

# 1. Kapitel

## Familienunternehmen – Chancen und Herausforderungen

**Literatur:** Caspary Simon, Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien (2024); Die Presse, Österreichs beste Familienunternehmen, Sonderbeilage, 16. 5. 2024; Frank Hermann/Kefßler Alexander, Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, Forschungsinstitut für Familienunternehmen an der Wirtschaftsuniversität Wien (2009); Junge Wirtschaft, Nachfolge braucht Strategie (2024); Kalss Susanne, Die Familienverfassung, GesRZ 2022, 107; KMU Forschung Austria, Unternehmensübergaben und -nachfolger in Österreich (2021); Leitbetriebe Austria/Market Institut, Leit- und Familienbetriebe auf dem Prüfstand (Befragung 2022); Mandl Irene/Obenaus Stephan in KMU Forschung Austria/European Commission, Overview of Family Business Relevant Issues in Europe – Country Fiche Austria (2008); Mayr Gunter, Die Finanzverwaltung als Begleiter, RdW 2024, 367; Stiftung Familienunternehmen, Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen (2019); Trend, Trend Top 500 Das Ranking, Trend Edition 3, 21. 6. 2024, 61 ff.

### Übersicht

	Rz
I. Einmaligkeit eines Familienunternehmens	1.1
II. Volkswirtschaftliche Bedeutung	1.6
III. Unternehmensnachfolge	1.7
IV. Rechtlicher Rahmen für Familienunternehmen	1.11
V. Dauerhafte und interessengerechte Gestaltungen	1.19

### I. Einmaligkeit eines Familienunternehmens

Jede Familie wird von ihren **Mitgliedern**, den Eltern, den Kindern, Enkelkindern und sonstigen Angehörigen, zugleich von der **Familiengeschichte** und der jeder Familie eigenen **Tradition** und **Familienkultur** geprägt.<sup>1</sup> Jedes Mitglied ist eine eigene **Persönlichkeit**. Eine Familie ist daher durch die Besonderheiten ihrer einzelnen **Individuen**, zugleich durch das Zusammenwirken dieser Persönlichkeiten geprägt. Jede Familie ist naturgemäß vollkommen singulär und **einzigartig**. **1.1**

**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 einfach 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. In den meisten Familien stellen sich dennoch gleiche oder ähnliche Gestaltungsfragen und tauchen ähnliche Vorgänge auf. Sie werden daher in diesem Buch in einzelnen Kapiteln gleich Modulen zusammengefasst. **1.2**

1 Caspary, Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien 123 ff.

Kalss/Probst, Familienunternehmen<sup>2</sup> (2025)

- 1.3 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 Rechtssätze zu bilden. Vielmehr passen sie jeweils nur für die **konkrete Situation**. Ziel dieses Buches ist es daher nicht, aus einer Gesamtschau von Beobachtungen absolut geltende allgemeine Rechtssätze oder Verhaltensempfehlungen 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.
- 1.4 Mehrere Ebenen:** 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 des Unternehmens und schließlich jener des Unternehmens mit seinen Funktionsträgern (vgl. Rz 10.8). Die Sphären lassen sich ua nach Berührtheit, Interessen, Einfluss, Gestaltungsmöglichkeit etc. teilen. Maßgeblich ist das Erkennen der unterschiedlichen sozialen Einheiten. Deutlich wird dies etwa bei einer Unternehmensübergabe, bei der die unterschiedlichen Bereiche, Interessen und deren Träger klar hervorkommen. Die unterschiedlichen Sphären sind keine in sich abgeschlossenen Systeme oder abgeschotteten Einheiten und lassen sich daher **nicht** als isolierte „Parallelwelten“ begreifen. Vielmehr sind sie kommunizierende Sphären mit einer Vielzahl von wechselseitigen und ineinander übergreifenden Berührungspunkten mit unterschiedlichen, zT komplementären Interessenlagen. Häufig harmonisieren sie und verlaufen parallel. Sie verstärken einander, zT 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, Beobachtungen ausformulieren und schließlich taugliche Handlungsanleitungen 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 vollzogen werden können. Zugleich müssen Konflikte in konstruktiver Weise ausgetragen werden können.
- 1.5 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, dh langfristige und ressourcenschonende Versorgung** und Sicherung der Familienmitglieder, der Vermögenserhalt und die langfristige, generationsübergreifende Unternehmensplanung im Vordergrund (vgl. Rz 2.29; Rz 2.38). Die im

