

KATHARINA MÜLLER / MAXIMILIAN SEYER

Die Macht der Familie

Warum fehlender familiärer Interessenausgleich trotz steuerlicher und rechtlicher Optimierung die erfolgreiche Unternehmensübergabe gefährden kann

Der nachstehend dargestellte Fall zeigt die zentrale Bedeutung des Interessenausgleichs zwischen den am Prozess beteiligten Personen (meist der nahen Familie) als Erfolgsfaktor für einen gelungenen Übergabeprozess auf. Trotz steuerlicher und zivilrechtlicher Optimierung kam es nämlich im vorliegenden Fall nicht zu einer erfolgreichen Übergabe, da der Übergeber gerade diesen Erfolgsfaktor außer Acht ließ. Die Autoren zeigen die Notwendigkeit eines interdisziplinären Vorgehens auf, das alle rechtlichen, steuerlichen, vermögensseitigen, aber auch die familiären Aspekte gleichermaßen berücksichtigt.

I. Die Ausgangslage

1) Das Unternehmen

Die XY GmbH steht im Alleineigentum des Vaters V. V beauftragte Anwalt und Steuerberater mit der Erstellung eines Unternehmensnachfolgekonzepts, um negative steuerliche und erbrechtliche Folgen (Erbchaftssteuer, Schenkungssteuer, Pflichtteilsrecht) zu vermeiden. Das Unternehmen macht einen jährlichen Umsatz von etwa Euro 3 Mio und hat einen Wert von etwa Euro 400.000. V hat eine Ehefrau und zwei Söhne S1 und S2. Sowohl Vs Ehefrau als auch S1 arbeiten

aktiv im Unternehmen mit. S2 hat kein Interesse am Unternehmen, aber bereits zum Ausdruck gebracht, dass er einen entsprechenden Wertausgleich erwartet, wenn S1 das Unternehmen übernimmt. S1 hat Interesse an einer Übernahme geäußert, möchte aber eine steuerlich und vor allem erbrechtlich optimale Regelung, da „er sich nach dem Tod des Vaters nicht mit den anderen Erben herumschlagen möchte“. Möglich sind sowohl eine unentgeltliche als auch eine entgeltliche Übertragung des Unternehmens, eine Übertragung von Todes wegen wird hingegen ausgeschlossen.

Steuerliches und rechtliches Konzept im Mittelpunkt

langsamer Rückzug

2) Ziele des Übergebers

V möchte das Unternehmen mittelfristig zur Gänze an S1 übergeben und sich im Alter von 65 Jahren (in 5 Jahren) zurückziehen. Bis dahin sollen stufenweise Anteile auf S1 übergehen, wobei V ein Vetorecht für alle wesentlichen Entscheidungen unabhängig vom Ausmaß seiner Beteiligung beansprucht. V möchte auch nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen seinen Lebensstandard beibehalten. Um das sicherzustellen, wird eine Firmenpension einbezahlt (Versicherung). Die Prämien zu dieser Firmenpension sollen bis zum Ausscheiden von V vom Unternehmen finanziert werden. Für seine nach und nach zu reduzierende Tätigkeit als Geschäftsführer möchte V weiterhin seinen vollen Bezug. Da aus der Vergangenheit Gewinnvorträge in beträchtlichem Ausmaß bestehen, möchte V vor seinem Ausscheiden jedenfalls noch entsprechende Ausschüttungen aus dem Unternehmen beschließen.

Ziele des Übernehmers – rasche Kontrolle

3) Ziele des Übernehmers

S1 möchte das Unternehmen übernehmen, aber nicht stufenweise, sondern sofort und vollständig. Er möchte seine Ideen und Konzepte einbringen. Da das Verhältnis zu seinem Bruder S2 angespannt ist, legt S1 Wert auf eine umfassende Regelung, die einen Verzicht von S2 auf das Unternehmen mit einschließt. Die finanzielle Absicherung von V sieht er als Belastung des Unternehmens-Cashflow, die er nicht in vollem Umfang akzeptieren möchte.

