

Klare Verhältnisse von Anfang an

Vorsorge. Die Ehe scheitert, das Unternehmen nicht – dem Ehe- und Partnervertrag sei Dank

Rund 40 Prozent aller Ehen werden in Österreich geschieden. Dieses endgültige „Aus“ hat nicht nur auf die Familien, sondern auch auf Unternehmen Auswirkungen. Zwar gilt in Österreich das Prinzip der Gütertrennung, bei einer Scheidung unterliegen aber das eheliche Vermögen und die ehelichen Ersparnisse der Aufteilung. Somit kann theoretisch auch ein Familienunternehmen bei der Scheidung zum Thema der Vermögensaufteilung werden. Grundsätzlich würden Unternehmen sowie dem Betrieb gewidmete Sachen und erzielbare Gewinne als unternehmenszugehörig angesehen und somit nicht aufgeteilt – außer, sie werden für private Zwecke umgewidmet, so die Expertin. „Lediglich Unternehmensanteile, die eine Wertanlage darstellen, weil kein maßgeblicher Einfluss auf die Geschäftsführung damit verbunden ist, unterliegen wie sonstige eheliche Ersparnisse der Aufteilung“, erklärt die St. Veiter Notarin Isolde Sauper. Heikel wird es auch, wenn nicht



„In den Verträgen wird verbindlich festgelegt, welche Vermögensanteile zum Unternehmen gehören.“

Dr. Isolde Sauper
Notarin



Die Scheidung des Unternehmerpaares kann für den Betrieb eine hohe finanzielle Belastung bedeuten, wenn nicht vorgesorgt wurde

klar zu eruieren ist, ob ein Unternehmen im maßgeblichen Einflussbereich eines Partners steht.

Eindeutige Regelungen

Klare Verhältnisse von Anfang an sind also gefragt – zum Schutz des vom jeweiligen Partner vor der Ehe erworbenen Vermögens, vor allem des Einzel- oder Familienunternehmens, an dem ein Ehepartner beteiligt ist, sollte im Idealfall noch vor der Heirat ein Ehevertrag her. In diesen Verträgen, die als Notariatsakt abgeschlossen werden, wird zwischen den Partnern (Ehegatten/Lebensgefährten/gleichgeschlechtliche Partner) verbindlich festgelegt, welche Vermögensbestandteile (Beteiligungen) zu einem Unternehmen gehören und welche eheliches, also der Aufteilung unterliegendes Vermögen sind“, sagt Sauper. Gibtes diesen nicht, kann es bei der Scheidung zu umfangreichen und kostspieligen Streitigkeiten, vor allem darüber, was und welche Werte in eine allfällige Aufteilung einzubeziehen sind, was dem Unternehmen gewidmet ist und was an Gewinn

zur privaten Nutzung gewidmet wurde, kommen. Aber im Ehe- und Partnervertrag kann noch mehr geregelt werden. „Es kann darüber hinaus die zukünftige Eigentümerschaft an einem Unternehmen für den Fall geänderter persönlicher Verhältnisse festgelegt und eine Abfindung für den ausscheidenden Partner vereinbart werden“, so Sauper. Das heißt, schon im Vorfeld wird geklärt, was bei einer Trennung mit den Anteilen des scheidenden Partners passieren soll.

Abfindungen

So wird unter anderem bestimmt, welche Auszahlungsansprüche oder Vermögensübertragungen zum Ausgleich von Ansprüchen dem aus dem Unternehmen ausscheidenden Ehepartner zustehen. Durch eine gesellschaftsvertragliche Regelung ist eine zusätzliche Absicherung gewährleistet. Besonders heikel ist das Thema Abfindung, wenn der Partner nicht als Miteigentümer, sondern als Angestellter im Betrieb mitgearbeitet hat. Sauper: „Wenn ein Partner im Zuge einer Scheidung

oder Auflösung der Partnerschaft auch das Arbeitsverhältnis beendet, ist seine Abfindung sowohl nach arbeitsrechtlichen Grundsätzen als auch Angestelltengesetz zu

regeln“. Geht die Mitwirkung jedoch über das für Mitarbeiter übliche Ausmaß hinaus, kann darüber hinaus eine zwischen den Partnern zu vereinbarenden und zu leis-

tende Abfindung dieser Mitwirkung im Erwerb erforderlich werden. Übrigens: Ehe- und Partnerverträge sollten nicht in Steingemeißelt sein, sondern

gegebenenfalls an geänderte Rahmenbedingungen angepasst werden. Etwa dann, wenn das Unternehmen beispielsweise durch eine Übernahme erweitert wurde.

