

SUSANNE KALSS / JANINE OELKERS

Versuch einer Kategorisierung der Familienunternehmen

als Grundlage für eine Analyse ihrer spezifischen Anforderungen an eine rechtliche Ordnung

Familienunternehmen spielen in der Wirtschaft Österreichs eine zentrale Rolle. Circa 80% aller österreichischen Betriebe befinden sich im Familienbesitz. Dies entspricht in absoluten Zahlen knapp 240.000 Unternehmen, welche mehr als 50% des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaften¹. Für Deutschland sind die Zahlen noch eindrucksvoller: Etwa 2.000.000 Unternehmen – dies entspricht mehr als 95% aller Betriebe – befinden sich hier in Familienhand, ihr Anteil am BIP liegt bei 65%².

In beiden Ländern umfasst das Spektrum der Familienunternehmen Kleinst- und Kleinunternehmer, bei denen alle Familienmitglieder im Betrieb mitwirken, ebenso wie Großkonzerne, in denen die Familie keine operative Funktion mehr ausübt, sondern einzig aus der Eigentümerposition Einfluss nimmt³.

Trotz der unbestrittenen wirtschaftlichen Relevanz der Familienunternehmen haben sich sowohl die Betriebswirtschaft als auch die Rechtswissenschaft bislang vorrangig börsennotierten Gesellschaften zugewandt und diese zum normativen Leitbild genommen⁴. Die Unternehmerfamilie begann erst in jüngster Zeit, bei der Gestaltung der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen eine stärkere Beachtung einzufordern. An dieser Stelle sollen daher – basierend auf

1 Leith, Neugründung von Familienunternehmen in Österreich, in Frasl/Rieger, Family Business (2007) 80 (80).

2 Die Angaben sind der Homepage der Stiftung Familienunternehmen in Deutschland und Europa entnommen, s. www.familienunternehmen.de; Groth/Vater, Die Familie im Familienunternehmen – Resource oder Risiko, in Frasl/Rieger, Family Business

47 (58); P. Adenauer, Schumpeters Irrtum, WirtschaftsWoche v. 26.5.2007, 158.

3 Wimmer/Domayer/Oswald/Vater, Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?² (2005) 6 f.

4 Familienunternehmen befürchten Blockade in der Nachfolge, Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 24.1.2007, 12; s. auch Groth/Vater, in Frasl/Rieger, Family Business 47 (48).

einer Typologiebildung der Familienunternehmen – deren spezifische Anforderungen an eine rechtliche Ordnung herausgearbeitet werden. Die vorgeschlagene Kategorisierung der Familienunternehmen bildet hierbei die Grundlage für nachfolgende Untersuchungen, die sich insbesondere mit der Generationenfolge in Familiengesellschaften sowie der Möglichkeit der Einflussnahme der Familie je nach gewählter Rechtsform (GmbH, AG oder auch Privatstiftung) befassen werden. Diese vertiefte Auseinandersetzung findet im kommenden Heft in einem Folgebeitrag statt.

1. Typologie der Familienunternehmen

Einer Darstellung der rechtlichen Ordnung des Familienunternehmens mit der Schwerpunktsetzung der Nachfolgegestaltung ist eine Definition des Begriffes „Familienunternehmen“ voranzustellen: Familienunternehmen lassen sich generell als Gesellschaften verstehen, an denen ausschließlich oder mehrheitlich

Personen eine Beteiligung halten, die durch Verwandtschaft oder Ehe miteinander verbunden sind⁵. Über die Größe oder Rechtsform der Gesellschaft trifft der Begriff damit keine Aussage, vielmehr fasst er eine Vielzahl höchst unterschiedlicher Unternehmenstypen zusammen⁶. Die fehlende Homogenität der Familienunternehmen verlangt zur besseren Handhabung einerseits nach einer Typologiebildung, andererseits nach einer Anknüpfung, welche unabhängig von der Rechtsform und der Unternehmensgröße funktioniert⁷. Als konstituierendes Element eines Familienunternehmens kann hier die Einflussmöglichkeit des Eigentümers auf die Gesellschaft gelten⁸. Die Ausgestaltung dieses Einflusses tritt in der Praxis wiederum in vielen Varianten zu Tage: So können die Eignerfunktion und die Führung des Unternehmens zusammenfallen⁹, beides kann aber ebenso gut auch voneinander getrennt sein, indem die Familie über Kontrollgremien ihre unternehmerische Verantwortung gegenüber einem gänzlich von Fremd-

Fehlende Homogenität der Familienunternehmen

Notwendigkeit einer Typologiebildung

Einflussmöglichkeit des Eigentümers als konstituierendes Element

5 Kalss, Kapitalgesellschaftsrecht und Unternehmensnachfolge, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge (2001) 61 (62); Klein, Familienunternehmen² (2004) 112 ff; Hennerkes, Das Familienunternehmen – Eine Einführung in die Problemfelder, in Hennerkes/Kirchdörfer, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften² (1998) 4; Reichert, Unternehmensnachfolge aus anwaltlicher Sicht, GmbHR 1998, 257 (264).

