

I. Familienunternehmen – Chancen und Herausforderungen

Literatur: Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend, Mittelstandsbericht 2012, III – 368 Blg-Berichte, www.parlament.gv.at; Frank Hermann/Kessler Alexander, Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, Forschungsinstitut für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien (2009); Mandl Irene/Obenaus Stephan in *KMU Forschung Austria/European Commission*, Overview of Family Business Relevant Issues in Europe – Country Fiche Austria (2008); Schauer Martin, Nachfolge im Recht der Personengesellschaften, in Gruber/Kalss/Müller/Schauer, Erbrecht und Vermögensnachfolge (2010) § 31, 988.

Gliederung

	Rz
A. Einmaligkeit eines Familienunternehmens	1/1
B. Volkswirtschaftliche Bedeutung	1/5
C. Unternehmensnachfolge	1/6
D. Rechtlicher Rahmen für Familienunternehmen	1/10
E. Dauerhafte und interessengerechte Gestaltungen	1/18

A. Einmaligkeit eines Familienunternehmens

Jede Familie wird von ihren **Mitgliedern**, den Eltern, den Kindern, Enkelkindern und sonstigen Angehörigen, aber insb auch von der Familienhistorie und der jeder Familie eigenen Tradition geprägt. Jedes Mitglied ist eine eigene Persönlichkeit. Eine Familie ist daher durch die Besonderheiten jedes einzelnen Mitglieds, zugleich durch das Zusammenwirken dieser einzelnen Persönlichkeiten geprägt. Jede Familie ist daher vollkommen singulär und **einzigartig**. Die Besonderheit und Einmaligkeit der Familie schlagen auf das Familienunternehmen durch. Jedes Familienunternehmen ist durch die Persönlichkeit der Familienmitglieder, deren Werte, den tagtäglichen Umgang und die Umsetzung dieser Werte geprägt. Familienunternehmen können daher nicht nach einer nach Maßzahlen klassifizierten Gruppe geordnet werden, vielmehr lassen sich nur Typen und häufige gemeinsame Phänomene und Beobachtungen feststellen, ohne die Einmaligkeit und Eigenständigkeit jedes einzelnen Familienunternehmens in Frage zu stellen. **1/1**

Diese Einmaligkeit und die Notwendigkeit der Berücksichtigung der Gesamtsituation, die Einbeziehung aller Umstände bei der Beurteilung von Familienunternehmen und von Rechtsfragen in einem Familienunternehmen machen es schwer, allgemein gültige und vom jeweiligen konkreten Familienunternehmen losgelöste abstrakte Rechtsätze zu bilden, vielmehr passen sie jeweils nur für die **konkrete Situation**. Ziel dieses Buches ist daher nicht, aus einer Gesamtschau von Beobachtungen absolut geltende allgemeine Rechtsätze zu formulieren. Vielmehr wollen unsere Ausführungen für die Überzeugungskraft und Legitimation für Regelungen, Regelungsvorschläge und die Ordnung konkreter Familienunternehmen werben. Für die unmittelbare Anwendung ist jeweils die Berücksichtigung der **Gesamtumstände** sowohl aus dem familiären als auch aus dem unternehmerischen Umfeld und schließlich aus dem Markt entscheidend. **1/2**

1/3 Familienunternehmen zu verstehen und darzustellen, heißt, sich nicht allein auf die unternehmerische Seite zu beschränken und gesellschaftsrechtliche Aspekte aufzugreifen. Regelmäßig geht es darum, die drei maßgeblichen Sphären, die auf ein Familienunternehmen einwirken, offenzulegen und ihr Zusammenwirken aufzubereiten: Die Sphäre der Familie steht neben der der Eigentümer und schließlich jener des Unternehmens (vgl. Rz 9/1). Die Sphären lassen sich unter anderem nach Berührtheit, Interessen, Einfluss, Gestaltungsmöglichkeit etc. teilen. Maßgeblich ist das Erkennen der unterschiedlichen sozialen Einheiten, die diese Sphären bilden. Deutlich wird dies etwa bei einer Unternehmensübergabe, bei der die unterschiedlichen Bereiche und Interessenträger klar hervorkommen.¹⁾ Die unterschiedlichen Sphären sind keine in sich abgeschlossenen Systeme oder abgeschotteten Einheiten und lassen sich daher nicht als Musilsche Parallelwelten begreifen. Vielmehr sind sie kommunizierende Sphären mit einer Vielzahl von wechselseitigen Berührungspunkten mit unterschiedlichen, zT komplementären Interessenlagen. Häufig harmonisieren sie und verlaufen parallel, verstärken einander, zum Teil richten sie sich aber auch gegeneinander und wirken diametral aufeinander ein. Die einzelnen Bereiche wirken und agieren nicht nach einem einheitlichen Handlungsmuster, vielmehr gelten für jeden Bereich eigene geschriebene und ungeschriebene Regeln mit divergenten Mechanismen. Um Familienunternehmen und deren Wirkungsweise nachvollziehbar zu machen, erhellende Beobachtungen ausformulieren zu können und schließlich taugliche Handlungsorientierungen und Gestaltungsmöglichkeiten darlegen zu können, sind diese Sphären und deren Geflecht von Beziehungen und Einflüssen im Blick zu behalten. Das fortdauernde Zusammenwirken dieser Sphären soll dem Familienunternehmen einen stabilen und flexiblen Rahmen geben. Innerhalb dieses Rahmens sollen Fortentwicklungen ebenso vollzogen wie Konflikte in konstruktiver Weise ausgeglichen werden können.

