pflicht oder zu gemeinnützigen Zwecken erfolgen.

Der Pflichtteilsberechtigte hat auch einen Auskunftsanspruch gegenüber den Erben hinsichtlich getätigter Schenkungen und kann seinen Ergänzungsanspruch gerichtlich geltend machen.



Die Offenlegung aller wirtschaftlich relevanten Umstände ist die Grundlage für einen tragfähigen Konsens.

PARTIELLER PFLICHTTEILSVERZICHT

Bei einem partiellen Pflichtteilsverzicht wird nur ein Verzicht für ein bestimmtes Vermögen abgegeben. Das restliche Vermögen wird nicht berührt und ist nach den allgemeinen Bestimmungen zu beurteilen.

Sinnvoll bei

- Unternehmen,
- bestimmten Liegenschaften,
- wertvollen Bildern usw

wenn diesen Wert bei mehreren Pflichtteilsberechtigten nur eine Person erhalten soll.

Ein solches Vorgehen ermöglicht es dem Erblasser, einem Familienmitglied einen bestimmten Vermögenswert ohne die Gefahr einer künftigen Haftung für pflichtteilsrechtliche Ansprüche zukommen zu lassen. Somit ist es ratsam, auch wenn die Überlassung außer Streit steht, es schriftlich zu festigen. Damit ist das bestimmte Vermögen vor einer Liquidation geschützt. Der partielle Pflichtteilsverzicht kann entgeltlich gegen eine Abfindung oder unentgeltlich abgegeben.

PFLICHTTEILSVEREINBARUNGEN

Grundsätzlich sind anzurechnende Schenkungen betragsmäßig nach dem Wert zum Schenkungszeitpunkt zu beurteilen, wobei nach der Vermögensopfertheorie auf die tatsächliche Umsetzung der Schenkung abzustellen ist.

In vielen Fällen ist es im Hinblick auf Schenkungen an Pflichtteilsberechtigte und in Anbetracht der zeitlich nicht eingeschränkten Anrechnungspflicht derartiger Schenkungen im Todesfall nicht mehr möglich, den Gegenwert der damaligen Schenkung exakt zu berechnen.

Diesem Problem kann damit begegnet werden, dass anlässlich der Schenkung ein Gutachten über den Wert der Schenkung errichtet wird, was aber die Streitgeneigtheit der Höhe der Anrechnung nicht gänzlich ausschließt, da auch Gutachten – manchmal durchaus berechtigt – in Zweifel gezogen werden können. Gerade bei Unternehmensübertragungen sind Bewertungen oft von durchaus subjektiven Einschätzungen der Geschäftsleiter abhängig, die sich ex post als durchaus unzutreffend herausstellen. Derartige Gutachten können bei unzutreffenden Annahmen als falsch qualifiziert

werden, was das Konfliktpotential hinsichtlich der Abrechnung der Vorschenkungen mitunter drastisch erhöht.

Sollen Vorschenkungen anrechnungspflichtig bleiben und wird hinsichtlich der Vorschenkungen kein partieller Pflichtteilsverzicht vereinbart, hat sich die Pflichtteilsvereinbarung bewährt, in der unter Beziehung aller Pflichtteilsberechtigten (auch unter Bindung deren Nachkommen) festgehalten wird, mit welchem anzurechnenden Wert die Schenkung einvernehmlich festgestellt wird. Dieser Betrag ist dann in weiterer Folge – ungeachtet der tatsächlichen Wertentwicklung der geschenkten Sache – entsprechend der gesetzlichen Regelungen auf den Todestag zu valorisieren und der Pflichtteilsergänzungsberechnung zu Grunde zu legen.

Mit dem Übereinkommen haben alle anrechnungsberechtigten Pflichtteilsberechtigten sichergestellt, welcher Wert im Fall einer allfälligen Pflichtteilsverkürzung der Berechnung zu Grunde zu legen ist. Mit dieser idR Streitvermeidenden Vereinbarung können Pflichtteilsergänzungsansprüche wesentlich leichter bemessen und kalkuliert werden, was



zu einer deutlichen Verminderung der Unsicherheiten iZm gutachterlichen Stellungnahmen führt. Bewährt haben sich diese Vereinbarungen im Zusammenhang mit Vorschenkungen an Kinder anlässlich von Teilübergaben, Übergaben mit Fruchtgenussvorbehalt und Unternehmensübertragungen.

Bei Verfügungen unter Lebenden stehen die Geschenkgeber idR als natürliche Autoritäten und uneingeschränkte Eigentümer der Werte streithemmend zur Verfügung, sodass alleine aus diesem Grund Auseinandersetzungen unterbleiben. Hierbei ist aber wesentlich, dass alle Beteiligten ausreichend über die Werte und deren Herleitung informiert werden, damit auch tatsächlich der erforderliche Konsens erzielt werden kann. Die Offenlegung aller zur wirtschaftlichen Beurteilung erforderlichen Umstände kann in diesem Fall am Besten durch ein nachvollziehbares Gutachten und dessen ausführliche Erläuterung durch den Sachverständigen erfolgen.

Die Frage, ob sich ein derartiger Aufwand zum Zweck der Streitvermeidung rechnet ist mE uneingeschränkt mit „JA“ zu beantworten.

KATHREIN
PRIVATBANK



**Gut beraten.
In allen Lebenslagen.**

KATHREIN FAMILY KONSULT