6 Hennerkes, Mängel von Gesellschaftsverträgen in Familienunternehmen, in Hennerkes/Kirchdörfer, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften 65; Klein, Familienunternehmen 117.

7 Als Bestimmungsfaktoren gelten generell die Begriffe Familie, Unternehmung, Eigentum, Kontrolle und Führung, welche je nach Fokussierung auf Inhalt, Zweck oder Form zu einer Definition des Familienunternehmens zusammengesetzt werden. Die stärkste Berücksichtigung findet dabei das Eigentum sowie die Führungsbeteiligung und der Generationswechsel. Neuere Arbeiten betonen zunehmend die besondere Kultur eines Familienunternehmens als Definitionsmerkmal. Einen Überblick über die gängigsten betriebswirtschaftlichen Definitionen des Begriffes Familienunternehmen bietet Klein, Familienunternehmen 12 ff mwN.

8 Um den Einfluss der Familie messbar und somit vergleichbar zu machen, haben Astrachan/Klein/Smyrniotis eine Skala definiert, die auf den drei Säulen Macht (power), Erfahrung (experience) und Kultur (culture) aufbaut und entsprechend als F-PEC Skala bezeichnet wird. Konzipiert für internationale Vergleichsstudien, stellt F-PEC nicht auf ein konkretes Rechtssystem ab. Der Faktor Macht wird nach dem Anteil der Stimmrechte, die von der Familie wahrgenommen werden, sowie nach den Positionen, die diese in Gesellschaftsorganen besetzt, bemessen. Der Erfahrungsdimension liegt die Hypothese zugrunde, dass die Familie durch jeden erfolgreichen Generationswechsel hinzulernt, indem sie neue Regeln festlegt, Legenden schafft und Rituale installiert. Die dritte Säule erfasst den Grad, mit welchem das Wertesystem des Unternehmens von der Familie beeinflusst wird; Astrachan/Klein/Smyrniotis, The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, in Poutziouris/Smyrniotis/Klein, Handbook of Research on Family Business (2007); Klein, Familienunternehmen 14 ff.

9 Über 70% der Familienunternehmen praktizieren diese Struktur, s Wimmer, Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen, in Fras/Rieger, Family Business 30 (32).

Binnenstruktur, Marktzugang und Eigeninteresse als Bestimmungsfaktoren

managern geführten Unternehmen wahrnimmt.

Jedenfalls bietet sich das Eignerinteresse als Bestimmungsfaktor zur Kategorisierung der Familienunternehmen an. Weitere maßgebliche Kriterien sind die Binnenstruktur und der Marktzugang¹⁰. Gemeinsam führen sie zu einer Klassifizierung der Familienunternehmen in drei Haupttypen: (1.) das Einzelunternehmen; (2.) das Stammfamilienunternehmen sowie (3.) das fremdgeführte Familienunternehmen¹¹. Eine ähnliche Dreiteilung, die stärker auf die Generationenfolge abstellt, lässt sich mit den Begriffen Alleinunternehmer, Geschwistergesellschaft und Vetterngesellschaft vornehmen.

a) Das Einzelunternehmen

Unabhängig von einer konkreten Rechtsform zeichnet sich durch eine homogene Eignerstruktur aus¹²: Der Unternehmer ist – allenfalls gemeinsam mit seinem Ehepartner und/oder den minderjährigen Kindern – alleiniger Eigentümer des Unternehmens. Auch die Geschäftsführung nimmt ausschließlich er wahr. Folglich ist dieser Struktur die Gefahr inhärent, dass eine effizienz- und renditeorientierte Unternehmensführung hinter subjektiven Zielvorstellungen wie der Wahrung der Familientradition, eines Standorts bzw. dem Erhalt von Arbeitsplätzen zurückstehen muss¹³. Fehlende Kontroll- und Überwachungsmechanismen lassen die

Gefahr von Fehlentscheidungen steigen. Hinzu kommt, dass die persönliche Risikobereitschaft im Einzelunternehmen angesichts der Personalunion aus Alleingeschäftsführer und Eigentümer typischerweise um ein Vielfaches höher ist als in verzweigteren Familienunternehmen oder gar der Publikumsgesellschaft. Hier entfalten Fehlinvestitionen weniger Einfluss auf den einzelnen Anteilseigner¹⁴, während für die Gesellschafter eines Familienunternehmens die Beteiligung regelmäßig eine zentrale Vermögensposition und Einnahmequelle darstellt¹⁵.

Umgekehrt folgt hieraus freilich auch, dass die nachhaltige Vermögenssicherung anstelle zeitnaher Gewinne im Vordergrund steht, um das Unternehmen möglichst langfristig im unabhängigen Besitz der Familie fortführen zu können¹⁶. Der Risikominimierung kommt ein hoher Stellenwert zu, Eigenkapitalquoten von 35% bilden keine Seltenheit¹⁷.