PAARLAUF

„Einer muss der Polizist sein“

Beziehung. Klare Grenzen helfen, Privat- und Berufsleben optimal zu trennen

Rund 156.400 Familienbetriebe gibt es in Österreich, immerhin 61 Prozent von ihnen stehen in Besitz eines Familienmitglieds und werden auch von diesem geführt – und das oft nicht nur allein, sondern im Tandem mit dem Partner oder der Partnerin. „Die Führung als Paar ist ein typisches KMU-Thema“, sagt Paartherapeutin Sabine Bösel. Dieser Paarlauf ist allerdings eine echte Herausforderung, ist man doch oftmals nahezu 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche zusammen, häufig sind auch Wohn- und Arbeitsort kaum räumlich getrennt. Die Folge: Privat- und Berufsleben verschmelzen – das gereicht nicht immer zum Vorteil der Bezie-



„Es ist von enormer Wichtigkeit, sich nicht als Liebespaar aus den Augen zu verlieren.“

Sabine Bösel
Paartherapeutin

hung. „Es ist von enormer Wichtigkeit, sich nicht als Liebespaar aus den Augen zu verlieren“, warnt Bösel. „Der Betrieb hat im Badezimmer nichts verloren“. Klare Grenzen und Rituale würden dabei helfen: etwa, das Smartphone abends und am Wochenende auszuschalten oder sich nach Feierabend umzuziehen.

Beziehungsarbeit nötig

Auch die Gespräche sollten sich nicht immer nur um den Betrieb drehen. „Einer muss der Polizist sein und gegebenenfalls Einhalt gebieten“, sagt Bösel. Als hilfreich für die Beziehung würden sich immer wieder einmal Auszeiten, wie beispielsweise ein Wochenen-

de in einer Therme, erweisen. „Die räumliche Distanz hilft beim Abschalten“.

Grenzen akzeptieren

Aber auch im Arbeitsalltag müssen Paare, die gemeinsam einen Betrieb führen, einiges an Beziehungsarbeit leisten: Hierarchien, aber eben auch andere Grenzen, müssten von den Partnern akzeptiert werden. Bösel: „Wichtig ist es beispielsweise, nicht vor Angestellten Kritik am Partner zu üben“. Doppelt arg sei es, wenn dabei einer beschämt werde. Kriselt es einmal in der Beziehung, müsste man rasch eine Lösung finden. „Emotionen haben im Unternehmen nichts verloren“, so Bösel.

„Keine Scheu vorm Familienbetrieb“

Design. Die Wittmann Möbelwerkstätten haben einen fixen Platz in der internationalen Möbellandschaft

Ulrike Wittmann und Heinz Hofer-Wittmann sind ein eingespieltes Duo – seit 32 Jahren leiten sie gemeinsam die Geschichte der Wittmann Möbelwerkstätten. „Jeder hat seine Kompetenzen und bringt sich da mehr ein, aber man macht sich natürlich über alles Gedanken“, sagt Ulrike Wittmann. Und so habe Heinz Hofer-Wittmann bei rein betriebswirtschaftlichen Themen das letzte Wort, bei den anderen sei es umgekehrt. „Es ist sinnvoll, klare Verhältnisse zu schaffen, auch, wenn man über alles redet“, ist Heinz Hofer-Wittmann überzeugt.

Mittlerweile werden die beiden von drei Prokuristen unterstützt – und zwar in den Bereichen Produktion, Vertrieb und Rechnungswesen. Wichtig sei es dabei, darauf zu achten, dass „die Kultur als Familienunternehmen erhalten bleibt“, so der Wittmann-Chef. Zu dieser gehöre unter anderem, dass Entscheidungen rasch gefällt würden und die Verantwortung den 115 Mitarbeitern gegenüber. „Unsere Mitarbeiter zeigen umgekehrt ja auch eine hohe Solidarität“, streuen ihnen die Firmenchefs Rosen.

Schwieriger Anfang

Ob eines der vier Kinder in den Betrieb einsteigen werde, steht noch nicht fest. „Aber wir hoffen es“, sagt Ulrike Wittmann. Entsprechende Tendenzen gebe es sowohl von der zweitältesten Tochter als auch vom Sohn. Der Einstieg ins Family Business sei allerdings nicht immer leicht, erinnert sie sich an ihre Anfangsjahre in der Möbelmanufaktur: „Manche Mitarbeiter haben anfänglich in mir nur die Tochter des Chefs gesehen, mir keine Kompetenz zugestanden und mich nicht akzeptiert“. Gerade als Frau brauche man – so gar noch heute – neben Kompetenz eine gewisse Standfestigkeit und eine dicke Haut. „Völlig absurd“ ist für Ulrike Wittmann die Strategie mancher Familienbetriebe, Frauen mit dem Argument, dass dadurch Schwierigkeiten entstehen könnten, nicht im Unternehmen mitarbeiten zu lassen. Wittmann: „Da geht so viel Energie, Kraft und Leidenschaft verloren“. Und davon könne man doch nie genug haben.



