

UnternehmerCircle®

5. Familienunternehmertag Stift Göttweig 2017

Merck – ein Weltkonzern als Familienunternehmen

MMag. Johannes Baillou

Wer und Was ist Familie? Neue Familienformen und ihre Herausforderungen für Familienunternehmen

Prof. Dr. Dr. h.c. Gerd Bruder Müller

Im Gespräch mit:

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

Rechtswissenschaft ist Lebenswissenschaft, nämlich die Wissenschaft über das Zusammenleben von Menschen nach bestimmten Regeln, die wir alle gerne haben oder hätten.



Die Autoren dieser Ausgabe



Merck – ein Weltkonzern als Familienunternehmen 4
 MMag. Johannes Baillou
 Vorsitzender des Gesellschaftsrates der E. Merck KG, Darmstadt



Wer und Was ist Familie? Neue Familienformen und ihre Herausforderungen für Familienunternehmen 8
 Prof. Dr. Dr. h.c. Gerd Bruder Müller
 Vorsitzender Richter des OLG Karlsruhe i R



Interview mit Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M. 12
 Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M.
 Wirtschaftsuniversität Wien

Vorankündigung 6. Familienunternehmertag 22
 4. und 5. Mai 2018, Stift Göttweig

Impressum 23

Vorwort



Sehr geehrte Damen und Herren,
 liebe Leserinnen und Leser!

Wir dürfen Ihnen anbei die neueste Ausgabe unseres UnternehmerCircle vorstellen, der sich mit dem Familienunternehmertag 2017 beschäftigt.

Diese nunmehr schon zum 5. Mal veranstaltete Tagung in Göttweig brachte wieder zahlreiche Beiträge, deren schriftliche Fassung Sie anbei erhalten.

MMag. Johannes Baillou, Vorsitzender des Gesellschaftsrates der E. Merck KG, Darmstadt, stellte ein sicherlich sehr untypisches, aber historisch gewachsenes (immer noch-) Familienunternehmen vor - den international tätigen Merck-Konzern. Lesen Sie eine Zusammenfassung dieser fesselnden Vorstellung.

Prof. Dr. Dr. h.c. Gerd Bruder Müller, zwischenzeitig im Ruhestand befindlicher deutscher Richter und universitärer Vortragender im Bereich Wirtschaftsethik, hielt einen sehr tiefgehenden programmatischen Vortrag zur Frage „Was und Wer ist eigentlich Familie“ - eine Frage, die sich jedes Familienunternehmen früher oder später stellen muss. Finden Sie in diesem Heft die von ihm selbst verfasste verkürzte Fassung des Vortrages.

Das „große Interview“ dieser Zeitschrift haben wir diesmal mit Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss geführt. Neben ihrer

Haupttätigkeit als Ordinarius für Unternehmensrecht an der WU Wien ist sie - nicht nur als ausgewiesene Stiftungsexpertin - gefragte Gutachterin, Vortragende und vor allem auch Mitinitiatorin des Veranstalters von „Göttweig“, des Vereins Familienunternehmen.

Schon immer waren zentrale Themenbereich von und für Familienunternehmer eng mit dem Stiftungsrecht verbunden und wir hatten berechtigte Hoffnung (und übrigens auch die fertigen Heftbeiträge dafür), in diesem Heft die längst erwartete und überfällige, aber auch ausverhandelte Novelle zum PSG 1993 ausführlich vorzustellen. Grundzüge davon waren ja auch Gegenstand eines Vortrags in Göttweig.

Trotz intensivster Bemühungen hat sich diese Hoffnung wenige Tage vor der Nationalratswahl Anfang Oktober endgültig zerschlagen, weil der Begutachtungsentwurf des Bundesministerium für Justiz nicht weiter behandelt wurde. Es liegt nunmehr an einer neuen Regierung, hier Beschlüsse zu fassen und eine Reform auf Schiene zu bringen. Dies ist auch der Grund, warum dieses Heft mit Verspätung erscheint - hätte es doch wirklich zeitnahe das Thema beleuchten sollen.

Wir dürfen auch schon auf den nächsten Familienunternehmertag am 4. und 5. Mai 2018, in Göttweig hinweisen und freuen uns über Ihr Interesse.

Ihr

Dr. Heinrich Weninger
 Leitung Kathrein StiftungsOffice
 und Kathrein UnternehmerServices
 Tel.: +43 1 534 51-259
 heinrich.weninger@kathrein.at



Merck – ein Weltkonzern als Familienunternehmen

Zusammenfassung eines Vortrags von MMag. Johannes Baillou, Vorsitzender des Gesellschafterrates, E. Merck KG, anlässlich des 5. Familienunternehmertages, Stift Göttweig

Die Unternehmensgeschichte in Kurzfassung

Merck ist heute ein Weltkonzern mit 50.000 Mitarbeitern, in über 60 Ländern tätig und mit einem Gesamtumsatz von etwa 15 Mrd. Euro. Die Entwicklung dieses Konzerns reicht aber bis ins Jahr 1668 zurück, als Friedrich Jacob Merck eine Apotheke in Darmstadt erwarb. Diese war gleichsam die Keimzelle der gesamten späteren Gruppe. Die Apotheke steht übrigens auch heute noch im Besitz der Familie.

1816 übernimmt Emanuel Merck und leitet den Wandel vom „Handwerk“ einer Apotheke zum forschenden und erzeugenden Pharma - Industriebetrieb ein.



Die Merck-Fabrik Ende des 19. Jahrhunderts.

© Foto: Merck-Archiv

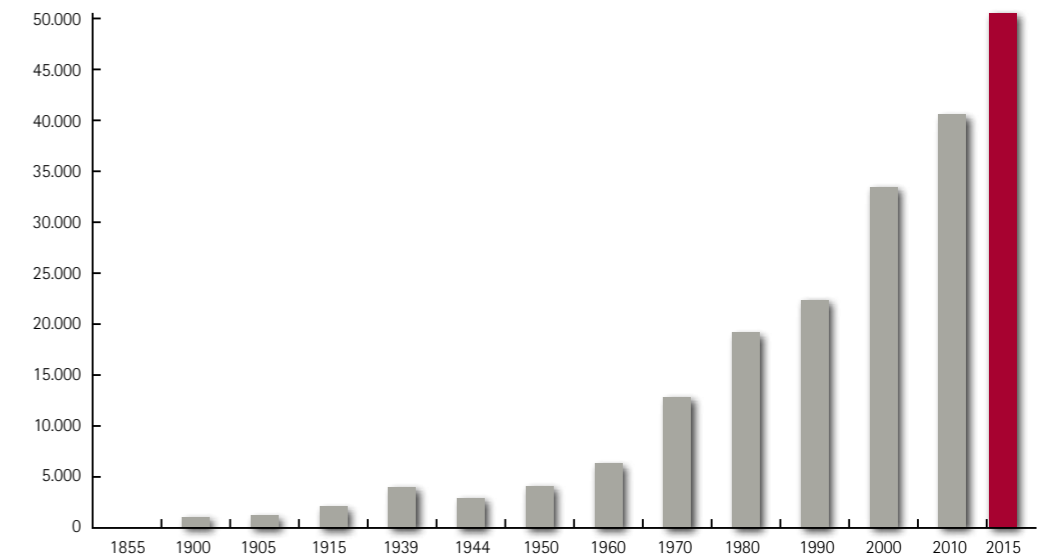
Ende des 19. Jahrhunderts beginnt auch die internationale Expansion der Gruppe. Die damals gegründete US-Niederlassung die heute als selbständiger US-Konzern „Merck & Co., Inc.“ weltweit tätig ist, gehört nach Enteignung durch die amerikanische Regierung infolge des Eintritts der USA in den 1. Weltkrieg seit 1917 nicht mehr zur Merck-Gruppe, die jedoch mit Ausnahme von Nordamerika weltweit die Rechte an der Marke „Merck“ hält.

Bis 1995 befand sich die Gruppe ausschließlich in Familienbesitz. Für weitere Expansion und kostenintensive Forschung wurde durch einen Börsengang die Kapitalbasis erweitert, womit heute 30 % des Unternehmens in Fremdbesitz sind.

Von wenigen Mitarbeitern aus der Apotheke kommend, lag der Personalstand im ersten Weltkrieg etwa bei 2.000 Mitarbeitern, nach dem zweiten Weltkrieg bei ca. 4.500, im Jahr 1970 bei

Entwicklung des Personalstandes von 1855 bis 1950

Quelle Merck



12.000, im Jahr 1990 bei 22.000 und heute eben bei rund 50.000 Mitarbeitern.