Konflikt zwischen den Söhnen

4) Die familiäre Ausgangslage

Im Zuge mehrerer Gespräche zwischen V und seinem Anwalt zeigt sich, dass in der Familie eine tiefe Kluft besteht, insbesondere zwischen S1 und seiner Mut-

ter einerseits sowie S1 und S2 andererseits. Dieser Umstand hat zu einer tiefgreifenden Entfremdung zwischen den Brüdern geführt. S2 möchte daher S1 die Übernahme des Unternehmens erschweren und wirft S1 insbesondere auch vor, V unter Druck zu setzen. S2 fordert einen entsprechenden Wertausgleich.

II. Der Diskussionsprozess

Im Zuge der Diskussionen um das Übernahmeangebot kommt es zu deutlichen Meinungsverschiedenheiten zwischen V und S1, bei denen es um die finanziellen Modalitäten der Übergabe geht. Die Meinungsverschiedenheiten gipfeln in der Aussage von S1, V beabsichtige, das Unternehmen auszuräumen und ihm eine leere Hülle zu schenken.

V argumentiert, dass er einerseits eine Absicherung seines Ruhestandes benötige und andererseits ohne die Übertragung eines Teils der, in den vergangenen Jahren angehäuften, Kapitalreserven in das Privatvermögen auch keine abschließende Regelung mit S2 zu erzielen ist.

S2 ist ja nur zu einem Pflichtteilsverzicht bereit, wenn für ihn ein entsprechender Wertausgleich geschaffen wird, was angesichts der augenblicklichen Vermögensstruktur von V (das Unternehmen stellt den mit Abstand höchsten Wert dar) schwierig ist.

Den Vorschlag von S2, sich mit der Stellung eines Mitgesellschafters ohne Geschäftsführungsbefugnis zufrieden zu geben, lehnt S1 kategorisch ab.

Der Prozess endet mit einem Abbruch der Gespräche zwischen S1 und V sowie der Kündigung von S1 als Dienstnehmer der XY GmbH.

III. Analyse aus Sicht der Betroffenen

Auf den ersten Blick scheint der Übergabeprozess an den wirtschaftlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen des Übernahmeangebots gescheitert zu sein.

S1 kann das Unternehmen nicht wie geplant sofort übernehmen, er muss sich die Geschäftsführung mit V teilen, und er muss im Rahmen der Übernahme beträchtliche finanzielle Belastungen in Kauf nehmen, die seine Pläne mit dem Unternehmen um mehrere Jahre verzögern könnten.

Auf den zweiten Blick ist allerdings erkennbar, dass der wahre Grund für das Scheitern offensichtlich in dem Umstand begründet liegt, dass für die Beteiligten kein befriedigender Interessenausgleich im Spannungsfeld von Familie, Vermögen und Unternehmen hergestellt werden konnte.

S1 fühlt sich in seiner Rolle als legitimer Nachfolger und will möglichst rasch seine Pläne mit dem Unternehmen verwirklichen. Er drängt V zur Übergabe, um endlich klare Fronten zu schaffen und zu zeigen, was in ihm steckt. Wenn er wirtschaftlich erfolgreich ist, so wird ihm aus seiner Sicht auch jene Anerkennung zuteil, die ihm von einem Teil der Familie (Mutter und Bruder S2) seit Jahren verwehrt wird. S1 besitzt kein eigenes Vermögen.

S2 hat keine großen Ambitionen, Anteile am Unternehmen zu halten oder für das Unternehmen tätig zu werden. S2 hält sich im Hintergrund, genießt das Leben und benötigt dafür ein laufendes Einkommen oder ein entsprechendes Vermögen. S2 hat offensichtlich ein gutes Verhältnis zu seiner Mutter und weiß um deren Unterstützung. Die Übernahme-situation ist

für S2 eine Gelegenheit, um einen Teil seines Erbes vorzeitig antreten zu können.

V ist in seiner Rolle als Familienoberhaupt, Vater, Ehegatte und Alleineigentümer des Unternehmens mit einer fast unlösbaren Aufgabe konfrontiert. Als Eigentümer möchte er seinem Sohn S1 ein starkes Unternehmen übergeben, weiß aber gleichzeitig, dass er sich nur in den Ruhestand begeben kann, wenn auch die nötige finanzielle Absicherung dafür vorhanden ist.