Regelfall geringere Eigenkapitalausstattung wird durch Zurückhaltung bei der Entnahme und durch weitgehende Gewinnthesaurierungen kompensiert. Die Nachhaltigkeit manifestiert sich schließlich auch an der bedeutend höheren Beschäftigungsdauer langjähriger, verdienter Mitarbeiter und des leitenden Managements sowie der Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen zu Stammkunden.

## II. Volkswirtschaftliche Bedeutung

**Die volkswirtschaftliche Bedeutung** von Familienunternehmen ist sehr hoch. Wie aus dem Mittelstandsbericht 2022<sup>2</sup> ersichtlich ist, tragen Österreichs Familienunternehmen sehr erfolgreich und wesentlich zur Arbeitsplatzbeschaffung und **nationalen Wirtschaftsleistung** bei. In Österreich beschäftigen Familienunternehmen über 56% der Arbeitnehmer.<sup>3</sup> Dabei sind Familienunternehmen nicht 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%. Familienunternehmen finden sich nicht nur in Ballungszentren, sondern auch an Standorten mit geringer oder mittlerer Bevölkerungsdichte.<sup>4</sup> Sie sind daher für diese Regionen von besonderer Bedeutung. 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.<sup>5</sup> **1.6**

## III. Unternehmensnachfolge

**Nachfolge:** Ein zentrales Thema für Familienunternehmen ist die **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.<sup>6</sup> Sozialdemografische Veränderungen, wie bspw die rückläufige Kinderzahl oder andere Ausbildungen der Nachkommen bzw anders gelagerte Interessen, prägen die aktuellen Übergabeszenarien. **1.7**

**Im Zeitraum 2020 bis 2029** stehen gemäß Berechnungen der KMU Forschung Austria rund 51.500 Betriebe in Österreich zur Nachfolge an.<sup>7</sup> Dies entspricht etwa 23% der KMU der gewerblichen Wirtschaft Österreichs.<sup>8</sup> Im Jahr 2023 fanden 7.427 Betriebsübergaben statt. Bei der überwiegenden Mehrheit der zur Nachfolge anstehenden Unternehmen handelt es sich um Familienunternehmen. Nur rund die Hälfte der Übergaben wird **1.8**

2 *Stiftung Familienunternehmen*, Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen; *Leitbetriebe Austria/Market Institut*, Leit- und Familienbetriebe auf dem Prüfstand 12.

3 Die Presse, Sonderbeilage, 16. 5. 2024, 2.

4 Die Presse, Sonderbeilage, 16. 5. 2024, 2.

5 *Frank/Keßler*, Strategisches Verhalten und Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen: Eine vergleichende Analyse österreichischer Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen.

6 Siehe zuletzt *Junge Wirtschaft*, Nachfolge braucht Strategie.

7 WKÖ, zitiert nach orf.at, 31. 12. 2024.

8 *KMU Forschung Austria*, Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich.