Die Betriebsbereiche

Die Merck-Gruppe teilt sich im Wesentlichen in drei Tätigkeitsbereiche:

- Healthcare:** Forschung, Erzeugung und Vertrieb von Medikamenten aller Art. Schwerpunkte sind hier Onkologie, neurodegenerative Erkrankungen, Endokrinologie, kardiometabolische Erkrankungen und (Un)fruchtbarkeit. Medikamentennamen wie Concor, Glucophage, Rebif, Erbitux sind am entsprechenden Markt weit verbreitet.
- Life Science:** Instrumente und Labormaterial, die die Forschung, Entwicklung und Produktion einfacher, schneller und erfolgreicher machen. Erzeugt werden Labor(verbrauchs)material aller Art, Spezialchemikalien und Chromatographiematerialien
- Performance Materials:** Herstellung von Spezialchemikalien für Flüssigkristalle, Lacke, Kosmetik oder High-Tech-Material der Elektronikindustrie.

Kein Haushalt „lebt“ zwischenzeitlich ohne Merck-Produkte. Flüssigkristalle für LCD-Fernseher, Smartphones, Tablets und sonstige Displays basieren auf Ausgangsprodukten des Konzerns. Spezielle Materialien für Dioden und andere Elektronikanwendungen, Pigmente für die Lack-, Kosmetik- und Kunststoffindustrie sowie Hilfs- und Vorprodukte für foto-lithographische Anwendungen und Prozesse runden die Palette ab.

Das Erscheinungsbild der Marke Merck hat sich über die Jahre geändert



Bekannte Produkte von Merck

© Fotos: Merck

Ein Weltkonzern auch heute noch als Familienunternehmen ?

Der Konzern steht auch heute in der 13. Generation zu 70 % in Familienbesitz, wobei sich die Familie heute aus mehr als 250 Mitgliedern zusammensetzt, von denen mehr ca. 60 % Gesellschafter sind. Diese Entwicklung war möglich durch:

- die Bescheidenheit der Familienmitglieder in finanzieller Sicht wie auch hinsichtlich Mitsprache im Konzern („Unternehmen geht und steht vor Familie“)
- die Geschlossenheit und eine gewachsene „Kultur“ in der Familie, was den „Zugang“ zum Unternehmen einerseits sowie die Einbindung künftiger Erben betrifft
- das Vertrauen in externe Manager und die Mitarbeiter
- die Wahrung eines starken gesellschaftsrechtlichen Einflusses, obwohl seit dem Jahr 2000 keine Familienmitglieder mehr in der Unternehmensleitung vertreten sind
- das Gebot, stets hochqualifizierte, engagierte, loyale wie auch innovative Mitarbeiter auf jeder Ebene zu gewinnen und zu behalten



Modernes Design für Labore: Der Bioreaktor Mobius CellReady 3L
© Merck Millipore

Wesentlich dabei war auch die Fähigkeit, die sich stets verändernden Gegebenheiten der Unternehmens- und Familienwelt zu erkennen, diesen Änderungsbedarf zu akzeptieren und sich entsprechend neu zu erfinden, um die Zukunft des Unternehmens auch für die kommenden Generationen zu sichern.

Dieser permanenten unternehmerischen Veränderung stehen die Werte der Eigentümerfamilie als stabiler Kerngesellschafter ergänzend zur Seite.

Wie und wo findet sich die Familie im Konzern?

Das operative Unternehmen Merck KGaA wird in der in Österreich nicht vorhandenen und auch in Deutschland sehr seltenen Rechtsform einer börsennotierten Kommanditgesellschaft auf Aktien geführt.

70 % der Anteile befinden sich über die E. Merck KG in Familienbesitz, 30 % sind über die Börsennotiz „freie“ Aktionäre. Die E. Merck KG ist Familienholding und auch persönlich haftender Gesellschafter der operativen KGaA, zwar ohne eigenes Vertretungsrecht, aber mit Zustimmungs- und Informationsrechten sowie dem Recht, die Geschäftsleitung zu bestellen.

Die Meinungsfindung in einer Familie in 13. Generation ist nicht „basisdemokratisch“ durch Entscheidung aller Gesellschafter in der Gesellschafterversammlung darstellbar. Die Familieninteressen werden daher von einem von der Gesellschafterversammlung für fünf Jahre gewählten Familienrat wahrgenommen, der aus bis zu 13 Familienmitgliedern besteht. Dieser wählt wiederum den 9-köpfigen (5 Familienmitglieder, 4 familienfremde Unternehmerpersönlichkeiten) Gesellschafterrat, der die Merck-Gruppe ähnlich einem Aufsichtsrat überwacht, entsprechende Zustimmungsrechte ausübt und vor allem die Geschäftsleitung bestellt. Der Gesellschafterrat ist somit neben der Geschäftsleitung der Unternehmensgruppe das wesentliche nicht-operative Organ.

Die operativ leitenden Geschäftsführer der Merck KGaA sowie die Leiter von Gesellschafter- und Familienrat haben als „engstes“ Gremium des Konzerns monatliche Informationssitzungen.

Waren früher ausschließlich Mitglieder der Familie operativ leitend, sind es seit mehr als 100 Jahren vor allem Familienfremde – seit bald 20 Jahren sogar ausschließlich.

Von welchen Grundsätzen ist die Familie generationenübergreifend geleitet

Nach 13 Generationen spielt „Verwandtschaft“ im erbrechtlichen Sinn kein zentrales Thema mehr. Die Identifikation als familiäre Gemeinschaft entsteht über das gemeinsame Unternehmen und den Willen, dieses auch an künftige Generationen so zu übertragen.

Die Familienmitglieder leben übrigens auch nicht direkt „vom“ Unternehmen – jeder hat einen anderweitigen Beruf und eine anderweitige Ausbildung und keinerlei „Garantie“ auf einen „Job in der eigenen Firma“.

Bei mehr als 250 Familienmitgliedern ist es eine der Hauptaufgaben der innerfamiliären Gremien, an diesem Zusammenhalt der Familie zu arbeiten, ihn in Bezug zum Unternehmen auch „zu organisieren“, etwa durch gezielte Werksführungen und laufende Info-Veranstaltungen zur Gruppe und deren wesentlichen Ereignissen. Auch werden für junge Familienmitglieder Firmenpraktika ermöglicht, um „von innen“ ein Wissen über „sein“ Unternehmen zu erhalten. Für interessierte Familienmitglieder, die allenfalls künftig eine Rolle in den Gremien wahrnehmen wollen oder sollen, gibt es diverse Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Dadurch soll im Rahmen eines zwar familieninternen, jedoch objektivierten Auswahlprozesses danach getrachtet werden, auch in Zukunft die Teilnahme der nächsten Familiengeneration in den relevanten Gremien verantwortungsbewusst und professionell sicherzustellen.

Verfasst mit freundlicher Genehmigung des Vortragenden von Dr. Heinrich Weninger.

Lebenslauf MMag. Johannes Baillou

Johannes Baillou, geb. 1965 in Wien, begann nach dem Studium der Rechts- und Handelswissenschaften seine berufliche Karriere bei IBM. Seit 1992 ist er als Immobilienentwickler in Österreich sowie Zentral- und Osteuropa tätig. Als Mitglied der Familie Merck ist er seit 1994 in verschiedenen Gremien des 1668 gegründeten deutschen Pharma- und Chemieunternehmens Merck tätig. Als Vorsitzender des Gesellschafterrates ist er seit 2014 führend verantwortlich für die Bestellung und Überwachung der Unternehmensleitung des mit über 50.000 Mitarbeitern in 66 Ländern der Welt tätigen DAX-30-Unternehmens.



Wer und Was ist Familie? Neue Familienformen und ihre Herausforderungen für Familienunternehmen

Gekürzte Fassung des im Rahmen des 5. Unternehmertags am 5.5.2017 im Stift Göttweig von Gerd Brudermüller gehaltenen Vortrags

Einführung

In der sog. „Normalfamilie“ waren die Eltern ehelich verbunden, zu dem Kind bestand Blutsverwandtschaft. Das war die Basis auch von Gesellschaftsverträgen in Familienunternehmen. Man ging – realistisch oder nicht – davon aus, dass die Eltern grundsätzlich nur einmal verheiratet sind, dass sie im Regelfall mindestens zwei (selbstverständlich eheliche) Kinder haben und dass es einen generationenübergreifenden familiären Zusammenhalt gibt: Gerade darauf beruhte das Anliegen, Vermögen und Unternehmen in der Familie zu halten.

Dieses traditionelle Bild der Familie hat sich zweifellos verändert. Der soziale Wandel hat auch sie erfasst. Neue Familienformen haben sich nicht nur als Randerscheinungen, sondern inmitten der Gesellschaft gebildet. Familienunternehmen sind ein Seismograph dieser Veränderungen. Viele Fragen stellen sich: Inwieweit müssen sich die vertraglichen Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere in Familienunternehmen an die geänderte Realität anpassen? Worüber müssen wir als Familie angesichts dieser Veränderungen nachdenken? Wer und was ist überhaupt Familie?