1/4 Familienunternehmen sind – anders als offene Publikumsgesellschaften – maßgeblich von den Eigentümern und deren Zielen geprägt. Die Zielvorstellungen sind zumeist wesentlich vielfältiger als die einseitige Orientierung der offenen börsennotierenden Unternehmen, die kurzfristige Erwartungshaltungen befriedigen müssen. Bei Familienunternehmen steht die **nachhaltige Versorgung** und Sicherung der Familienmitglieder, der Vermögenserhalt und die langfristige, generationsübergreifende Unternehmensplanung im Vordergrund (vgl. Rz 2/27; Rz 2/36). Die im Regelfall geringere Eigenkapitalausstattung wird durch Enthaltensamkeit in der Entnahme und durch weitgehende Gewinnthesaurierungen kompensiert. Die Nachhaltigkeit manifestiert sich schließlich auch an der bedeutend höheren Beschäftigungsdauer langjähriger und verdienter Mitarbeiter und des leitenden Managements.

B. Volkswirtschaftliche Bedeutung

1/5 Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen wird jedoch weder real noch medial wahrgenommen. Wie aus dem Mittelstandsbericht 2012²⁾ ersichtlich ist, tragen Österreichs Familienunternehmen sehr erfolgreich und wesentlich zur Ar-

¹⁾ Schauer in Gruber/Kalss/Müller/Schauer, Erbrecht und Vermögensnachfolge § 31 Rz 1 ff, S 989 ff.

²⁾ Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend, Mittelstandsbericht 2012, 70 ff.

beitsplatzbeschaffung und **nationalen Wirtschaftsleistung** bei. In Österreich beschäftigen Familienunternehmen über 70% der Arbeitnehmer.³⁾ Dabei sind Familienunternehmen keinesfalls nur unter den Mikro- oder Kleinunternehmen zu finden. Auch im Bereich der mittleren und großen Unternehmen Österreichs liegt der Anteil an Familienunternehmen noch bei 67% bzw 50%.⁴⁾ Positiv auf den Erfolg wirken die Fähigkeit, sich flexibel an geänderte Bedingungen anzupassen und eine offene Kommunikationskultur aufrecht zu halten. Familienunternehmen, die sich durch Konfliktlösungskompetenz auszeichnen, können sich hierdurch entscheidende Vorteile gegenüber Mitbewerbern verschaffen.⁵⁾

C. Unternehmensnachfolge

Ein zentrales Thema für Familienunternehmen ist die **erfolgreiche Unternehmensnachfolge**. Hierfür bedarf es neben der Bereitschaft, in Familienunternehmen Verantwortung zu übernehmen, sorgfältig strukturierter Übernahmeabläufe, die gewährleisten, dass die übernehmende Generation fachlich und wirtschaftlich in der Lage ist, das Unternehmen fortzuführen und gleichzeitig eigene Ideen zu verwirklichen, Innovationen voranzutreiben und Modernisierungsschritte einzuleiten. Sozialdemografische Veränderungen, wie bspw die rückläufige Kinderzahl oder andere Ausbildungen der Nachkommen bzw anders gelagerte Interessen, prägen die aktuellen Übergabeszenarien. 1/6

Im Zeitraum 2012 – 2021 stehen gemäß Berechnungen der KMU Forschung Austria rund 52.500 Betriebe in Österreich zur Nachfolge an. Dies entspricht etwa 33% der KMU der gewerblichen Wirtschaft Österreichs. Bei der überwiegenden Mehrheit der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen handelt es sich um Familienunternehmen. Das Thema Familienunternehmen und Übergabe ist daher aktueller denn je. 1/7