innerhalb der Familie vorgenommen. Die Zahl der familieninternen Übernahmen sinkt.<sup>9</sup> Das Thema Familienunternehmen und Übergabe ist daher aktueller denn je. Rund 60% der Unternehmer investieren mehr als ihre Vorgänger. Bei 50% der Unternehmen bleibt die Zahl der Beschäftigten stabil, 36% der Betriebe erhöhten die Zahl der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen.<sup>10</sup> Die meisten Übergaben vollzogen sich im Bereich der Gastronomie, Unternehmensberatung und Handel. Frauen erhalten deutlich weniger Schenkungen und Erbschaften (2007–2020). Söhne (Männer) erhalten rund 1,6-mal so viel Betriebsvermögen wie Töchter und 4,5-mal so viel Land- und Forstvermögen.<sup>11</sup> Die Finanzverwaltung bietet mit dem erst kürzlich beschlossenen „Grace-Period-Gesetz“ die Begleitung einer Unternehmensübertragung an. Das Gesetz bietet damit ein Service und eine Begleitung der Finanzverwaltung gerade für die familieninterne Unternehmensübergabe. Damit sollen die Planungs- und Rechtssicherheit für Unternehmensübergaben erhöht und die Bewältigung von Abgabenschulden erleichtert werden und so die Unternehmensübergabe gefördert werden.<sup>12</sup>

- 1.9 Eine Belastung** für Familienunternehmen stellt neben steuerlichen Belastungen (Grund-erwerbsteuer), der **Unsicherheit** über die **künftige Gestaltung** einer möglichen **Erbschaftssteuer**, das Pflichtteilsrecht dar. Insb Familienunternehmen mit bedeutendem Grundbesitz können im Erbfall zerbrechen, wenn die Pflichtteilsansprüche aus den Erträgen des Familienunternehmens nicht leistbar sind und es so zu einem Verkauf des Unternehmens oder wesentlicher Teile desselben kommt. Das neue Erbrecht 2015 hat Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen, dennoch sollte eine weitere Öffnung des Erbrechts für Unternehmen rechtspolitisch vollzogen werden. Gerade Familienbetriebe in KMU-Größe sollen für die Pflichtteilsbefriedigung rechtlich so gestellt werden, dass die Ansprüche aus dem Ertragswert und nicht aus dem Substanzwert (Liegenschaften) zu berechnen sind, um die Fortführung des Unternehmens zu gewährleisten. Die nur auf land- oder 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 3.16 und Rz 26.24 ff).
- 1.10 Ohne gesetzliche Regelungen** ist es aber jedenfalls auf zivilrechtlichem Weg möglich, diese Strukturen im Einvernehmen vertraglich nachzuvollziehen, um den Bestand des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Das Erbrecht 2015 hat die Gestaltungsmöglichkeiten erweitert. Die vertraglichen Lösungsmöglichkeiten werden in diesem Buch behandelt.

### IV. Rechtlicher Rahmen für Familienunternehmen

- 1.11 Die Unternehmerpersönlichkeiten** und Ausrichtungen prägen Familienunternehmen und machen sie einzigartig. Ganz wesentlich unterscheiden sie sich auch in ihren rechtlichen Rahmenbedingungen.

---

<sup>9</sup> WKÖ, zitiert nach orf.at, 31. 12. 2024.

<sup>10</sup> WKÖ, zitiert nach orf.at, 31. 12. 2024.

<sup>11</sup> Die Presse, 7. 2. 2025.

<sup>12</sup> Mayr, RdW 2024, 367.

**Geschäftsidee – Entwicklung:** 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 verlässliche 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 Gestaltungsmöglichkeiten mittels Verträgen und ergänzenden Rechtsgeschäften auszubreiten und schließlich die Rechtsfragen und möglichen Rechtsfolgen bei fehlenden oder lückenhaften Regelwerken aufzubereiten. Der Blick wandert daher von praktisch vielfach vorgefundenen Situationen auf der Grundlage der geltenden Gesetzeslage zu sinnvollen oder empfehlenswerten Gestaltungen; er pendelt zwischen gesetzlicher, zT lückenhafter Regelung zur empfehlenswerten Gestaltung. **1.13**