Wer ist Familie?

Der Einfluss des sozialen Wandels ist unbestreitbar. Ein ganz entscheidender Einschnitt war die Erfindung der „Pille“: Von da an war

Schwangerschaft nicht mehr nur biologisches Schicksal, Ehe nicht mehr unvermeidbar. Damit verbunden und überlagernd war es auch die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen, die nun nicht mehr auf die finanzielle Unterstützung durch einen Mann angewiesen waren. Viele Familienformen, die vom „Normalitätsentwurf“ der verheirateten Kernfamilie abweichen, haben zwischenzeitlich zahlenmäßig an Gewicht gewonnen. Ein wesentlicher Schrittmacher hierfür ist die sinkende Stabilität von Partnerschaftsbeziehungen, die sich in gestiegenen Scheidungsraten, aber auch dem erhöhten Trennungsrisiko nichtehelicher Lebensgemeinschaften niederschlägt. Die Zahl nichtehelicher Geburten hat sich in den letzten zwanzig Jahren deutlich mehr als verdoppelt. Kinder leben zunehmend auch in sog. Patchworkfamilien und in Stieffamilien, also Gemeinschaften, in denen mindestens ein Kind mit einem neuen Partner des leiblichen Elternteils zusammenlebt – und sie wachsen zunehmend auch in gleichgeschlechtlichen Gemeinschaften auf.

Mit dem Wandel von Partnerschaftsbeziehungen, Familienkonstellationen und geschlechtsspezifischen Rollenstrukturen in Familien haben sich nicht nur die sozialen, sondern auch die rechtlichen Normen verändert. Beide Normenkomplexe beeinflussen sich wechselseitig. Stichwortartig seien nur genannt: die Scheidungsreform (Reduzierung/Abschaffung des Verschuldensprinzips zugunsten des Zerrüttungsprinzips), Gleichstellung ehelicher und nichtehelicher Kinder, schrittweise rechtliche Anerkennung gleichgeschlechtlicher Paare (in Deutschland ist die Ehe nun für Personen gleichen Geschlechts geöffnet worden). Neue Formen der Elternschaft haben sich, eher unbemerkt, nun vor allem durch die Entwicklung der Fortpflanzungsmedizin eingeschlichen. Die Frage, was rechtlich Elternschaft ist, hat damit eine neue Dimension gewonnen, die im Folgenden skizziert werden soll.

Wer ist Mutter? Früher galt schlicht der ungeschriebene Grundsatz „*mater semper certa est*“: Mutter eines Kindes ist die Frau, die es geboren hat. Inzwischen ist es mit Hilfe der modernen Reproduktionsmedizin jedoch möglich, dass eine Frau ein Kind austrägt, das aus der Eizelle einer anderen Frau stammt. Kommt es demgemäß zu einem Auseinanderfallen von gebärender und genetischer Mutter, wird von „*gespaltener Mutterschaft*“ gesprochen.

Die *Eizellspende* ist in Europa gesetzlich unterschiedlich geregelt. Ist sie – wie in Österreich, anders als in Deutschland – gesetzlich erlaubt und wird sie praktiziert, stellen sich rechtliche Folgefragen. Ist die Gebärende zugleich die „Wunschmutter“, wird es freilich ihrem Willen entsprechen, dass das genetisch von einer anderen Frau stammende Kind ihr auch rechtlich zugeordnet wird. Allerdings steht diese Abstammung auch unabänderlich fest. Die Wunschmutter, die das Kind plötzlich nun doch nicht will oder wider Erwarten keine gute Beziehung zu dem Kind aufbaut, kann diese Mutterschaft nicht anfechten. In gleicher Weise hat die genetische Mutter keine Möglichkeit, ihre Mutterschaft feststellen zu lassen.

Mutterschaft kann auch durch eine sog. *Leihmutter* herbeigeführt werden. Ist die Gebärende eine solche Ersatzmutter, auf welche die befruchtete Eizelle übertragen worden ist, so ist regelmäßig geplant, dass das Kind nach der Geburt an die Wunschmutter herausgegeben wird. Abgesehen davon, dass Leihmutterverträge nach vielen Rechtsordnungen als sittenwidrig gelten und die Ersatzmuttervermittlung in vielen Ländern kraft Gesetzes verboten ist, kann es zu Problemen kommen, wenn die Leihmutter das Kind doch nicht zur Adoption (durch die Wunscheltern) frei gibt, sondern behalten will. Noch komplexer ist die Lage im umgekehrten Fall, wenn die Wunschmutter das Kind, weil sich nach der Geburt herausstellt, dass es nicht ihren Wünschen entspricht, vielleicht krank oder gar missgebildet ist, einfach nicht „abnimmt“. In Ländern, in denen die Leihmutterschaft verboten ist – wie in Österreich und Deutschland – ist die Leihmutterschaft vor allem ein Problem des Internationalen Privatrechts (Stichwort: *ordre public*-Widrigkeit). In einigen ausländischen Rechtsordnungen ist die Leihmutterschaft unter bestimmten Voraussetzungen (etwa in „altruistischer“ Form, was auch immer das heißt) erlaubt.

Wer ist Vater? Das Recht kennt Vaterschaft kraft Ehe mit der Mutter, kraft Anerkennung, kraft gerichtlicher Feststellung. Ist der Mann zeugungsunfähig, besteht die Möglichkeit, mit Hilfe der medizinisch

assistierten Reproduktion eine *homologe* künstliche Befruchtung unter Verwendung der eigenen Keimzellen der Wunscheltern durchzuführen. Demgegenüber werden bei einer *heterologen* künstlichen Befruchtung Keimzellen einer dritten Person herangezogen, so dass es zu einem Auseinanderfallen von genetischer und sozialer Elternschaft kommt, was vor allem bei der vielfach praktizierten (ohne Weiteres erlaubten) *Samenspende* der Fall ist.

Vollzieht ein Ehepaar eine künstliche Befruchtung, wird das Kind kraft Gesetzes automatisch dem Ehemann der Mutter zugeordnet. Lebt die betreffende Frau demgegenüber in nichtehelicher Lebensgemeinschaft, ist Vater des Kindes der Mann, der die Vaterschaft freiwillig anerkennt. Deshalb besteht bei nichtehelichen Paaren keine Gewissheit, dass der Mann, der sich zusammen mit seiner Partnerin für die konsentrierte künstliche Insemination mittels Samenspende entschieden hat, auch die Vaterstellung für das Kind einnehmen wird.

Die rechtspolitische Diskussion ist vielschichtig. Aus der Debatte sei nur ein Diskussionspunkt hervorgehoben: Soll die *Mehrelternschaft* (also die gespaltene Elternschaft) zugelassen werden? Ging es bislang um die Etablierung von Elternschaft in gleichgeschlechtlichen Nuklear-Familien, d.h. die Elternschaft zweier PartnerInnen, so gibt es auch Konstellationen, in denen gleichgeschlechtliche Paare die Einbeziehung des externen genetischen Elternteils bewusst anstreben. Das beträfe beispielsweise die Konstellation, dass ein lesbisches Paar den Samen eines befreundeten Mannes verwendet und alle drei Erwachsenen vor der Zeugung den Wunsch äußern, dass jeder von ihnen für das Kind eine Elternrolle einnehmen soll. Sogar eine bloß *intentionale* Elternschaft wird diskutiert. Danach ist die Person rechtlicher Elternteil, die mit Zustimmung der Geburtsmutter aufgrund schlichten Willens, der z.B. in einer Anerkennung oder Adoption rechtliche Wirkung finden kann, Elternschaft übernimmt und das Kind anerkennt, also Elternschaft im Willen der Eltern und nicht allein in ihrer leiblichen Verbindung.

Allgemein lässt sich zu dieser Debatte kritisch anmerken: Die Stärkung der Position „faktischer Eltern“ mag wünschenswert sein. Mehrere ausländische Rechtsordnungen ermöglichen schon heute die Übertragung der Obsorge auf Dritte, die dann (nur) soziale, nicht rechtliche Eltern sind. Das ist aber nicht unbedenklich: Die – nicht nur juristische – Kernfrage ist nämlich die Stabilität bloß faktischer Elternschaft, denn sie kann jederzeit einfach enden. Ist nach diesen Modellen gesichert, dass die Familie noch ihre Aufgabe erfüllen?

Was ist Familie?

Was ist die *Funktion*, die sie erfüllen soll? Besteht die Gefahr, dass die Funktionserfüllung durch die genannten Entwicklungen nachhaltig beeinträchtigt wird? Dass hier nur ein winziger Ausschnitt der komplexen, historisch gewachsenen Problematik angesprochen werden kann, versteht sich. Wenn man die Ehe nun nicht mehr statusbezogen denkt, sondern als inhaltlich frei gestaltbarer Vertrag, dann stellt sich insbesondere die Frage: Was unterscheidet eigentlich Ehe und Familie von einer (bloß schuldrechtlichen) Personengesellschaft? Vor allem: Was macht den Wert von Familie speziell in Familienunternehmen aus? Das muss dringend erforscht werden. Erste Forschungsprojekte sind angelegt.