Eine schwere Belastung für Familienunternehmen stellen das Pflichtteilsrecht und dessen aktuelle Anwendung durch die Rsp dar. Insb Familienunternehmen mit bedeutendem Grundbesitz können im Erbfall dadurch zerbrechen, dass die Pflichtteilsansprüche aus den Erträgen des Familienunternehmens nicht leistbar sind und es so zwangsläufig zu einem Verkauf des Unternehmens oder wesentlicher Teile desselben kommt. Gerade Familienbetriebe in KMU-Größen sollten für die Pflichtteilsbefriedigung rechtlich so gestellt werden, dass die Ansprüche aus dem Ertragswert und nicht aus dem Substanzwert zu berechnen sind, um die Fortführung des Unternehmens zu gewährleisten und das Fortbestehen zu sichern. Die nur auf land- und forstwirtschaftliche Betriebe anwendbaren Regeln der Anerben- und Höferechte sollten in sinnvoller Weise erweitert werden, um zu verhindern, dass durch Betriebszerschlagungen und -verkäufe wertvolles Know-how und bewährte Strukturen verloren gehen (vgl Rz 21/191 ff und Rz 21/258). 1/8

Ohne gesetzliche Regelungen ist es aber jedenfalls auf zivilrechtlichem Weg möglich, diese Strukturen im Einvernehmen vertraglich nachzuvollziehen, um den Bestand 1/9

³⁾ Mandl/Obenaus in *KMU-Forschung Austria/European Commission*, Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Austria 5.

⁴⁾ Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend, Mittelstandsbericht 2012, 72.

⁵⁾ Frank/Kießler, Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen: Eine vergleichende Analyse österreichischer Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen (2009).

des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Die vertraglichen Lösungsmöglichkeiten werden in diesem Buch umfassend behandelt.

D. Rechtlicher Rahmen für Familienunternehmen

- 1/10** Nicht nur die unterschiedlichen Personen und Ausrichtungen prägen Familienunternehmen, ganz wesentlich unterscheiden sie sich auch in ihren rechtlichen Rahmenbedingungen.
- 1/11** Vielfach entstehen und entwickeln sich Familienunternehmen aus einer originellen Geschäftsidee; die Intensität des operativen Geschäfts lässt die Schaffung sachgerechter interner Regelungen in den Hintergrund treten. Im Bedarfsfall fehlen sie dann zu oft. Häufig ist keine rechtliche Vorsorge für die Nachfolge oder für den Konfliktfall getroffen; aus wirtschaftlichen, persönlichen und emotionalen Gründen fehlt in diesen Situationen oft die Bereitschaft, dafür sichere Spielregeln zu schaffen. Wenig oder lückenhaft gestaltete Rahmenbedingungen begünstigen das Ende von Familienunternehmen.
- 1/12** Zur rechtlichen Erfassung der Einrichtung Familienunternehmen ist es daher notwendig, die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu kennen, darauf aufbauend die privat-autonomen Gestaltungsmöglichkeiten mittels Verträgen und ergänzenden Rechtsgeschäfte auszubreiten und schließlich die Rechtsfragen und mögliche Rechtsfolgen bei Fehlen derartiger Gestaltungen, dh bei fehlenden oder lückenhaften Regelwerken, aufzubereiten. Der Blick der folgenden Darstellung wandert daher von praktisch vielfach vorgefundenen Situationen auf der Grundlage der geltenden Gesetzeslage zu sinnvollen oder empfehlenswerten Gestaltungen; er pendelt zwischen gesetzlicher, zum Teil lückenhafter Regelung zur empfehlenswerten Gestaltung.
- 1/13** Der **unternehmens-rechtliche Rahmen** der Familienunternehmen, das **verfasste Familienunternehmen**, dh das Familienunternehmen mit der Familienverfassung, ist gleichzeitig **Versicherung und Schutz zu nachhaltigem Bestand**. Diese Familienverfassung schützt das Unternehmen nach Innen und nach Außen gleichermaßen (vgl Rz 3/1 ff und Rz 3/26). In gleicher Weise bedarf das Familienunternehmen der rechtlichen Absicherung gegenüber gefährdenden Einzelinteressen einiger Familienmitglieder oder von Familiengesellschaftergruppen und vor Übernahmen interessierter Mitbewerber oder Investorengruppen. Familienunternehmen sind insb bei innerfamiliären Auseinandersetzungen (Erbgang, Scheidung, Unterhalt, etc) gefährdet, weil in derartigen streitigen Auseinandersetzungen das Wohl des Unternehmens in der Regel eine untergeordnete Rolle spielt. Daher ist der rechtliche Rahmen auch aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten dahingehend zu überprüfen, ob er das Unternehmen bei diesen Auseinandersetzungen auch tatsächlich schützen kann.
- 1/14** Der unternehmens-rechtliche Rahmen orientiert sich grundsätzlich nicht an kurzfristigen Optimierungsmöglichkeiten oder plötzlich auftretenden Gelegenheiten. Vielmehr wird ohne Beachtung der Einzelinteressen mancher Familienmitglieder ein abschließendes Regelwerk geschaffen, das den Familienmitgliedern eine angemessene **Grundversorgung** sichert und gleichzeitig die Grundlage dafür bildet, dass im Familienunternehmen selbst ausreichende Liquidität besteht, um die Möglichkeit zu schaffen, Innovation zu fördern, neue Geschäftsbereiche zu bearbeiten und Projekte zu verwirklichen.