**Der unternehmensrechtliche Rahmen** der Familienunternehmen, das **verfasste Familienunternehmen**, dh das Familienunternehmen mit der Familienverfassung, ist gleichzeitig **Versicherung und Schutz zu nachhaltigem Bestand**. Die Familienverfassung schützt das Unternehmen nach Innen und nach Außen (vgl Rz 3.32ff und Rz 3.42). In gleicher Weise bedarf das Familienunternehmen der rechtlichen Absicherung gegenüber gefährdenden Einzelinteressen einiger Familienmitglieder oder von Familiengesellschaftsgruppen und vor Übernahmen interessierter Mitbewerber oder Investorengruppen. Familienunternehmen sind insb bei innerfamiliären Auseinandersetzungen (Erbgang, Scheidung, Unterhalt, Konflikt etc) gefährdet, weil in derartigen streitigen Auseinandersetzungen das Wohl des Unternehmens idR eine untergeordnete Rolle spielt. Daher ist der rechtliche Rahmen auch aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu überprüfen, ob er das Unternehmen bei diesen Auseinandersetzungen auch tatsächlich schützen kann. **1.14**

**Langfristige Ausrichtung:** Der unternehmensrechtliche 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 einzelnen 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. **1.15**

**Erfolgreiche Phasen:** Gerade in wirtschaftlich erfolgreichen Jahren ist es Familienunternehmen möglich, innovative Projekte umzusetzen, die in weiterer Folge wesentlich zum 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. **1.16**

- 1.17 Laufende Begleitung:** Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Familienunternehmen bedürfen der laufenden Supervision, um gesetzlichen Änderungen zu entsprechen und geänderte langfristige Planungen der Familien selbst aufzugreifen. Daher ist die Langfristigkeit im Bestand des Unternehmens abzusichern und sind die Voraussetzungen zu schaffen, dass Innovation und etwa die Übernahme neuer Geschäftsfelder nicht behindert werden.
- 1.18 Stagnation – stimulierende Aufträge:** In den vergangenen Jahren ist – nach Corona, Lieferkettenunterbrechung, Inflation – in vielen Familienunternehmen eine **Stagnation** festzustellen, was die Unternehmen unmittelbar gefährdet. Ohne laufende Innovationen und stetige Anpassung an die aktuellen wirtschaftlichen Bedürfnisse sind diese Unternehmen oft nicht mehr wettbewerbsfähig. Um 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. Die wesentlichen Szenarien werden in dem Buch behandelt, weil auch dafür nur ein tragfähiger rechtlicher Rahmen die erforderliche Sicherheit leisten kann, dass entsprechende Mittel für die Unternehmensentwicklung zur Verfügung stehen.

### V. Dauerhafte und interessengerechte Gestaltungen

- 1.19 Steuerrecht ist wichtig, aber nicht allein:** In den seltensten Fällen ist es empfehlenswert, allein aus **steuerrechtlichen Gründen** 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. Steuerrechtliche Regelungen können sich besonders zum Guten oder zum Schlechten ändern. Allein die Unsicherheit darüber wirkt sich negativ auf viele Gestaltungen aus. 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.
- 1.20 Dichtes Regelungsumfeld:** Unternehmen agieren in einem immer dichter werdenden Geflecht von **wirtschaftsrechtlichen Bestimmungen**. Europäische und nationale Regelungen werden immer engmaschiger. Der Bogen spannt sich vom Gewerberecht, Raumordnungsrecht, Nachhaltigkeits- und Lieferkettenrecht, Digitalisierungsrahmen, allgemeinen öffentlichen Wirtschaftsrecht über das Sozialversicherungsrecht bis zum Mietrecht und sonstigen privatrechtlichen Bestimmungen. Jedenfalls sind all diese Regelungen zu beobachten und zu beachten und das Unternehmen bestmöglich danach auszurichten. Unternehmen sollen intern keine Regelungsdoppelungen erzeugen (kein *privates Gold Plating*), sondern mit wenigen klaren Vorgaben und Zuweisungen von Verantwortung auskommen.
- 1.21 Stabilität mit Entwicklung:** Die Erarbeitung und Gestaltung einer umfassenden Familienunternehmensverfassung (Familiencharta) ist von einem breiten Familienkonsens ab-