Heute müssen wir insbesondere erkennen: Die ursprüngliche Einbettung in die „Ökonomie“ des Hauses und die Verankerung der Familienmitglieder in eine geordnete, relativ einfache (nämlich hierarchische) Struktur ist in Frage gestellt. Die Familienformen sind zweifelsohne komplexer und unüberschaubarer geworden, vor allem aber stärker als früher temporären Schwankungen unterworfen. Familien haben deutlich an Stabilität eingebüßt, was nicht zuletzt auf der schnelleren Auflösungsmöglichkeit von Paarbeziehungen beruht.

Um die Familie als Wirtschaftseinheit auch angesichts neuer, nicht mehr ehezentrisch ausgerichteter Familienformen zu erhalten – was gerade für Familienunternehmen von eminenter Bedeutung ist –, müssen die Vertragsgestaltungen, insbesondere die Nachfolgeregelungen, den gewandelten und weiter wandelbaren Familienformen Rechnung tragen. Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen *auf die Gestaltung von Unternehmerverträgen*?

Die Frage, wie man alte Verträge behandelt, die noch auf einem überkommenen Leitbild beruhen, nun aber mit der Realität neuer Familienformen konfrontiert werden, lässt sich nicht ohne Blick auf den Einzelfall beantworten. Jedenfalls aber müssten die heutigen verfassungsrechtlichen Grundsätze – wie etwa das Gebot der Gleichbehandlung der Geschlechter – Berücksichtigung finden, so dass geschlechtsspezifische Differenzierungen, also etwa die Bevorzugung von Söhnen unter Ausschluss der Töchter, unzulässig sein dürften.

Bei der Gestaltung neuer Verträge ist die wichtigste Konsequenz, dass sich jede (Unternehmer)Familie angesichts der möglichen Erweiterungen des Familienverständnisses im Klaren darüber sein muss, wer zum Kreis der Familie gehören und am Vermögen partizipieren, wer Einfluss haben soll. Das Problem stellt sich insbesondere bei der Frage nach den zur Familie gehörigen Abkömmlingen. Lange Zeit gab es eine einfache klare Linie: Dazu gehörten eheliche, genetische, männliche Abkömmlinge, alle anderen möglichst nicht, also keine nichtehelichen Kinder, keine adoptierten Kinder, keine Frauen (schon gar nicht im Management). Trotz aller Privatautonomie ist aus verfassungsrechtlichen Gründen eine geschlechtsspezifische Differenzierung zu Recht nicht mehr zulässig. In der Konsequenz gilt das auch für den mittels Reproduktionstechnik geborenen Nachwuchs. Wie weit geht aber dieser Grundsatz? Stiefkinder kann, muss man wohl nicht einbeziehen. Wenn nun aber die rechtliche Erfassung der Stieffamilie auch unsere Länder erfassen sollte, wird man auch darüber nachdenken müssen.

Ausblick

Bei allem muss im Blick gehalten werden: Mag auch das Recht, speziell das Familienrecht, der Tendenz nach nicht mehr ehebasiert sein, so ist es doch *wertebasiert* oder sollte es jedenfalls sein und bleiben. Die Erfahrung lehrt, dass alles was technisch geht, irgendwann auch kommen wird. Mit Hilfe der Gameten aus induzierten pluripotenten Stammzellen könnte ein Kind künftig sogar mit nur einem genetischen Elternteil gezeugt werden, wenn nämlich die iPS-Zellen, aus dem die Gameten erzeugt werden, von demselben Menschen stammen (im Tierversuch wurde dieses Verfahren bereits erfolgreich erprobt). Ein denkbare Szenario ist neben diesem 1-Eltern-Kind als extremstes Gegenbeispiel bei Anwendung sämtlicher schon heute zur Verfügung stehenden reproduktionsmedizinischen Techniken – wie von Fachleuten ausgerechnet wurde – das 8-Eltern-Kind.

Die Entwicklung gibt zum Nachdenken über ethische Grundsätze Anlass: Wird hier Fortpflanzung (wie auch Kinderlosigkeit) nicht mehr einfach als Schicksal wahrgenommen, sondern in Kategorien von Fortpflanzungs*freiheit* – von Individualismus – gedacht? Die Frage stellt sich übrigens auch für das sog. *Social Freezing*, das vorsorgliche Einfrieren von unbefruchteten Eizellen ohne medizinischen Grund,

um Frauen, die sich den Kinderwunsch aktuell nicht leisten können oder wollen, zu einem späteren Zeitpunkt größere Chancen auf eine Schwangerschaft zu geben (sog. post-menopausale Mutterschaft).

Gerade weil es immer Länder gibt, die Techniken zulassen, die wir nicht oder jedenfalls so nicht wollen, müssen wir Entwicklungen auf ihre ethische Vertretbarkeit prüfen und Tendenzen, die wir für ethisch unvertretbar halten, Einhalt gebieten. Dazu gehört sicher der Eingriff in Keimbahnzellen. Aber auch jede Veränderung, die zu Verletzungen der Menschenwürde führen kann, muss bereits im Ansatz unterbunden werden. Wo die Grenze liegt, muss fachübergreifend, etwa in einem Ethikrat, diskutiert werden.

Technisierung der Fortpflanzung birgt erhebliche ethische Probleme. Die Reproduktionsmedizin erlaubt, dass jede einzelne Phase der Fortpflanzung technisch beeinflussbar ist und damit gezielt optimiert werden kann. Keine andere medizinische Technik hat auf so breiter Ebene unmittelbare gesellschaftliche Konsequenzen: Lebens- und Karriereplanung, Familienmodelle, Geschlechterrollen,

bis hin zu einem abgeleiteten „Recht auf Fortpflanzung“ – all dies ist völlig neu zu diskutieren, wenn ein Kind schon jetzt zwei genetische, eine biologische und eine soziale Mutter, sowie einen genetischen und einen sozialen Vater haben kann. In welcher Konstellation bekomme ich Kinder, in welcher Lebensphase (vor, während oder nach der Karriere), wie beeinflusse und kontrolliere ich, wer da geboren wird? Zu welchen Zwängen führt diese Form von Freiheit der Lebensgestaltung? Eine steigende Ökonomisierung reproduktionstechnischer Eingriffe ist zu verzeichnen, ein regelrechter „Befruchtungstourismus“. Die Vorstellung der Kontrollierbarkeit und Gestaltbarkeit der Fortpflanzung hat sich breit gemacht.

Zunächst geht es darum, zu vergegenwärtigen, ob sich Entwicklungen abzeichnen, auf die gerade in Familienunternehmen reagiert werden muss und die bei künftigen Vertragsgestaltungen insbesondere im Hinblick auf Nachfolgeklauseln in Unternehmensverträgen zu berücksichtigen sind. Familienunternehmen müssen in besonderem Maß an stabilen Beziehungen und verlässlicher, wertebasierter Verantwortungsübernahme interessiert sein.

Lebenslauf Dr. Dr. h.c. Gerd Brudermüller

Gerd Brudermüller ist Vorsitzender Richter am Oberlandesgericht Karlsruhe a.D. und Honorarprofessor an der Universität Mannheim. Er ist Mitautor in dem verbreiteten Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch „Palandt“. Seine Spezialgebiete sind das Familienrecht und Fragen der angewandten Ethik.

www.uni-mannheim.de www.ethik-institut.de



Ich bin leidenschaftlich gerne Universitätsprofessorin

Dr. Heinrich Weninger im Interview mit Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M., Professorin am Institut für Zivil- und Unternehmensrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien, über ihre Forschungsschwerpunkte Familienunternehmen und Stiftungsrecht, sowie ihrer Leidenschaft zur Rechtswissenschaft.

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

Wie fühlt man sich als geborener Landmensch mit hoher Naturverbundenheit eigentlich in der „trockenen“ wissenschaftlichen Umgebung einer Großstadt?

Nur mit dem Begriff Großstadt fühle ich mich in dieser Frage wohl. Ich habe das Privileg, am Stadtrand zu wohnen und arbeite unmittelbar am grünen Prater. Ich schaue von meinem Schreibtisch am WU Campus in die grüne Lunge Wiens und sehe daher die schönsten Seiten der Stadt und verbinde daher jeden Tag mitten in Wien die Vorzüge der Großstadt mit der großen Nähe zur Natur. Seit die WU hier am neuen Campus am Prater ist, erleben wir auch die Jahreszeiten wieder viel intensiver mit. Ich lebe und arbeite wirklich sehr gerne in Wien, aber ich komme aus der Steiermark und bin von ganzem Herzen Steirerin. Die Stadt macht mir aber die Verbindung möglich.