Gerade in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren ist es Familienunternehmen möglich, **1/15** innovative Projekte umzusetzen, die in weiterer Folge wesentlich am nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens beitragen. Familienunternehmen sind aufgrund ihrer Flexibilität dafür geschaffen, rasch neue Geschäftsfelder zu beziehen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen können – anders als bei Großkonzernen – im Familienverband angepasst werden. Der dadurch gewonnene zeitliche Vorsprung erklärt, warum Familienunternehmen auch gegen wesentlich größere Mitbewerber bestehen können.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bedürfen gerade bei Familienunternehmen **1/16** der laufenden Supervision, um einerseits gesetzlichen Änderungen zu entsprechen, andererseits möglicherweise geänderte langfristige Planungen der Familien selbst. Daher ist einerseits die erforderliche Langfristigkeit im Bestand des Unternehmens abzusichern, andererseits die Voraussetzungen zu schaffen, dass Innovation und Übernahme neuer Geschäftsfelder nicht behindert werden.

In den vergangenen Jahren ist in vielen Familienunternehmen eine **zunehmende 1/17 Stagnation** festzustellen, was die Unternehmen unmittelbar gefährdet. Ohne laufende Innovationen und stetiger Anpassung an die aktuellen wirtschaftlichen Bedürfnisse sind diese Unternehmen oft sehr rasch nicht mehr wettbewerbsfähig. Um die nachhaltige Innovation zu fördern, bedarf es rechtlicher Rahmenbedingungen, die sicherstellen, dass Gewinne nicht zur Gänze ausgeschüttet, sondern thesauriert werden, um Forschung, Zukunftsprojekte oder neue Geschäftsfelder aus eigenen Mitteln finanzieren zu können. Diese besonders wesentlichen Szenarien werden in dem Buch ausführlich behandelt, weil auch hier nur ein abschließender rechtlicher Rahmen die erforderliche Sicherheit leisten kann, dass entsprechende Mittel für die Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen (vgl. Rz 14/12 ff und Rz 14/22).

E. Dauerhafte und interessengerechte Gestaltungen

In den seltensten Fällen ist es empfehlenswert, allein aus **steuerrechtlichen Gründen 1/18** in einem Familienunternehmen bestimmte rechtliche Gestaltungen vorzunehmen, vielmehr müssen die Interessen der Beteiligten eines Familienunternehmens und die Zusammensetzung der Familie die maßgeblichen Antriebskräfte für konkrete Maßnahmen und Gestaltungen sein. Zu schnell können sich die Familie und ihre Ziele ändern, kann das Unternehmen vor völlig neuen Herausforderungen stehen, sei es im Wettbewerb und der Veränderung der Märkte, sei es im regulativen Umfeld. Beispiele der Vergänglichkeit steuerrechtlicher Regelungen im Umfeld von Familienunternehmen sind die zunehmende Inattraktivität von Privatstiftungen während der letzten Jahre sowie die Vergänglichkeit der Vorteilhaftigkeit der GmbH & Co KG. Sind primär steuerrechtliche Überlegungen für bestimmte Gestaltungen maßgeblich, zahlen die Familie und das Familienunternehmen einen hohen Preis, nämlich den Verlust der Flexibilität, der aber in einem dynamischen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umfeld insb für Klein- und Mittelbetriebe unbedingt erforderlich ist.

Neben steuerrechtlichen Rahmenbedingungen agieren Unternehmen in einem **immer dichterem Geflecht von wirtschaftsrechtlichen Bestimmungen. 1/19** Der Bogen spannt sich vom Gewerberecht, Raumordnungsrecht, allgemeinen öffentlichen Wirtschaftsrecht über das Sozialversicherungsrecht bis zum Mietrecht und sonstigen privatrechtlichen Be-

stimmungen. Naturgemäß sind all diese Regelungen zu beobachten und zu beachten und das Unternehmen bestmöglich danach auszurichten.

1/20 Die Gestaltung einer umfassenden Familienunternehmensverfassung (Familiencharta) – in der Regel handelt es sich um ein Vertragswerk vieler oder mehrerer miteinander verbundener Einzelvereinbarungen – ist in der Regel von einem breiten Familienkonsens abhängig. Dies trifft auch auf Regelungen zu, die ein Alleinunternehmer seinen Nachkommen auferlegt hat. Ohne den Grundkonsens der – überwiegenden – Mehrheit der beteiligten Familienmitglieder kann ein Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich geführt werden. Die interessensgerechte Gestaltung der Familienverfassung und ihrer Durchführungsverträge ist auch laufend einer Prüfung zu unterziehen, um auf relevante innerfamiliäre Veränderungen oder die Änderung rechtlicher Gegebenheiten reagieren zu können. Das wiederkehrende „Monitoring“ der Familienverfassungen schafft zudem für alle Familiengesellschafter eine persönliche Einbindung in das Geschehen um das Familienunternehmen und in Folge auch eine persönliche Identifizierung. Auf die Modalitäten, wie dieses Monitoring auch bei Interessensdifferenzen umgesetzt und konkret moderiert werden kann, wird in der Folge noch näher eingegangen (vgl. Rz 3/24 und Rz 3/42).