V hat neben dem Unternehmen kaum Privatvermögen und weiß, dass er einen Teil des Firmenvermögens in den privaten Bereich übertragen muss. Als Vater ist er bemüht, eine gerechte Lösung zu finden, um keinen der Söhne zu benachteiligen, und als Ehegatte ist er seiner Ehefrau verpflichtet, um entsprechende Vorsorge für den Ruhestand zu treffen.

V kann also, wie auch immer der Übergabevorschlag aussieht, nur gewinnen, wenn dabei die unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Interessenlagen der beteiligten Familienmitglieder berücksichtigt werden. Erst damit kann das Spannungsfeld aus Familie, Vermögen und Unternehmen in befriedigender Weise aufgelöst werden.

Leider ist V als Familienmitglied (wie üblich) von diesem Spannungsfeld in gleicher Art und Weise betroffen wie die anderen Familienmitglieder. Es empfiehlt sich daher eine interdisziplinäre Arbeitsweise, bei der der Übergabeprozess schrittweise erarbeitet wird.

IV. Rechtliche und steuerliche Überlegungen

V ist ein KMU-Unternehmer alten Schlags. Er ist es gewohnt, Entscheidun-

Gründe für das Scheitern

Spannungsfeld Familie

Pflichtteil und Schenkungsanrechnung als Stolpersteine

gen zu delegieren und beauftragt Anwalt und Steuerberater mit der Erarbeitung einer „wasserdichten“ Lösung. Seine Berater konzentrieren sich daher in seinem Sinne auf die Erarbeitung einer rechtlich und steuerlich sauberen Lösung, die möglichst keine Fragen offen lässt.

1) Erbrechtliche Aspekte

Im Fall des Todes von V erben S1 und S2 sowie die Ehefrau als gesetzliche Erben je ein Drittel des Nachlasses, sofern V nicht anders letztwillig verfügt. Die Erben müssen sich in diesem Fall über die Aufteilung des Nachlasses einigen. Auch das Unternehmen fällt in den Nachlass.

V kann im Wege einer letztwilligen Verfügung die Erbquoten verändern. Grenze der Gestaltungsfreiheit ist das Pflichtteilsrecht. Die Pflichtteile belaufen sich für S1 und S2 auf je ein Sechstel des Wertes des Nachlasses. Der Pflichtteilsanspruch ist ein Geldanspruch, der Erblasser kann aber die Erfüllung des Pflichtteilsanspruchs durch Überlassung bestimmter Vermögenswerte anordnen.¹

Ein Pflichtteilsberechtigter kann auf seinen Anspruch im Voraus (auch teilweise) verzichten, dazu bedarf es bei sonstiger Unwirksamkeit eines Notariatsaktes.

Auch Schenkungen, die der Erblasser zu Lebzeiten macht, sind unter Umständen bei Ermittlung der Pflichtteile zu berücksichtigen.

Im Ergebnis haben sowohl S1 als auch S2 Anspruch auf ein Sechstel des Wer-

tes des Nachlasses von V, wobei Schenkungen, die V vor seinem Tod an S1 oder S2 gemacht hat, unbefristet dem Nachlass hinzuzurechnen sind. Schenkt V das Unternehmen an S1, so hat S2 daher Anspruch auf ein Sechstel des Unternehmenswertes (Schenkungs Pflichtteil); ist dieser Wert im Nachlass nicht vorhanden, haftet S1.² Dieser Anspruch von S2 ist daher bei den Überlegungen zur Unternehmensübergabe zu berücksichtigen. Anzustreben ist aus Sicht von V und S1 ein Pflichtteilsverzicht von S2 in Hinblick auf das ihm gesetzlich zustehende Sechstel des Unternehmenswertes.

Wird das Unternehmen entgeltlich übertragen, kommt eine Berücksichtigung des Unternehmenswertes bei der Ermittlung des Pflichtteils von S2 nicht in Frage, sofern der Kaufpreis angemessen ist.