Wissenschaft ist überhaupt nicht trocken. Rechtswissenschaft ist Lebenswissenschaft, nämlich die Wissenschaft über das Zusammenleben von Menschen nach bestimmten Regeln, die wir alle gerne haben oder hätten. Die Fülle des täglichen Lebens in der Wirtschaft oder in anderen Lebenssituationen bietet so viele Gestaltungen, die ein Nachdenken fordern und fördern. Diese Vielfalt der Situationen zu ordnen, in ein System zu bringen und nach bestimmten Prinzipien zu gestalten, die unseren Gerechtigkeitsvorstellungen und Wertungen entsprechen, ist eine ganz wesentliche Aufgabe der Rechtswissenschaft. Das Leben einer Universitätsprofessorin ist daher bunt und vielfältig. Wir müssen die täglichen Probleme des Zusammenlebens auf rechtlicher Grundlage erfassen, unseren Studierenden verdeutlichen und sie an Lösungen heranführen. Dies muss auf einer belastbaren und verlässlichen Grundlage passieren, die wir erarbeiten und die wir tagtäglich aus der Praxis beziehen und zugleich wieder an die Praxis zurückgeben. Wir sitzen daher überhaupt nicht in einem abgeschlossenen Elfenbeinturm. Die grellen Orange- und Gelbtöne meines Bürogebäudes innen und außen verdeutlichen dies schon. Wir leben tagtäglich unmittelbar mit der Vielfalt des Lebens, das wir systematisieren, ordnen und dabei neue Grundlinien finden. Daher können wir auch Wesentliches nicht nur im Unterricht an die Studierenden vermitteln, sondern können auch zur Gestaltung der Wirtschaftsordnung und der Gesellschaft beitragen. Insofern bin ich in einer besonderen glücklichen Situation, dass sowohl die inhaltliche Ausrichtung meines Berufs als auch die äußeren Arbeits- und Lebensumstände besonders ansprechend und motivierend sind.

Wie Sie studiert haben, arbeitete man mit Büchern und Papier vorwiegend in Bibliotheken – heute „im Netz“, immer und überall er-

reichbar, aber auch mit mehr und schnellerer Information ausgestattet. Was bedeutet das alles in der wissenschaftlichen Praxis?

Sie haben vollkommen Recht. Die Zeiten änderten sich wie Purzelbäume. Ich erzähle Ihnen dazu drei kurze Beispiele. Ich habe etwa zum Forstrecht dissertiert. Ich bin damals nachmittags zur BOKU am Türkenschanzplatz gefahren und habe mir einzelne Jahrgangsbände von Zeitschriften ausgeliehen, um sie durchzusehen, um die aktuellsten und wichtigsten Beiträge herauszukopieren. Ich durfte mir damals pro Nachmittag fünf Zeitschriftenbände ausborgen,



Rechtswissenschaft ist Lebenswissenschaft, nämlich die Wissenschaft über das Zusammenleben von Menschen nach bestimmten Regeln, die wir alle gerne haben oder hätten.



Vom eigenen Schreibtisch ist mit dreimaligem Klicken der Computertastatur eine halbe Bibliothek erschlossen, ohne dass man das Buch, die Zeitschrift je gesehen noch je in der Hand gehabt hat.

vor Ort lesen und musste sie dann wieder gleich zurückgeben. Die habe ich dann allerdings wirklich durchgearbeitet. Heute – rund 30 Jahre später – wirkt dies wie wissenschaftliche Steinzeit. Ich habe mir kurz vor Ende meines Studiums bei einer Schitour mein Bein ziemlich kompliziert gebrochen. Mein Bruder hat als Nichtjurist dann einen ganzen Nachmittag lang am Juridicum nach meiner Liste für eine Hausarbeit die notwendigen Kopien angefertigt und mir die Kopien nach Hause gebracht. Ich habe diese Arbeit damals mit Hand geschrieben. Sie wurde trotzdem dankenswerter Weise akzeptiert. Die 200 Seiten Literatur waren durchgeackert und zu einem sinn-

vollen Ganzen (Neuen) gefasst. Ein letztes Beispiel: Ich war Anfang der 90er Jahre am Hochschulinstitut in Florenz und habe dort ein wunderbares Jahr für ein Postgraduate-Studium verbracht. Obwohl die Bibliothek dort sehr gut ausgestattet war, fehlten natürlich die Zeitschriften. Von einer RdB oder Iuris oder von sonstigen Datenbanken war keine Rede. Auf einen Aufsatz, den man doch „unbedingt“ brauchte, warteten wir zwei bis drei Wochen. Meist hat man eine sinnvolle Lösung dann vor dessen Einlangen bei einer Tasse Cappuccino mit Blick auf die Kuppel von Brunelleschi gefunden. Sie haben somit vollkommen Recht, in den letzten 25 bis 30 Jahren hat sich unwahrscheinlich viel geändert.

Der Zugang zum Recht und zu den Hauptquellen und Texten ist deutlich einfacher geworden. Vom eigenen Schreibtisch ist mit dreimaligem Klicken der Computertastatur eine halbe Bibliothek erschlossen, ohne dass man das Buch, die Zeitschrift je gesehen noch je in der Hand gehabt hat – die Arbeit wird ort- und völlig zeitunabhängig. Für viele Situationen ein ungeheurer Vorteil! Zum Teil wird man aber von der Fülle erschlagen. Der leichtere Zugang zu Rechtstexten, Quellen und Entscheidungen beseitigt aber natürlich nicht die Notwendigkeit der Rechtskenntnis, vielmehr wird es umso wichtiger, Grundprinzipien zu kennen, zu wissen, worauf es ankommt und was eigentlich die maßgebliche Rechtsfrage ist und wonach ich zu suchen habe. Suchbegriffe und Normeingaben erleichtern dies, dennoch muss die Rechtsfrage richtig formuliert sein und müssen wir sie präzise ableiten. Leider verdeckt die Fülle des Materials, die scheinbar leichte Zugänglichkeit und Auffindbarkeit diese ganz maßgebliche Aufgabe, nämlich dass wir die Faktenlage, den Sachverhalt gut erfassen, auch selbstständig formulieren können, um dann auf der Grundlage einer Interessenanalyse der Beteiligten die maßgebliche Rechtsfrage zu stellen. Erst wenn all dies von einem Studierenden oder einem Anwender gut besorgt worden ist, greift die Erleichterung durch leichte Zugänglichkeit über die Rechtsdatenbanken und elektronischen Medien. Wir müssen diesen logisch analytischen Zugang noch deutlich schärfen, um die zur Verfügung stehenden Hilfsinstrumente auch möglichst gut nutzen zu können.

Natürlich ist die Kommunikation über E-Mail und über sonstige elektronische Medien eine deutliche Erleichterung im Austausch. Wie überall sonst auch ersetzt sie naturgemäß nicht das persönliche Gespräch, die mündlich-dialektische Auseinandersetzung und das gemeinsame Ringen um ein Verständnis der Regelungen und vor allem die Erarbeitung von Lösungen, eigenen Formulierungen und tragfähigen Argumenten. Dieses Wunschdenken müssen wir einfach überwinden.