1/21 Im Kern wird die Familienunternehmensverfassung in der Regel aber keine Veränderung erfahren. Hierbei geht es um die Sicherung des Unternehmensbestandes, die Abwehr der Einflussnahme familienfremder Interessenten und den Vorrang des Unternehmens vor Einzelinteressen von Anteilseignern oder Gruppen von Anteilseignern. Werden diese Grundsätze des Familienunternehmens ausgehöhlt, ist zu erwarten, dass die zentrifugalen Kräfte in der Lage sind, den Zusammenhalt der Familienunternehmer zu überwinden, was kurz- oder mittelfristig zur Zerschlagung oder zum Verkauf des Unternehmens führt (vgl. Rz 5/24 ff, Rz 21/8 ff und Rz 15/20 ff). Revisionen an den verfassten Grundsätzen des Familienunternehmens sind daher mit wirtschaftlicher und rechtlicher Weitsicht vorzunehmen, um internen und externen (Einzel-)Interessen schädliche Einflussmöglichkeiten zu verwehren. Nur dann, wenn im Familienunternehmen eine qualifizierte Mehrheit die Öffnung und damit die Aufgabe als reines Familienunternehmen wünscht, wird die Familienunternehmensverfassung vorzusehen haben, dass alle Mitunternehmer in gleicher Weise Ihre Anteile verwerten können. Die Gestaltung der Familienverfassung hat daher auch den Fall des (teilweisen) Verkaufs von Unternehmensanteilen zu regeln, um auch hier eine ausgewogene wirtschaftliche und rechtliche Stellung aller Beteiligten (zB in Form eines Mitverkaufsrechtes) sicherzustellen (vgl. Rz 5/90 ff).

II. Begriff und Bedeutung von Familienunternehmen

Österreichische Literatur: Aiginger Karl/Böheim Michael/Budimir Kristina/Gruber Norbert/Pitlik Hans/Schratzenstaller Margit/Walterskirchen Ewald, Optionen zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte in Österreich, WIFO 2010, 128; Brix Rupert, Die Satzung der AG (2011); Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend, Mittelstandsbericht 2012, III – 368 Blg-Berichte, www.parlament.gv.at; Chvojka Erhard, Die Alten. Zur Bedeutung der Familie für ältere Menschen in Vergangenheit und Gegenwart, in Vavra, Familie – Ideal und Realität (1993) 206; Dörfler Maria, Mutter und Mutterbilder, in Vavra, Familie – Ideal und Realität (1993) 32; Doralt Maria, Die Wahl des Aufsichtsrats, in Kalss/Kunz, Handbuch für den Aufsichtsrat (2010) § 6; Frank Hermann/Kefßler Alexander, Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, Forschungsinstitut für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien (2009); Fraydenegg-Monzello Otto, Zur Geschichte des österreichischen Fideikommißrechtes, in Sutter, Reformen des Rechts: FS zur 200-Jahr-Feier der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Graz (1979) 777; Helbich Franz, Familienunternehmungen und Aktienmarkt, WPBl 1990, 186; Hopf Gerhard, Neues im Ehe- und Kindschaftsrecht. Änderungen des ABGB und des EheG durch das FamRÄG 2009, ÖJZ 2010/19, 156; Kalss Susanne, Aktien im Licht der Kapitalverkehrsfreiheit – Die Rechtsprechung des EuGH zu den goldenen Aktien und die Auswirkungen auf das nationale Recht, JRP 2005, 26; Kalss Susanne/Müller Katharina, Die Stiftung als Instrument der Vermögensweitergabe, in Gruber/Kalss/Müller/Schauer, Handbuch Erbrecht und Vermögensnachfolge (2010) § 25; Kalss Susanne, Auskunftsrechte und -pflichten für Vorstand und Aufsichtsrat im Konzern, GesRZ 2010, 133; Kalss Susanne/Oelkers Janine, Versuch einer Kategorisierung der Familienunternehmen als Grundlage für eine Analyse ihrer spezifischen Anforderungen an eine rechtliche Ordnung, JEV 2/2007, 56; Kalss Susanne/Schimka Matthias, Qualifikationsanforderungen an die AR-Mitglieder, in Kalss/Kunz, Handbuch für den Aufsichtsrat (2010) § 2; Kocher Gernot, Die Frau im spätmittelalterlichen Rechtsleben, in Frau und spätmittelalterlicher Alltag, Veröffentlichungen des Instituts für mittelalterliche Realienkunde Österreichs 9 = Sitzungen der Berichte der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, Philosophisch-historische Klasse 473 (1986) 479; Krejci Heinz, Die Aktiengesellschaft als Stifter (2004); Kühnel Harry, Ehe in der Gesellschaft des Mittelalters – Das Rollenbild der Frau, in Vavra, Familie – Ideal und Realität (1993) 55; Langer-Ostrawsky Gertrude, Erziehung, in Vavra, Familie – Ideal und Realität (1993) 151; Leyherr Max, Die Situation von Familienunternehmen in Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Unternehmensnachfolge (Dissertation 2000); Mader Peter, Die Geschwister in der Familie, in Harrer/Zitta, Familie und Recht (1992) 85; Mandl Irene/Obenaus Stephan in KMU Forschung Austria/European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues in Europe – Country Fiche Austria (2008); Nowotny Christian in Zukunftsforum Österreich, Strategisches Eigentum für Österreichs Zukunft (2002); Palme Gerhard in Hahn/Palme/Pfaffermayr, Bedeutung oder Funktion von multinationalen Unternehmenszentralen für den Wirtschaftsstandort Österreich, Studie des österreichischen Instituts für Wirtschaftsforschung im Auftrag der Bundesarbeitskammer 1999, 19; Reif Heinz (Hrsg), Die Familie in der Geschichte (1982); Rünzler Dieter, Vater-Sein. Veränderungen im mitteleuropäischen Vaterbild von der Neuzeit bis zur Gegenwart, in Vavra, Familie – Ideal und Realität (1993) 22; Scheuba Elisabeth, Privatstiftung, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge (2001) 147; Scheuba Elisabeth, Die „Familien-Versorgerstiftung“ – eine Wiederbelebung der Familienfideikomisse? in FS Welser (2004) 931; Stefula Martin, Die Neuordnung der Patchworkfamilie Anwendungsbereich und Reichweite von § 90 Abs 3 und § 137 Abs 4 ABGB, iFamZ 2009, 266; Stefula Martin, Zu den allgemeinen familiären Beistandspflichten, ÖJZ 2005, 609; Voithofer Peter, Übernahmepotenzial in Österreich 2012 – 2021, Vortrag 6. 11. 2012.