hängig. Dies trifft auch auf Regelungen zu, die ein Alleinunternehmer seinen Nachkommen auferlegt hat. Ohne das gemeinsame Verständnis und die Übereinstimmung aller oder der – überwiegenden – Mehrheit der beteiligten Familienmitglieder kann ein Unternehmen auf Dauer nicht erfolgreich geführt werden. Die interessengerechte Gestaltung der Familienverfassung und ihrer Durchführungsverträge ist laufend einer Prüfung zu unterziehen, um auf relevante innerfamiliäre Veränderungen oder die Änderung rechtlicher Gegebenheiten reagieren zu können.<sup>13</sup> Das wiederkehrende Überprüfen und Evaluieren, somit „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 diese Evaluierung und Besprechungen auch bei Interessendifferenzen umgesetzt und konkret moderiert werden können, wird in der Folge noch näher eingegangen (vgl. Rz 3.38 und Rz 3.47).

**Kontinuität:** Im Kern wird die Familienunternehmensverfassung oft 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 stärker werden und bald in der Lage sind, den Zusammenhalt der Familienunternehmer zu überwinden. Dies führt kurz- oder mittelfristig zur Zerschlagung oder zum Verkauf des Unternehmens (vgl. Rz 20.4). **1.22**

**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 wenn im Familienunternehmen eine qualifizierte Mehrheit der Mitglieder die Öffnung und damit die Aufgabe als reines Familienunternehmen wünscht, wird die Familienunternehmensverfassung vorzusehen haben, dass alle Mitunternehmer in gleicher Weise ihre Anteile verwerthen können (vgl. Rz 5.167; Rz 20.34). 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 5.167). Der Erlös kann ganz oder teilweise an die einzelnen Gesellschafter verteilt werden oder auch als Familiengut gemeinschaftlich mit oder ohne Family Office veranlagt und verwaltet werden (vgl. Rz 20.69ff). **1.23**