Handels- und Unternehmensrecht ist eine sehr breite Themenpalette. Wieso ist einer Ihrer Schwerpunkte gerade das Familienunternehmen?
In Österreich sind rund 80 % aller Unternehmen Familienunternehmen. Sehr viele gesellschaftsrechtliche Fragen sind überhaupt nur verständlich, wenn man sieht, dass die Eigentümer nicht „irgendwer“, die „A“ oder „B“ in einer Causa, sind, sondern Personen, die mitten im Leben stehen, die eine Geschichte haben, die in einer bestimmten Umgebung leben und die nicht nur gesellschaftsrechtlich, sondern auch familiär miteinander verbunden sind. Wenn man sieht, dass Gesellschaftsrecht nur die Hintergrundfolie des Arbeitens, Wirkens und Lebens dieser Personen ausmacht, wird deutlich, dass es eine völlig verengte Sicht wäre, ständig das weitere Lebensumfeld der Betroffenen auszublenden. Einerseits vergibt man sich das Verständnis für eine breite Palette von Fragen und Problemen, andererseits ist man auch nicht in der Lage, tatsächlich sachgerechte Lösungen zu erarbeiten. Die Buntheit des Lebens, das Ausmaß und die Verschiedenheit der unterschiedlichen Interessen der betroffenen Personen machen es geradezu notwendig, sich intensiver damit zu beschäftigen. Kränkungen oder Zurücksetzungen in der Elterngeneration, die in die DNA der Kinder übergegangen sind, können ebenso abrupte Reaktionen auslösen wie umgekehrt eine Trotzreaktion gegen vorgeplante und eingetretene Pfade. Dabei sind nicht nur Gesellschafts- und Unternehmensrecht wichtige Arbeitsbereiche, sondern das Feld geht deutlich darüber hinaus. Familien- und Erbrecht und das allgemeine Vertragsrecht spielen ebenso eine Rolle wie das Grundverständnis für Steuerrecht. Aber auch das allein ist noch viel zu wenig. Gute Juristen, die sich praktisch oder wissenschaftlich mit Familienunternehmen beschäftigen, müssen offen sein für wirtschaftliche Zusammenhänge und ein betriebswirtschaftliches Verständnis haben, zugleich für psychologische und organisations-soziologische Fragen. Sie sollten auch eine Offenheit und ein Gespür für ethische Fragen haben, schon allein um die Bedeutung von Werten, die in Familien hochgehalten werden, erkennen und erfassen und würdigen zu können. Dies vor allem auch, um zu erkennen, dass Juristerei nur ein Teil des Zusammenarbeiten und Zusammenlebens der Unternehmer ist. Letztlich ist es aber auch wichtig, dass die Regeln funktionieren, um Zeit und Platz für andere wirtschaftliche und familiäre Themen zu haben. Nur wenn man die persönlichen Interessen, sei es wirtschaftlicher oder familiärer, persönlicher oder auch emotionaler Natur erkennt und mitberücksichtigt, lassen sich Auseinandersetzungen verstehen, können Regelungen entsprechend angewendet oder insbesondere entsprechend gestaltet werden, um insgesamt zu sachgerechten Lösungen zu kommen. Die Regeln müssen so gut sein, dass sie selbstverständlich sind und gar nicht wahrgenommen werden.

Was sind die Herausforderungen an jene in Erbenstellung wartenden „Kinder“, die im Zuge des Generationenwechsels in den nächsten Jahren an die Schalthebeln „ihrer“ Familienunternehmen kommen (werden und müssen)?

Es ist etwas völlig Verschiedenes, Geld zu erben oder ein Unternehmen. Unternehmerisches Vermögen zeichnet sich durch seine besondere Volatilität aus, d.h. dass sich sein Wert und seine Ertragskraft sehr rasch und sehr leicht ändern können. Dies hängt von politischen Umständen, vom Marktumfeld, d.h. den Wettbewerbern, vor allem aber auch von der eigenen Leistungskraft und Kreativität der



Sie sollten auch eine Offenheit und ein Gespür für ethische Fragen haben, schon allein um die Bedeutung von Werten, die in Familien hochgehalten werden, erkennen und erfassen und würdigen zu können.

Übergebenden sowie übergebenden Unternehmers ab. Daher ist es einerseits schwerer, zugleich aber auch fordernder und vielfach gerade deswegen auch attraktiver, eine Unternehmensnachfolge anzutreten, weil damit neben möglichen Unsicherheiten einfach viel Gestaltungsmöglichkeiten verbunden sind.

Dies zeigt zugleich die zweite Besonderheit, unternehmerisches Vermögen zu übernehmen. Unternehmerisches Eigentum vermittelt nämlich einerseits wirtschaftlichen Nutzen und Vorteile, somit Dividende



Plötzlich stehen wir vor einem beinahe undurchdringlichen Gestrüpp unterschiedlichster Regelungen und Anforderungen völlig unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlicher Motivation.

und Wertsteigerungs-, zugleich aber vor allem auch Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten. Die Erbgeneration muss sich bewusst sein, dass mit dem wirtschaftlichen Vorteil zugleich Einfluss und Macht verbunden sind, die sachgerecht im Interesse der Fortführung des Unternehmens einzusetzen und zu gestalten sind. Die besonderen Herausforderungen werden sein, geschmeidige interne Regelungen für die Führung des Unternehmens zu finden, sowohl die Organstellungen und Entscheidungsfindung (Governance) im Unternehmen, zugleich aber auch innerhalb der Familie entsprechend zu gestalten und zu leben. Daher sind die Ordnungsrahmen wie der Gesellschaftsvertrag, der Syndikatsvertrag und – sinnvollerweise – die Familienvereinbarungen gut zu formulieren und für die nächste Generation anzupassen. Die Betroffenen müssen dafür zumindest sensibel sein, unabhängig davon, in welcher Rechtsform das Unternehmen gestaltet ist und unabhängig davon, wie viele Eigentümer aus der Familie oder außerhalb der Familie am Unternehmen beteiligt sind.

Was sagt eine versierte Rechts-Professorin zur ausufernden Flut an Gesetzen? Wo kann diese Entwicklung noch hingehen?

Hier kommen zwei Entwicklungen „von unten und von oben“ zusammen, die sich in einer Spirale wechselseitig hochlizitieren. Zunächst ist es eines der prägenden Merkmale aktueller Politik, auf Unsicherheit mit Aktionismus, mit symbolhaftem Gehabe, somit auch mit – zumindest – sichtbaren Gesetzen und Regeln zu reagieren – als ob man damit Komplexität reduzieren oder die Vorhersehbarkeit steigern könnte; zumindest können Verantwortliche sagen, dass sie etwas „Herzigebares“ getan haben.

Vielfach ist es aber auch der Ruf aus der Praxis, gerade auch von Nichtjuristen, dass bestimmte unregelte Bereiche genauer geregelt werden sollten. Sind diese Regelungen dann da, werden sie noch durch Richtlinien, Standards, Auslegungshilfen gedoppelt und getrippelt. Plötzlich stehen wir vor einem beinahe undurchdringlichen Gestrüpp unterschiedlichster Regelungen und Anforderungen völlig unterschiedlicher Herkunft und unterschiedlicher Motivation.

Damit beginnt eine Doppelspirale zu laufen, die in völlig überbordende und nicht mehr einhaltbare Regelungen führt und in ein nicht mehr lebbares Regelungsgeflecht mündet. Ein Beispiel sind etwa die Sorgfaltspflichten von Organen von Kapitalgesellschaften, insbesondere von Aktiengesellschaften, noch einmal gesteigert von Banken und anderen regulierten Bereichen. Neben dem österreichischen Gesetz und einer europäischen Verordnung treten Leitlinien der europäischen Bankaufsichtsbehörde, hinzu kommen Aufsichtsstandards.

Vielfach sind diese Normtexte nicht gut aufeinander abgestimmt, vielfach sind sie auf die in Österreich überhaupt nicht vorkommende Form des einstufigen Verwaltungssystems ausgerichtet. Dies ist kein Verschulden oder Vorwurf an Europa, vielmehr sind der liebevolle Umgang mit notwendiger nationaler Vielfalt die mangelnde Adaption durch österreichische Einrichtungen.

Wie sollen wir mit der Regelwut und –flut umgehen? Wir müssen ein viel besseres Normverständnis, eine viel bessere Kenntnis von Regelungstechnik und Regelungswirkungen haben und müssen die Rechtsanwender dazu ausbilden und ermuntern, sachgerechte Entscheidungen auch für nicht bis ins letzte Detail geregelte Fragen zu treffen. Wir müssen daher wieder den Mut zur eigenen Entscheidung auf der Grundlage einer angemessenen Information und eines sachlichen Arguments entfalten. Darin liegt aus meiner Sicht der entscheidende Schlüssel, Regelungsungetüme und Normenschlangen zu verringern, insbesondere nicht auf einander abgestimmte Mehrfachregelungen. Jeder sollte für sich in seinem Bereich überlegen, ob die Regelung tatsächlich erforderlich ist, wozu sie dient und warum wir sie eigentlich geschaffen haben. Ein Beispiel sind Mandatsbeschränkungen im Aufsichtsrat. Sagt uns nicht der Hausverstand, dass ab einer bestimmten Zahl von Mandaten keine gute Aufsichtsratsarbeit mehr leistbar ist? Muss dies aber so geregelt werden, dass Juristen Halbtage dazu verschwenden, die Regelungen überhaupt zu verstehen? Natürlich nein! Hinter Regelungen stehen Interessen, die daher bestimmte Regelungen fördern, um andere Personen von bestimmten Bereichen abzuhalten und sich selbst abzusichern. Die verschiedenen Interessen müssen erkannt, offengelegt und ehrlich diskutiert werden. Um die Flut einzudämmen, bedarf es auch einer größeren Gelassenheit, einer intensiveren sachlichen Auseinandersetzung mit Sachfragen, ohne aktionistisch nur Irgendetwas zu machen, ohne die Sachfrage wirklich zu erfassen und angemessen zu regeln. In Parenthese sei angemerkt: Bei dieser Regelflut hilft die leichtere Zugänglichkeit zu Gesetzestexten auch nicht mehr. Man kann Suchbegriffe eingeben und man findet den Regelungsort. Ob der Anwender die Regel aber versteht, sei dahingestellt.