Folgende Varianten werden daher rechtlich und steuerlich geprüft:

- Anteilskauf mit Gewinn Vorweg-Modell
- Anteilskauf gegen Kaufpreisrente
- Schenkung gegen Versorgungsrente (Leibrente)
- Schenkung unter Fruchtgenussvorbehalt
- gemischte Schenkung

Lediglich die ersten beiden Varianten sind pflichtteilsrechtlich unbedenklich, da es sich nicht um unentgeltliche Zuwendungen handelt.

Im Ergebnis entscheiden sich V und S1, bedingt durch das Fehlen von Privatvermögen auf Seiten von S1, für eine

1 Die Zuwendung muss zur Pflichtteilsdeckung geeignet sein (§ 774 ABGB). Es kommt dabei weniger auf die sofortige freie Verfügungsmacht über die Sache an als auf deren finanziellen Wert. Dieser Wert muss aber für den Pflichtteilsberechtigten sofort und am Markt frei verfügbar sein. Vgl. *Eccher* in *Schwimann*, ABGB Praxiskommentar³ (2006) § 774 ABGB Rz 2;

Schauer, Unteilbare Pflichtteilsdeckungen und unteilbare Belastungen, RdW 1987, 149, 150 ff; *Zankl*, Das gesetzliche Vorausvermächtnis des Ehegatten (1996) 128 ff.

2 S1 ist dann gemäß § 951 ABGB verpflichtet, das Fehlende bei sonstiger Exekution in das Unternehmen zu bezahlen.

Schenkung unter Fruchtgenussvorbehalt zugunsten von V.

Damit bekommt der notwendige Verzicht von S2 eine zentrale Bedeutung für die weitere Abwicklung.

2) Gesellschaftsrechtliche Aspekte

Die XY GmbH hat ein weit über dem gesetzlichen Ausmaß liegendes Stammkapital. Um V liquide Mittel zu verschaffen, ist eine Kapitalherabsetzung angedacht. Die bestehenden Gewinnvorträge aus den letzten Jahren sollen noch vor Übertragung der Anteile auf S1 teilweise ausgeschüttet werden. Sofern das Unternehmen nicht über ausreichende liquide Mittel verfügt, ist ein Kredit aufzunehmen, wobei die Zinsen abzugsfähig sind.

In den nächsten Jahren bis zum Ausscheiden von V soll es garantierte Gewinnausschüttungen für V geben, um die Gewinnvorträge zu reduzieren.

Die ersten 25 Prozent der Anteile sollen sofort auf S1 übergehen, der auch zum kollektiv vertretungsbefugten Geschäftsführer bestellt wird. Es wird eine Geschäftsordnung und eine Ressortverteilung ausgearbeitet, um klare Entscheidungsstrukturen zu schaffen.

In den nächsten Jahren werden dann stufenweise die weiteren Anteile übergehen.

Der Gesellschaftsvertrag ist an die neuen Verhältnisse anzupassen, insbesondere sind die Liste der zustimmungspflichtigen Geschäfte und die Zustimmungsquoren entsprechend zu ergänzen und abzuändern. Weiters sind Regelungen für den Übergang der Gesellschaftsanteile im Fall des Todes von S1 oder V sowie wechselseitige Aufgriffs- und Vorkaufsrechte vorzusehen.

3) Zivilrechtliche Aspekte

V behält sich bis zu seinem Ausscheiden ein Fruchtgenussrecht an einem Teil der jährlichen Gewinne des Unternehmens zurück. In der entsprechenden Vereinbarung sind Regelungen für den Verkaufsfall sowie über die Ausschüttungspolitik und Unternehmensentscheidungen mit hoher Erfolgswirksamkeit vorzusehen.

Die XY GmbH verpflichtet sich gegenüber V

- zum Abschluss eines Geschäftsführungsvertrages, der mit Ausscheiden von V endet und nur aus wichtigem Grund vorzeitig auflösbar ist
- zur Bezahlung von Telefonkosten und Dienstfahrzeug
- zur Bezahlung des aufrechten Pensionsvertrages und Finanzierung allenfalls zu erhebender Deckungslücken.