Ulrike Wittmann und Heinz Hofer-Wittmann haben beide „ihre“ Geschäftsbereiche – geredet wird jedoch über alles

Hoffmann, aber auch Matteo Thun, Jean Nouvel oder Paolo Piva haben ihre Spuren hinterlassen. Dies schätzen nicht nur Privatkunden im In- und Ausland, sondern zuneh-

mend auch Hotels, Restaurants und Banken. Möbel von Wittmann finden sich beispielsweise im Hotel „The Guesthouse Vienna“, in der Braserie Louis Moritz in Barcelo-

na oder der Chuo Mitsui Bank in Tokio. Derzeit gebe es unter anderem Hotelprojekte in München und in Asien, so Ulrike Wittmann. „Wir werden im Objektbereich zunehmend

stärker“, freut sich das Führungsduo, das im laufenden Geschäftsjahr einen Umsatz von rund 17 Millionen € erwartet. Eines ist Heinz Hofer-Wittmann besonders wichtig:

„Man darf keine Scheu vorm Familienbetrieb haben“. Diese Unternehmen hätten im Normalfall viel mehr menschliche Energie als „kapitalgetriebene Unternehmen“.



COUPLENESS

Im Gleichschritt auf dem Erfolgsweg gehen

Stütze. Bündelt ein Unternehmerpaar seine Kräfte, ist es sowohl beruflich als auch privat nahezu unschlagbar

„Die Verbindung von privater und beruflicher Beziehung birgt sowohl für das Paar als auch für den Betrieb ein enormes Potenzial“, sagt Isabella Klien von Paarweise - Zentrum für Unternehmerpaare. Vorausgesetzt, man habe ein gemeinsames Ziel vor Augen. Denn dann würden sich Energie, Durchhaltevermögen und Zuversicht bündeln und zu einer enormen Kraft werden, die meist sämtliche Hindernisse überwinden könne. In keiner anderen Konstellation sind darüber hinaus Loyalität und Solidarität so ausgeprägt.

Wird zur Erreichung des Ziels also an einem Strang

gezogen, ist der Erfolg quasi vorprogrammiert. „Geht ein Paar wie eine Person voran, dann folgen auch die Mitarbeiter gerne“, weiß die holistische Organisationsberaterin. Sind diese Einigkeit und Einheit jedoch nicht vorhanden, sei die Gefahr groß, von Mitarbeitern, aber auch Lieferanten oder Kunden gegeneinander ausgespielt zu werden. „Dadurch wird der Erfolg geschmälert – weil viel Energie an Nebenschauplätze wandert“, so Klien.

Klarheit gefragt

Um dies zu vermeiden, sei Klarheit in Bezug auf Ziele, Visionen und Strategien ex-

trem wichtig. Sei diese vorhanden, sollte sie den Mitarbeitern kommuniziert und mit den Ideen derselben angereichert werden. So könnten sie auch von den Mitarbeitern mitgetragen und umgesetzt werden. Eindeutig definiert sein müsse weiters die Aufgabenverteilung zwischen dem Unternehmerpaar: „Dann ist auch das Verständnis für die Einheit im Großen und die Vielfalt im Kleinen da“, sagt die Unternehmensberaterin. Denn ein weiterer Vorteil von Unternehmen, die von Paaren geführt würden, sei die wesentlich größere Vielfalt in der Umsetzung der Visionen. Eine große Her-



„Man muss dem Partner zeigen, wie wichtig er für das Unternehmen ist.“

Isabella Klien
holistische Organisationsberaterin

ausforderung sei auch die Betriebsübergabe an ein Nachfolger-Paar. „Dabei werden oft die emotionalen Themen nicht beachtet, obwohl diese essentiell sind“, warnt Isabella Klien.

Passende Position

Wichtig dabei ist etwa, jenem Partner, der in die Unternehmerfamilie eingekleidet hat, die Möglichkeit zu geben, einen guten Platz im Betrieb zu finden. „Man muss ihm zeigen, wie wichtig er dafür ist“, sagt die holistische Organisationsberaterin. Dies müsse auch für Außenstehende spürbar sein, um Irritationen und Intrigen zu vermeiden.