Neben Ihren wissenschaftlichen Lehraufgaben publizieren Sie „scheinbar so ganz nebenbei“ auch zu einer Fülle von Themen mit oft nur indirektem Bezug zu Ihren Schwerpunktthemen. Was bewegt Sie zu dieser zusätzlichen, wohl nicht immer bedankten und schon gar nicht wirklich bezahlten Aufgabe?

Ich fange von hinten an: Mit der Bezahlung haben Sie vollkommen Recht, der Stundenlohn für viele Publikationen bewegt sich im Euro-Cent-Bereich, wenn überhaupt bezahlt wird. Ich mache keine Aufzeichnungen, wie viele Stunden ich – ohne Entgelt – für Publi-



Sagt uns nicht der Hausverstand, dass ab einer bestimmten Zahl von Mandaten keine gute Aufsichtsratsarbeit mehr leistbar ist? Muss dies aber so geregelt werden, dass Juristen Halbtage dazu verschwenden, die Regelungen überhaupt zu verstehen?

kationen, Beratungen der öffentlichen Hand oder bestimmten gemeinnützigen Einrichtungen tätig bin. Ich will es nicht wissen. Die Zahl ist aber hoch. Sie haben auch vollkommen Recht, viele Dinge sind nicht bedankt. Ich mache aber viele Dinge, vor allem weil sie mir selbst Freude machen, ich selbst dabei lerne oder das Gefühl habe, über interessante Dinge nachzudenken und zu schreiben. Mein Beruf ist der einer Universitätsprofessorin. Ich bin das leidenschaftlich gerne. Meine Hauptbereich liegen in der Lehre und For-



Meine Hauptbereich liegen in der Lehre und Forschung. Meine Aufgabe sehe ich darin, das Interesse junger Menschen für mein Fach zu wecken, um sie an „meine“ Themen und Fragen heranzuführen.

Meine Aufgabe sehe ich darin, das Interesse junger Menschen für mein Fach zu wecken, um sie an „meine“ Themen und Fragen heranzuführen. Die Hauptaufgabe einer Universitätsprofessorin ist kurz umschrieben: Junge Leute für bestimmte, wichtige Themen unserer Gesellschaft und unserer Wirtschaft zu interessieren und dieses Fragen verständlich zu machen. Dies klingt abstrakt und abgehoben, aber wird mit Fällen und Beispielen deutlich, wenn unsere Studierenden Regeln und Probleme an konkreten Fallbeispielen

erläutert erhalten. Gerade auch so Hörsaal-Aufgaben helfen dabei, komplexere Themen klar und verständlich zu fassen und die Kernfragen herauszuarbeiten. Dafür hilft die Auseinandersetzung mit komplexeren Themen, die nicht unmittelbar nur im Hörsaal vorgebracht werden, weil damit für mich selbst deutlich wird, dass es viele parallele Wirkungsmechanismen, Regelprinzipien und Normen gibt, die auf verschiedene Situationen fast gleich angewendet werden können. Letztlich sind es meine Neugier und mein Ansporn, mich mit unterschiedlichen Themen zu beschäftigen. Ich will selbst auch – und dies ist durchaus auch eine bestimmte Eitelkeit – die Themenführerschaft in manchen Fragen haben, eine bestimmte Meinung mitgestalten und mitbeeinflussen. Als Universitätsprofessorin habe ich auch das Privileg, mir die Themen selbst auszusuchen und aus Interesse zu erarbeiten und sie gerade nicht nur als Auftragsarbeit zu schreiben. Dabei kommt es durchaus vor, dass später diese Themen zu aktuellen Fragen aus der Praxis werden. So ist dies etwa beim Thema „Golden Aktien“ in österreichischen Unternehmen gewesen. Natürlich ist auch der umgekehrte Weg vorstellbar, dass eine Anfrage aus der Praxis zu einer wirklich spannenden, fordernden und auch die Wissenschaft weiterbringenden Erörterung führt. Ein Beispiel dafür ist etwa die Frage der Höhe der Abfindung in Familienunternehmen bei Ausscheiden eines Gesellschafters, eine andere Frage die – fehlende – Zulässigkeit des Ausschlusses von Frauen aus der Unternehmensnachfolge.

Ein sehr schönes Beispiel der Kombination des Tagesgeschehens mit meinen Vorlesungen und Lehrveranstaltungen hatte ich vor ein paar Tagen. Auf meinem Lehrprogramm standen der Syndikatsvertrag und die Stimmbindung. Anhand der aktuellen politischen Ereignisse, nämlich die vortägige Aufkündigung der Koalition, war es eine gute Gelegenheit anhand der Begriffe des „Spiels der freien Kräfte im Parlament“ und der „Gebundenheit an das Koalitionsübereinkommen“ den Zweck und den Wirkungsmechanismus eines Syndikatsvertrages, insbesondere eines Teilsyndikatsvertrages, als typische gesellschaftsrechtliche Phänomene zu erläutern. Leider hatte keiner meiner Studierenden das Morgenjournal gehört, um die aktuelle Auseinandersetzung zwischen den Koalitionsparteien im Ohr zu haben, aber mit drei kurzen Sätzen war das erklärt. Dann konnte ich einfach darlegen, welche Folgen die Nichteinhaltung des Übereinkommens für die beiden Partner bei wechselnden Mehrheiten hat. Damit konnte ich zugleich die Bedeutung eines Syndikats in einer Familiengesellschaft, aber auch in einem sonstigen Joint-Venture erläutern. Allen Studierenden war sofort klar, wie wichtig diese Gestaltungsform neben dem Gesellschaftsvertrag ist und warum sie angewendet wird. Mit

Beispielen und Bildern und Zeichnungen zu arbeiten, vereinfacht die Vorstellungskraft der Zuhörer und füllt die scheinbar trockenen Regelungen mit Leben. Wir Juristen brauchen einfach gute „Geschichten“ und müssen sie pointiert – mit und ohne Regelungen – erzählen.

Voll ausgefüllt im Beruf und dazu eine mehrköpfige Familie – eine Frage, die man einer Mutter mehrerer schulpflichtiger Kinder auch stellen darf – Wie geht das alles unter einen Hut?

Das wirklich Schöne in meinem Leben ist, dass es viel breiter ist als nur die Arbeit an der WU mit den unterschiedlichen juristischen Themen. Als Mutter von drei Töchtern bin ich oder sind wir – mein Mann und ich – durchaus gefordert. Zunächst ist es eine große Dankbarkeit, Freude und auch Privileg, drei gesunde Kinder zu haben, die mir auch täglich zeigen, dass es völlig andere Dinge als Arbeit gibt und es viel zu wenig ist, einfach dem Ziel zu folgen, gut und erfolgreich im Beruf zu sein. Dabei geht es um ganz banale Dinge, nämlich wo die frisch gewaschenen Socken sind, warum ich die neueste WhatsApp-Nachricht noch nicht kommentiert habe, ob die Unterschrift für den Schulausflug rechtzeitig geleistet wurde und ob ich – vor allem im Winter – rechtzeitig da bin, um die Kinder pünktlich abzuholen oder irgendwo hinzubringen. Natürlich geht es auch um grundsätzliche Dinge, nämlich „wozu das alles“, welche Rolle das Kopftuch hat und was mit Trump und Brexit jetzt wirklich ist. Das Faszinierende ist die tägliche Abwechslung, die an einem Tag mehrfach zu vollziehende 180-Grad Kehrtwendung unterschiedlicher Lebensbereiche. Gerade sie sind ein ständiger Antrieb, eine Freude, nur ganz selten Spannung und Belastung, einfach weil sich irgendetwas doch nicht ausgeht.

Letztlich geht dies nur mit einer bestimmten Toleranz zu sich selbst. Sich selbst auch ein eigenes System Chaos und Improvisation zuzugestehen ist recht gut. Ich bin in einer guten und privilegierten Situation, einen sehr selbstbestimmten Beruf zu haben. Abgesehen von inhaltlichen Freiheiten habe ich neben meinen Vorlesungen eine fast freie Zeitgestaltung. Sie ist auch notwendig, da ich zu bestimmten Zeiten einfach zu Hause sein muss und will. Dies ist insbesondere etwa der späte Nachmittag und frühe Abend. Die Kinder kommen nach Hause, sind müde, eher abgespannt und wollen Ruhe. Aber sie wollen, dass jemand da ist, der einfach da ist, ohne lange zu fragen.

Erlauben Sie mir eine allgemeine Bemerkung: Tatsächlich geht es auch in 99,2 % der Fälle, dass Besprechungen und Meetings und Telefonkonferenzen oder Anrufe genau nicht in der Zeit zwischen so 16:30 und 20:00 Uhr stattfinden müssen. Weder bricht die Wirtschaft noch irgendeine sonstige Einrichtung deswegen zusammen.

Damit kann allerdings einfach und ohne großes Aufsehen umgekehrt auch Macht gelebt und demonstriert werden.