4) Steuerliche Aspekte

Die Übertragung der Anteile erfolgt unter Ausnützung der Freibeträge gemäß § 15 a ErbStG. Voraussetzung dafür ist, dass der Übergeber das 55. Lebensjahr vollendet hat und der Übernehmer die geschenkten Anteile zumindest fünf Jahre lang behält. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass S1 die Anteile bis längstens 2013 behalten muss.

Die Kapitalherabsetzung führt zu einer steuerfreien Auszahlung für V.

Die Fruchtgenusszahlungen sind steuerlich für S1 optimierbar.

V. Der interdisziplinäre Ansatz zur Lösung des Spannungsfeldes von Familie-Unternehmen-Vermögen

Einer nach rechtlichen und steuerlichen Kriterien sauberen Lösung kommt bei

Pflichtteilsverzicht

Gewinnvorträge als Stolperstein

Anpassung des Gesellschaftsvertrages

**Der interdisziplinäre
Ansatz zur Lösung
des Spannungsfeldes
von Familie-Unter-
nehmen-Vermögen**

**Frühzeitige
Einbindung aller
Betroffenen als
wesentlicher
Erfolgsfaktor**



Katharina Müller
ist Partnerin von Willheim
Müller Rechtsanwälte in Wien
mit Spezialisierung auf
Vermögensweitergabe- und
Unternehmensübergabe-
konzepte.
www.wmlaw.at

Nachfolgeregelungen hohe Bedeutung zu.

Wie der vorliegende Fall zeigt, ist es jedoch ebenso wichtig, auf das Spannungsfeld aus Familie, Unternehmen und Vermögen einzugehen und es für alle Beteiligten in befriedigender Art und Weise aufzulösen. Dies ist nur möglich, wenn die unterschiedlichen Rollen, Erwartungshaltungen und die daraus resultierenden persönlichen Interessen der betroffenen Familienmitglieder bei der Planung des Übergabeprozesses berücksichtigt werden.

Keines der betroffenen Familienmitglieder kann sich diesem Spannungsfeld aus eigener Kraft entziehen. Das Familienunternehmen steht im Zentrum der Familie, nicht nur wirtschaftlich, sondern vor allem auch emotional.

Es ist daher von immenser Bedeutung, die familiären Rahmenbedingungen unter Einbindung eines erfahrenen Experten vorweg zu analysieren, um die für die Familie entscheidenden familien- und vermögensstrategischen Kernfragen herauszuarbeiten. Er spricht mit sämtlichen betroffenen Familienmitgliedern, analysiert ihre Rollen, Erwartungshaltungen und Interessenlagen und bietet ihnen im Rahmen von kurzen moderierten Workshops die Möglichkeit, sich und ihre Meinung aktiv in den Übergabeprozess einzubringen.

Im Mittelpunkt steht dabei die Auflösung des Spannungsfeldes von Familie, Unternehmen und Vermögen, das durch die dahinter wirkenden Kräfte von Liebe, Macht und Geld dominiert wird. Die Familie erarbeitet dabei unter Anleitung ein Nachfolgekzept, das auf breitem Konsens basiert und daher von allen Beteiligten mitgetragen wird.

Parallel dazu wird eine genaue Analyse der Vermögensstruktur der Familie sowie der Verflechtungen zwischen Privat- und Firmenvermögen durchgeführt.

Darauf aufbauend wird die Konsenslösung in einem weiteren Schritt mit Anwalt und Steuerberater auf rechtliche und steuerliche Umsetzbarkeit geprüft sowie im Detail ausgearbeitet. Der Experte begleitet und moderiert für die Familie den Übergabeprozess und sorgt dafür, dass die – neu geschaffene – innerfamiliäre Kommunikationsbasis aufrechterhalten wird.