Deutsche und internationale Literatur: Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Dokumentation Nr 561, Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland. Eine

volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme (2007); *Eckert Jörn*, Der Kampf um die Familienfideikommission in Deutschland. Studien zum Absterben eines Rechtsinstituts (1992); *Fleischer Holger*, „Gegriffene Größen“ in der aktienrechtlichen Spruchpraxis, in FS Canaris Band II (2007) 71; *Gersick Kelin/Davis John/McCollom Hampton Marion/Lansberg Ivan*, Generation to Generation (1996); *Hansmann Henry/Kraakman Reinier/Squire Richard*, Law and the Rise of the Firm, 119 HarvL-Rev 1335 (2005–2006); *Hennerkes Brun-Hagen*, Corporate Governance – Einheitskodex für Familienunternehmen: Nein Danke! BB 7/2010, Die erste Seite; *Hennerkes Brun-Hagen*, Die Familie und ihr Unternehmen (2004); *Hennerkes Brun-Hagen/Kirchdörfer Rainer*, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften² (1998); *Henning F. W.*, Das vorindustrielle Deutschland 800–1800⁵ (1994); *Hölzenbein Jesco Oliver/Schüssler Marc Emanuel*, Der Einfluss von Familien auf die Profitabilität börsennotierter Unternehmen in Deutschland, Corporate Finance biz 1/2011, 19; *Kaser Max/Knütel Rolf*, Römisches Privatrecht¹⁹ (2008); *Kirchdörfer Rainer/Kögel Rainer*, Corporate Governance und Familienunternehmen – Die Kontrolle des Managements durch Eigner und Aufsichtsorgane in deutschen Familienunternehmen, in *Jeschke/Kirchdörfer/Lorz*, Planung, Finanzierung und Kontrolle von Familienunternehmen, in FS Hennerkes I (2000) 221; *Klein Sabine*, Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen³ (2010); *Kocka Jürgen*, Familie, Unternehmer und Kapitalismus, in *Reif*, Die Familie in der Geschichte (1982) 183; *Larenz Karl*, Methodenlehre⁶ (1991); *Möschel Wernhard*, Die Benachteiligung der Familienunternehmen durch Recht und Staat und Wege zu deren Überwindung, ZRP 2011, 116; *Reuter Dieter*, Wiederbelebung der Fideikommission im Rechtskleid der privatnützigen Stiftung? in *GedS Eckert* (2008) 677; *Schmidt Sandra/Rotfuß Waldemar/Westerheide Peter*, Definition und quantitative Erfassung von Familienunternehmen, in *Schröder/Westerheide*, Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen (2010) 35; *Schröder Michael*, Familienunternehmen und soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen, in *Schröder/Westerheide*, Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen 81; *Schröder Michael/Westerheide Peter*, Wirtschaftspolitische Empfehlungen, in *Schröder/Westerheide*, Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen 245; *Semler Johannes*, Gedanken zur Bedeutung des Unternehmenszwecks, in FS Hopt (2007) 1391; *Sigle Axel*, Familiengesellschaften auf dem Prüfstand: Die börsennotierte Aktiengesellschaft, in FS Sigle (2000) 301; *Söllner Alfred*, Zur Rechtsgeschichte des Familienkommisses, in FS Kaser (1976) 657; *Stiftung Familienunternehmen*, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen (2009); *Von Schlippe Aristide*, Paradoxien in Familienunternehmen, FuS 2011, 8; *Tröger Tobias/Wilhelmi Rüdiger* (Hrsg), Rechtsfragen der Familiengesellschaften (2006); *Ulmer Peter*, Die große generationenübergreifende FamilienKG als besonderer Gesellschaftsvertrag, ZIP 2010, 549; *Worch Maximiliane*, Kapitalmarkt-Report, AG 2010, R 517; *Zimmermann Reinhard*, The Laws of Obligations (1993); *Zwack Mirco*, Wertevermittlung in Familienunternehmen, FuS 2011, 164.