Was ist Ihrer Meinung nach die tatsächliche Anforderung an einen „künftigen“ WU-Studenten, der aussichtsreich in einen Beruf streben will?

Studierende sollen alle Angebote, die die Wirtschaftsuniversität über den Minimallehrplan hinaus anbietet, unbedingt annehmen. Gemeint sein damit ergänzende Lehrveranstaltungen, Prüfungsvorbereitun-



Ich bin in einer guten und privilegierten Situation, einen sehr selbstbestimmten Beruf zu haben. Abgesehen von inhaltlichen Freiheiten habe ich neben meinen Vorlesungen eine fast freie Zeitgestaltung. Sie ist auch notwendig, da ich zu bestimmten Zeiten einfach zu Hause sein muss und will.

gen, Übungen, die es ermöglichen, Lehrstoff in lebendiger Form anhand praktischer Fälle selbst zu erproben und auszuprobieren. Studierende sollen auch die Möglichkeit des Erasmus-Programmes für ein Auslandssemester wahrnehmen. Mein schönstes Studienjahr war mein Postgraduate-Studium in Florenz, von dem ich heute schon erzählt habe und vor allem noch zehre, einfach weil es so anders war. Dies so zu erleben, setzt Vorbereitung zu Hause voraus. Studierende sollen sich vor allem auf ihr Studienfach einlassen und uns Professoren und Lehrenden die Chance geben, dass wir sie in unsere



Neben dem unmittelbaren Studium sollen sich die Studierenden für das Leben interessieren, sie sollen sowohl die deutsche (dies betone ich ausdrücklich!!) als auch andere Sprachen lernen.

Fachwelten „mitnehmen“. Das verlangt Vor- und Nachbereitung in den Lehrveranstaltungen, um dann Fragen wirklich diskutieren und verstehen zu können.

Neben dem unmittelbaren Studium sollen sich die Studierenden für das Leben interessieren, sie sollen sowohl die deutsche (dies betone ich ausdrücklich!!) als auch andere Sprachen lernen. Sie sollen sich vor allem bemühen, Texte erfassen zu können, um sich dann zu artikulieren – sowohl mündlich als auch schriftlich. Sie sollen sich auch für das Geschehen rundherum interessieren, nicht nur Schlagzeilen in analogen oder digitalen Medien konsumieren, sondern sich auch Zeit nehmen, qualifizierte gesellschaftspolitisch und wirtschaftsrelevante Print- und sonstige Medien zu lesen und darüber nachzudenken. Sie können, müssen aber nicht unbedingt einen Job oder eine sonstige Beschäftigung haben, sie sollten aber Interessen für andere Themen des Lebens als für das Studium haben. Sie sollen vor allem diese Jahre im Studium als besondere Lebensspanne erleben, in der sie einfach viel lernen, viel ausprobieren können und sich auch in unterschiedlicher Weise messen lassen können.

Auch Stiftungsrecht ist ein Spezialgebiet, dem auf Ihrem Institut besonderes Augenmerk geschenkt wird. Was ist an dieser noch jungen, aber schon sehr umkämpften Rechtsmaterie die Herausforderung?

Ja, wir als Institut sind wirklich fast seit Anfang des Stiftungsrechts dabei. Kollegen von mir haben schon 1989 eine Veranstaltung „Die Stiftung als Unternehmer“ organisiert. Ich selbst habe bald nach Inkrafttreten des PSG den ersten größeren Kommentar mitgeschrieben und mitherausgegeben. Seit rund 7 Jahren diskutieren wir unter der Klammer „Zentrum für Stiftungsrecht“ gemeinsam mit Firmenbuchrichtern, Praktikern und Angehörigen der Universität aktuelle Fragen, insbesondere Fälle aus der Judikatur zum Stiftungsrecht. Es hat sich als wunderbare Symbiose zwischen den unterschiedlichen Interessierten und Beteiligten erwiesen, aktuelle Fragen im Kreis unmittelbar Betroffener zu diskutieren und gemeinsam zu Lösungen zu kommen. Die Stiftung ist eine Organisationsform, in der insbesondere auch Familienunternehmen vielfach organisiert sind. Neben den historisch durchaus anerkannten und nachvollziehbaren steuerlichen Vorteilen, war es vor allem der Wunsch, Vermögen, insbesondere Unternehmensbeteiligungen oder besondere Liegenschaften in einer Hand zusammenzuhalten, was mit anderen Gestaltungen auch, geht aber vielfach nicht so einfach. Oft fühlen sich heute aber Stifter, vor allem aber die Nachkommen der Stifter in der Rechtsform der Privatstiftung eingesperrt, weil die Macht und Verfügungsbefugnis in zu starker Weise auf Familienfremde übergegangen ist. Vielfach

verwalten diese aber zum Teil das Vermögen der Stiftung nur und haben nicht die notwendigen Nähe zum Unternehmen und auch nicht die Freude und Offenheit zur unternehmerischen Gestaltung und zur unternehmerischen Entscheidung. Hinzu kam die unvorhergesehene und auch nicht vorhersehbare strikte und zum Teil kaum nachvollziehbare Judikatur des Obersten Gerichtshofs. Dies hat Verunsicherung, vor allem aber auch Enttäuschung der Stifter und der Stifterfamilien hervorgerufen. Hier ist jedenfalls der Gesetzgeber gefordert, das Instrument der Stiftung für die betroffenen Stifter und Familien lebbar und anwendbar zu halten oder wieder zu machen. Es ist aber nicht allein der Gesetzgeber, letztlich ist die Judikatur, die etlichen Fragen zum Stiftungsrecht interessengerechter, lebensnäher und für die Zukunft lösungsorientierter begegnen soll. Leider ist das Thema der Stiftung vollkommen sowohl auf der Ebene der Gesetzgebung als auch auf der Ebene der Judikatur emotionalisiert und ideologiegeprägt. Letztlich soll man die Stiftung als eine von mehreren unterschiedlichen Organisationsformen für Unternehmen und die Organisation von Vermögen sehen und entsprechend einordnen. Dies ist wiederum auch Aufgabe von uns in der Lehre und in der Forschung, Grundlagen dafür zu erarbeiten und an Studierende sowie an die Praxis weiterzugeben. So kann die Stiftung als stabiler Unternehmens-eigentümer, als Kernaktionär für Industrieunternehmen mit Sitz in Österreich erhalten werden – vielfach sehr zum Vorteil der Unternehmen und damit der jeweiligen Region und des Standortes Österreich.



Dr. Heinrich Weninger im Interview mit Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M.

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

Susanne Kalss ist seit 2003 Professorin am Institut für Zivil- und Unternehmensrecht an der Wirtschaftsuniversität Wien. Sie ist auf Unternehmens-, Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht spezialisiert. Einen besonderen Arbeitsschwerpunkt bilden das Stiftungsrecht und das Recht der Familienunternehmen. Sie ist Mitveranstalterin des Familienunternehmertages und der Reihe „Familienunternehmen in Fällen“.

www.familienunternehmen.co.at
www.wu.ac.at

6. Familienunternehmertag

4. und 5. Mai 2018, Stift Göttweig

Freitag

Ferdinand Brenninkmeijer

Die historischen und rechtlichen Grundlagen des Familienunternehmens 

Susanne Kalss

Geschäftschancen im Familienunternehmen

Stephan Probst

Testamente und sonstige letztwillige Verfügungen in Konkurrenz
zur Familienverfassung und zum Syndikatsvertrag

Samstag

Familienunternehmen live

An Hand eines realen Sachverhaltes diskutieren und verhandeln Sie in der Position
der Familienmitglieder und suchen nach Lösungen oder vergleichweisen Regelungen.

Impressum

Herausgeber und Medieninhaber:

Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft
1010 Wien | Wipplingerstraße 25
Tel.: +43 1 534 51-0 | Fax: +43 1 534 51-221

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.

Redaktion:

Dr. Heinrich Weninger
Kathrein Privatbank Aktiengesellschaft

Marketing:

Anita Ilic
Leitung Marketing und externe Kommunikation
Tel.: +43 1 534 51-269
anita.ilic@kathrein.at

Konzept:

Kathrein Privatbank - UnternehmerServices
privatbank@kathrein.at



**KATHREIN
PRIVATBANK**

Vermögen sorgsam vermehren



**Im Gleichklang für ein exzellentes Ergebnis:
Kompetenz, Effizienz, Verständlichkeit und
Sicherheit.**

Als führende Privatbank in Österreich definieren wir unseren Erfolg über Ihren Erfolg. Deshalb bieten wir Ihnen ein perfektes Zusammenspiel aus fachlicher Kompetenz, hoher Effizienz, optimaler Verständlichkeit und größtmöglicher Sicherheit. Das macht uns zum idealen Partner in allen Vermögensangelegenheiten.