VI. Eine mögliche Lösung

Im vorliegenden Fall hätte die der Situation der Familie entsprechende Lösung wie folgt aussehen können:

- Klärung der familiären Situation und Analyse des Ursprungs der teilweise offen ausgetragenen, teilweise versteckt gelebten Konflikte, insbesondere zwischen S1, S2 und der Mutter
- Rechtzeitige Trennung von Privat- und Gesellschaftsvermögen seitens V, auch um den Pflichtteilsanspruch von S2 zu decken
- Frühzeitige Einbindung von S1 in die Geschäftsführung, um S1 die Möglichkeit zu geben, sich auch bei den übrigen Familienmitgliedern Respekt und Vertrauen in seine Führungsqualitäten zu erarbeiten
- Übergabe des Unternehmens an S1 gegen Entgelt wegen der Symbolwirkung innerhalb der Familie bei gleichzeitiger Reduktion der Verpflichtungen des Unternehmens gegenüber V, der bei Übergabe einen Gegenwert zur Absicherung seiner Bedürfnisse erhält
- Anpassung des rechtlichen und steuerlichen Konzepts.

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE UNTERNEHMENSNACHFOLGE AUS SICHT DER FAMILIE

Ein ganzheitlich-methodisches Vorgehen, das den Erfolg des Übergabeprozess nachhaltig sicherstellt, ist zu empfehlen:

- **Schritt 1** – Klärung der Interessenlagen, die sich aus den diversen Rollen und Erwartungen der beteiligten Familienmitglieder ergibt
- **Schritt 2** – Analyse des Status-quo hinsichtlich Vermögenslage, rechtlicher Situation und steuerlicher Optimierung
- **Schritt 3** – auf Basis der in Schritt 1 und 2 gewonnenen Informationen Erarbeitung eines zukunftsgerichteten Konzepts zusammen mit der Familie
- **Schritt 4** – gemeinsame Arbeit mit Anwalt und Steuerberater, um die erarbeitete Konsenslösung auf Umsetzbarkeit zu prüfen und in die entsprechenden Vertragswerke zu gießen
- **Schritt 5** – Begleitung der Familie in der Umsetzungsphase; gegebenenfalls Hinzuziehung eines Beraters für das Veränderungsmanagement in den Bereichen Unternehmen und Familie.



Maximilian Seyer

ist Partner von Brenninkmeyer Seyer & Partner, einem unabhängigen Mehr-Generationen Family Office in Wien.

www.brenninkmeyerseyer.com

Martin Jilch

Die Besteuerung pauschalierter Land- und Forstwirte

Ein Leitfaden zum Steuersparen

3., vollständig überarbeitete Auflage

Die vollständig aktualisierte 3. Auflage des Steuerhandbuches „Die Besteuerung pauschalierter Land- und Forstwirte“ ist – unter Berücksichtigung zahlreicher gesetzlichen Änderungen und der Pauschalierungsverordnung bis 2010 – die einzige Monografie zu diesem Thema.

Die wichtigsten Änderungen:

Voll- und Teilpauschalierung • Übergangs- und Sperrfrist • Zahlungsansprüche • Sozialversicherungsoption • Nebenerwerb • Steuerfreibeträge • Betriebsübergabe • Privatzimmervermietung • Energieabgabenvergütung

Seit der zweiten Auflage aufgetretene Steuerfragen betreffend unterjährige Hofübergaben, Schenkungen, Regelbesteuerung, Sozialversicherungsoption, Maschinendienstleistungen, Mineralölsteuervergütung, Agrargemeinschaften, Buchführungsgrenzen u.v.m. werden praxisnah und ausführlich behandelt.

Ing. Mag. Dr. Martin **Jilch** stammt aus dem Bauernstand und ist Agraringenieur und Jurist. Als Steuerreferent in der Nö. Landes-Landwirtschaftskammer und nebenberuflich Vortragender an der Akademie für Recht und Steuern hält er zahlreiche Fachvorträge und kennt die Probleme der Land- und Forstwirte aus der täglichen Praxis. Mit diesem verständlichen Fachbuch mit zahlreichen Beispielen bietet er Landwirten ebenso wie Steuerberatern eine wichtige Orientierungshilfe für die Praxis.



978-3-7083-0425-0, 564 Seiten, broschiert, € 68,80

Bestellungen:

(+43) (01) 982 13 22-365, -310; Fax: -311; office@amedia.co.at