Gliederung

	Rz
A. Unterschiedliche Begriffsbildungen	2/1
B. Unterschiedliche Eigentumsstrukturen	2/14
1. Alleineigentum	2/14
2. Unternehmen im Miteigentum mehrerer Gesellschafter	2/18
C. KMU und Mittelstand	2/19
D. Das Familienunternehmen – Begriff	2/23
1. Qualitatives Verständnis	2/23
2. Die einzelnen Merkmale	2/27
3. Folgen für den einzelnen Gesellschafter	2/40
4. Große – Kleine Familienunternehmen	2/44
E. Familienunternehmen – rechtliche Gestaltungen	2/48
F. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen	2/54
G. Die Wahrnehmung sozialer Verantwortung von Familienunternehmen	2/61

H. Rechtshistorische und historische Anmerkungen zum Familienunternehmen	2/65
1. Familie und wirtschaftliche Tätigkeit im Römischen Recht	2/65
2. Die Geschichte des Fideikommisses	2/71
3. Familie als Haus- und Wirtschaftsgemeinschaft in der Geschichte ...	2/85

A. Unterschiedliche Begriffsbildungen

Was zeichnet Familienunternehmen aus und woraus leiten sie ihre **Existenzberechtigung** als Familienunternehmen ab? Ein **präziser Rechtsbegriff** des Familienunternehmens besteht **nicht**. Im wissenschaftlichen Schrifttum finden sich **verschiedene Definitionen**, die vom **jeweiligen Erkenntnisinteresse** abhängig sind:¹⁾

- Nominelle Familienunternehmen sind solche, die einen Familiennamen im Unternehmensnamen führen.
- Familienkontrollierte Unternehmen sind Unternehmen, in denen maximal drei natürliche Personen mindestens 50% des stimmberechtigten Unternehmenskapitals besitzen.
- Eigentümergeführte Familienunternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass neben dem Eigentum von mindestens 50% des stimmberechtigten Unternehmenskapitals auch die Leitung des Unternehmens in der Hand der Familie liegt.

Im **österreichischen Recht** besteht **keine** allgemein **gültige Definition** des Begriffs Familienunternehmen.²⁾ Da das Institut „Familie“ im Unternehmensrecht keiner rechtlichen Definition unterliegt, gibt es mangels Anknüpfungsmöglichkeit auch keine unmittelbar weiterführenden **gesetzlichen Rechte** oder Pflichten, denen Familienunternehmen unterliegen. Die Bestimmungen im ABGB beziehen sich auf die Familie iSd §§ 40 ff ABGB und auf die wechselseitigen Rechte der Familienmitglieder gem §§ 137 ff ABGB. Daher bleibt es der Einzelbetrachtung überlassen, was im jeweiligen Fall unter „Familie“ im unternehmerischen Sinn zu verstehen ist. In der Literatur finden sich – je nach Verwendungszweck – verschiedene Definitionen von Familienunternehmen.

Ein Familienunternehmen ist etwa dadurch gekennzeichnet, dass die an der Gesellschaft beteiligten Personen Mitglieder einer Familie und einzelne Mitglieder oder die Gesamtheit der Familie in der Lage sein müssen, die Gesellschaft zu beherrschen. Schließlich müssen die herrschenden Familienmitglieder den festen Willen haben, das Unternehmen als eine der Familie dienenden Gesellschaft zu führen.³⁾

Eine weitere Definition beschreibt ein Familienunternehmen als Unternehmen, bei der eine Familie einen ausreichend **großen Anteil des Unternehmens** kontrolliert, um

¹⁾ Möschel, ZRP 2011, 116, unter Bezugnahme auf *Stiftung Familienunternehmen* 2, 6 f; Deutsches Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Dokumentation Nr 561, Der Mittelstand in der Bundesrepublik Deutschland. Eine volkswirtschaftliche Bestandsaufnahme (2007) 9 f; Schmidt/Rotfuß/Westerheide in Schröder/Westerheide, Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen 60 ff.