---

13 Kalss, GesRZ 2022, 107.





## 2. Kapitel

### Begriff und Bedeutung von Familienunternehmen

**Österreichische Literatur:** *Brix Rupert*, Die Satzung der AG (2011); *Bankhaus Spängler*, Österreichischer Governance-Kodex für Familienunternehmen, Juni 2023; *Bong Sebastian*, Gesellschaftsrechtliche Wirkungen einer Familienverfassung (2022); *Bundesminister für Wirtschaft, Familie und Jugend*, Mittelstandsbericht 2018, III-232 BlgNR 26. GP; *Caspary Simon*, Kulturentwicklung von Unternehmerfamilien (2024); *Chvojka Erhard*, Die Alten. Zur Bedeutung der Familie für ältere Menschen in Vergangenheit und Gegenwart, in *Vavra Elisabeth* (Hrsg), Familie – Ideal und Realität (1993) 206; *Dörfler Maria*, Mutter und Mutterbilder, in *Vavra Elisabeth* (Hrsg), Familie – Ideal und Realität (1993) 32; *Europäische Kommission/KMU Forschung Austria*, Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report of the Expert Group (2009); *FIM/JHU Linz*, Familienunternehmen in Oberösterreich – Ergebnisbericht der empirischen Studie (2016); *Fraydenegg-Monzello Otto*, Zur Geschichte des österreichischen Fideikommißrechtes, in *Sutter Berthold* (Hrsg), Reformen des Rechts: FS zur 200-Jahr-Feier der Rechtswissenschaftlichen Fakultät der Universität Graz (1979) 777; *Gavac Karin/Heckl Eva/Petzlberger Katrin*, Familienunternehmen in Österreich 2019 Endbericht, Studie der KMU Forschung Austria (2020); *Hueck Tobias*, Die Familienverfassung (2017); *Kalss Susanne*, Auskunftsrechte und -pflichten für Vorstand und Aufsichtsrat im Konzern, GesRZ 2010, 133; *Kalss Susanne*, Die Familienverfassung, GesRZ 2022, 107; *Kalss Susanne/Eckert Georg*, Zentrale Fragen des GmbH-Rechts (2006); *Kalss Susanne/Müller Katharina*, Die Stiftung als Instrument der Vermögensweitergabe, in *Gruber Michael/Kalss Susanne/Müller Katharina/Schauer Martin*, Handbuch Erbrecht und Vermögensnachfolge<sup>2</sup> (2018) § 25; *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; *Kormann Hermut/Börner Monika Susanne*, Inhaberschaft in Familienunternehmen als Profession (2023) 18; *Kühnel Harry*, Ehe in der Gesellschaft des Mittelalters – Das Rollenbild der Frau, in *Vavra Elisabeth* (Hrsg), Familie – Ideal und Realität (1993) 55; *Langer-Ostrawsky Gertrude*, Erziehung, in *Vavra Elisabeth* (Hrsg), Familie – Ideal und Realität (1993) 151; *Leitbetriebe Austria/Market Institut*, Leit- und Familienbetriebe auf dem Prüfstand (Befragung 2022); *Mader Peter*, Die Geschwister in der Familie, in *Harrer Friedrich/Zitta Rudolf* (Hrsg), Familie und Recht (1992) 85; *Mandl/Obenaus in KMU Forschung Austria/European Commission*, Overview of Family Business Relevant Issues in Europe – Country Fiche Austria (2008); *Pfaff Leopold/Hoffmann Franz*, Bürgerliches Recht II (1878); *Rünzler Dieter*, Vater-Sein. Veränderungen im mitteleuropäischen Vaterbild von der Neuzeit bis zur Gegenwart, in *Vavra Elisabeth* (Hrsg), Familie – Ideal und Realität (1993) 22; *Scheuba Elisabeth*, Privatstiftung, in *Kalss Susanne/Schauer Martin* (Hrsg), Unternehmensnachfolge (2001) 147; *Scheuba Elisabeth*, Die „Familien-Versorgerstiftung“ – eine Wiederbelebung der Familienfideikommission? in FS Welser (2004) 931; *Stefula Martin*, Die Neuerungen zur Patchworkfamilie, iFamZ 2009, 266; *Zeiller Anton*, Kommentar zum Bürgerlichen Gesetzbuch (1811–1813).

**Deutsche und internationale Literatur:** *Bayer Bernhard*, Sukzession und Freiheit (1999); *Driftmann Friederike*, Das Phänomen des „Family Business Washing“, RFamU 2022, 319; *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 II (2007) 71; *Forst Gerrit*, Corporate Social Responsibility in Familienunternehmen: Herausforderung oder Selbstverständlichkeit? RFamU 2022, 99; *Gersick Kelin/Davis John/McCollom Hampton Marion/Lansberg Ivan*, Generation to Generation (1996); *Hennerkes Brun-Hagen*, Die

Familie und ihr Unternehmen (2004); *Hennerkes Brun-Hagen/Kirchdörfer Rainer*, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften<sup>2</sup> (1998); *Henning F. W.*, Das vorindustrielle Deutschland 800–1800<sup>5</sup> (1994); *Hölzenbein Jesco Oliver/Schüssler Marc Emanuel*, Der Einfluss von Familien auf die Profitabilität börsennotierter Unternehmen in Deutschland, *Corporate Finance biz* 1/2011, 19; *Hülsbeck Marcel/Hack Andreas/Gerken Maïke/Ernst Robin-Alexander*, Nachhaltigkeit in Familienunternehmen (2020); *Kalss Susanne*, Geschwister, in *Bochmann Christian/Scheller Johannes/Prütting Jens* (Hrsg), Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts IX<sup>6</sup> (2021) Familiengesellschaft § 19; *Kaser Max/Knütel Rolf*, Römisches Privatrecht<sup>19</sup> (2008); *Kirchdörfer Rainer/Kögel Rainer*, Corporate Governance und Familienunternehmen – Die Kontrolle des Managements durch Eigner und Aufsichtsorgane in deutschen Familienunternehmen, in *Jeschke Dieter/Kirchdörfer Rainer/Lorz Rainer* (Hrsg), Planung, Finanzierung und Kontrolle von Familienunternehmen, FS Hennerkes I (2000) 221; *Klein Sabine*, Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen<sup>3</sup> (2010); *Kocka Jürgen*, Familie, Unternehmer und Kapitalismus, in *Reif Heinz* (Hrsg), Die Familie in der Geschichte (1982) 163; *KMU Forschung Austria*, Familienunternehmen in Österreich (2018); *Larenz Karl*, Methodenlehre<sup>6</sup> (1991); *May Peter*, Familienunternehmen als Wirtschaftsform, in FS von Schlippe (2021) 149; *Möllers Thomas M.J.*, Juristische Methodenlehre<sup>5</sup> (2023); *Montesquieu*, De l'esprit des lois – Vom Geist der Gesetze (1994); *Münch Richard*, Polarisierte Gesellschaft (2023); *Nicolussi Julia*, Mehrstimmrechtsaktie – Renaissance auf europäischer und auf nationaler Ebene, AG 2022, 753; *Reuter Dieter*, Wiederbelebung der Fideikomisse im Rechtskleid der privatnützigen Stiftung? in *GedS Eckert* (2008) 677; *Rüsen Tom A./Heider Anne K.*, Übergreifende Sichtweisen auf Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, in *Rüsen Tom/Heider Anne* (Hrsg), Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen (2020) 49; *Schmidt Sandra/Rotfuß Waldemar/Westerheide Peter*, Definition und quantitative Erfassung von Familienunternehmen, in *Schröder Michael/Westerheide Peter* (Hrsg), Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen (2010) 35; *Schröder Michael/Westerheide Peter*, Wirtschaftspolitische Empfehlungen, in *Schröder Michael/Westerheide Peter* (Hrsg), Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen (2010) 245; *Sigle Axel*, Familiengesellschaften auf dem Prüfstand: Die börsennotierte Aktiengesellschaft, in FS Sigle (2000) 301; *Simon Hermann*, Hidden Champions – Die neuen Spielregeln im chinesischen Jahrhundert (2021); *Söllner Alfred*, Zur Rechtsgeschichte des Familienkommisses, in FS Kaser (1976) 657; *Stiftung Familienunternehmen*, Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen (2020); *Stiftung Familienunternehmen*, Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen (2023); *Voithofer Peter/Heckl Eva/Talker Christine*, Verantwortung in der Praxis (2012); *Wimmer Rudolf*, Über das Wesen des Familienunternehmens als eigenständige Unternehmensform, in FS von Schlippe (2021) 235.

**Übersicht**

	Rz
I. Unterschiedliche Begriffsbildungen . . . . .	2.1
II. Unterschiedliche Eigentumsstrukturen . . . . .	2.16
A. Alleineigentum . . . . .	2.16
B. Unternehmen im Miteigentum mehrerer Gesellschafter . . . . .	2.20
III. KMU und Mittelstand . . . . .	2.21
IV. Das Familienunternehmen – Begriff . . . . .	2.25
A. Qualitatives Verständnis . . . . .	2.25
B. Die einzelnen Merkmale . . . . .	2.29
C. Folgen für den einzelnen Gesellschafter . . . . .	2.42
D. Große – Kleine Familienunternehmen . . . . .	2.45
V. Familienunternehmen – rechtliche Gestaltungen . . . . .	2.48
VI. Gemeinsames Interesse . . . . .	2.53
VII. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen . . . . .	2.56
VIII. Die Wahrnehmung sozialer Verantwortung von Familienunternehmen . . . . .	2.67
IX. Nachhaltigkeit in Familienunternehmen . . . . .	2.71