²⁾ Mandl/Obenaus in *KMU Forschung Austria/European Commission*, Overview of Family Business Relevant Issues in Europe – Country Fiche Austria 2; Czernich in Czernich/Guggenberger/Schwarz, Handbuch des österreichischen Familienunternehmens 7.

³⁾ Czernich in Czernich/Guggenberger/Schwarz, Handbuch des österreichischen Familienunternehmens 8; Leyherr, Die Situation von Familienunternehmen in Österreich 52.

in der Lage zu sein, einen **beherrschenden Einfluss** auf die Entwicklung und die übergreifenden strategischen Zielsetzungen des Unternehmens nehmen zu können. Die Verteilung der Stimmrechte innerhalb einer Familie erlaubt es, eine substantielle Kontrollfunktion über das Unternehmen einzunehmen. Schließlich wird verlangt, dass zumindest ein Mitglied der Familie **aktiv in die Geschäftsführung** des Unternehmens eingebunden ist.⁴⁾

2/5 Als Familienunternehmen wird in der Literatur auch das Unternehmen umschrieben, auf das ein oder mehrere Familienmitglieder einen wesentlichen Einfluss nehmen. Sie agieren als oberste Kontrollinstanz der Unternehmung.⁵⁾

2/6 Der aktuelle **österreichische Corporate Governance-Kodex** für Familienunternehmen⁶⁾ beschreibt im Glossar den Begriff Familienunternehmen als die Unternehmen, die unter der bestimmenden Inhaberschaft (Einfluss) einer Familie mit generationsübergreifender Ausrichtung stehen.⁷⁾ Der Corporate Governance-Kodex führt aus, dass er sich an Inhaber von Familienunternehmen richtet, die sich der Verantwortung für ein langfristiges gesundes Miteinander von Unternehmen und Familie stellen und die einen Ausgleich zwischen den Interessen aller Stakeholder anstreben und die das ihnen anvertraute Unternehmen zum Wohl ihrer Familie, ihrer Kunden und ihrer Mitarbeiter für die kommenden Generationen erhalten wollen.⁸⁾

2/7 Einigkeit besteht darüber, dass das bedeutendste Merkmal von Familienunternehmen in der **engen Verbindung von Familie und Unternehmenssphäre** liegt. Beide Bereiche sind durch unterschiedliche Regeln und Bedingungen gekennzeichnet. Gerade die Wechselwirkung von Familie und Unternehmen zeigt die kompetitiven Vorteile gegenüber anderen Unternehmen, zugleich aber auch das deutlich höhere Konfliktpotential.⁹⁾ Innerhalb der Familie dominieren emotionale Beziehungen, das Unternehmen ist hingegen den Spielregeln des Marktes ausgesetzt. In der Familie prägen Liebe, Treue und Wohlergehen die personellen Beziehungen, im Unternehmen sind Umsatz, Profit, Ertrag, Kosten und Produktivität kennzeichnende Merkmale. Unternehmenskennzahlen dominieren gegenüber emotionalen Beziehungen. Innerhalb der Familie wird die Anerkennung der Person – nicht der Funktion – entgegen gebracht. Die Zugehörigkeit zur Familie ist nicht freie Wahl, sondern eine Entscheidung des Lebens. Die Anerkennung und Förderung im Unternehmen beruhen auf Leistung, Anstrengung und Ergebnissen. Die Zugehörigkeit zum Unternehmen ist frei gewählt und kann jederzeit beendet werden. Im Unternehmen gibt es kein Anrecht auf lebenslange Zugehörigkeit wie in der Familie.¹⁰⁾

⁴⁾ Czernich in Czernich/Guggenberger/Schwarz, Handbuch des österreichischen Familienunternehmens 7.

⁵⁾ Czernich in Czernich/Guggenberger/Schwarz, Handbuch des österreichischen Familienunternehmens 8.

⁶⁾ Österreichischer Governance-Kodex für Familienunternehmen – Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen, September 2011.

⁷⁾ Österreichischer Governance-Kodex für Familienunternehmen, September 2011, 5.

⁸⁾ Österreichischer Governance-Kodex für Familienunternehmen, September 2011, 6; s. ferner Kalss/Oelkers, JEV 2/2007, 21.

⁹⁾ Mandl/Obenaus in KMU Forschung Austria/European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Austria 6.

¹⁰⁾ Mandl/Obenaus in KMU Forschung Austria/European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Austria 6.