Charakterisierend für Familienunternehmen generell und diese Struktur im Speziellen ist dabei auch ihr limitierter Zugang zu Kapital. Dem Wunsch entsprechend, das Unternehmen möglichst unabhängig im Besitz der Familie zu halten, ist der Eigentümer weitgehend auf eigene Ressourcen angewiesen und wird etwa von Beteiligungskapital, dessen Angebot mit Kontrolleinbußen einhergeht, keinen Gebrauch machen.

Herausbildung dreier Haupttypen

Das Einzelunternehmen – homogene Eignerstruktur

10 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (63).
11 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (63); Kirchdörfer/Kögel, Corporate Governance und Familienunternehmen, in FS Hennerkes (2000) 220 (231).
12 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (63).
13 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (63).

14 Weissmann/Artmann, in Frasl/Rieger, Family Business 20 (23).
15 May, in Frasl/Rieger, Family Business 60 (61).
16 Braunberger, Die immense Gestaltungskraft großer Familien, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung v. 6.2.2007, verfügbar unter www.faz.net; Weissmann/Artmann, in Frasl/Rieger, Family Business 20 (24).
17 Weissmann/Artmann, in Frasl/Rieger, Family Business 20 (25).

b) Das (Stamm-)Familienunternehmen

Das (Stamm-)Familienunternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass die Eignersseite durch mehrere Familien repräsentiert wird, die entweder bereits unterschiedlichen Stämmen angehören oder zumindest jeweils eigenständige Interessen verfolgen.¹⁸ Damit bestehen auf Seite der Eigentümer typischerweise Mehrheits- und Minderheitspositionen oder uU gar wechselnde Mehrheiten. Geleitet wird das Stammfamilienunternehmen von einem oder mehreren Eignern als Gesellschaftergeschäftsführer, selten und wenn dann lediglich in untergeordneten Positionen werden auch Fremdgeschäftsführer ins Management einbezogen. Dieser Typus eines Familienunternehmens hat daher am wenigsten von allen drei Strukturen mit dem Risiko fehlender Kontrollmechanismen zu kämpfen: Da die Eigner die Geschäftsführung zwar weiterhin selbst wahrnehmen, dabei aber nicht mehr wie im Einzelunternehmen allein auf sich gestellt sind, reduziert sich die Gefahr von Fehlentscheidungen. Dass gleichzeitig Fremdgeschäftsführer noch kaum in die Unternehmensleitung eingebunden werden, lässt auch auf dieser Seite das Risiko mangelnder Kontrollinstrumente gering erscheinen.

Deutlich treten demgegenüber die Interessengegensätze auf der horizontalen Eigentümerebene hervor, die durch Kapital- und Einflusspositionen der Stämme¹⁹ gekennzeichnet sind und gesellschaftsvertragliche bzw. syndikatsvertragliche Regelungen – auch bereits mit Hinblick

auf eine spätere Unternehmensnachfolge – erfordern. Die generelle Entscheidung vorausgeschickt, ob Gesellschaftsverträge überhaupt dem Stammeskonzept folgen sollen und ob dieses bei der Unternehmensnachfolge Verwirklichung zu finden hat, sind privatautonom drei wichtige Bereiche zu gestalten: (a) die Kapitalverhältnisse einschließlich der Veräußerung und Vererbung, (b) die Geschäftsführung im Unternehmen sowie schließlich (c) die Willensbildung in der Gesellschafterversammlung bzw. im eigenen Stamm²⁰. Um auf spätere Veränderungen flexibel reagieren und opportunistisches Verhalten eines dominanten Eigentümers unterbinden zu können, ist neben der Verankerung von Minderheitsrechten und Lösungsmechanismen für Pattsituationen insbesondere an Regelungen für Informations- und Berichtssysteme, zur Gewinnausschüttung- und Thesaurierung, zur Zulässigkeit schuldrechtlicher Verträge mit Familienangehörigen, zur Abfindung bei Ausscheiden und Kündigung sowie eine Nachfolgeregelung für die Gesellschaftsanteile zu denken²¹.

c) Das fremdgeführte Familienunternehmen

In diese dritte Kategorie fallen (große) Familienunternehmen, die bereits mehrere Generationenfolgen durchlaufen haben und sich nun durch einen heterogenen Gesellschafterkreis und segmentierte Stammeslinien auszeichnen, welche oftmals gegenläufige Unternehmensinteressen verfolgen²². Die familiären Bezie-

Das (Stamm-) Familienunternehmen – mehrere Familien repräsentieren Eignersseite

Widerstreitende Interessen – Notwendigkeit vertraglicher Regelungen im Hinblick auf die Generationenfolge

Das fremdgeführte Familienunternehmen – heterogener Gesellschafterkreis

18 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (64).

19 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (64).

20 Ritterhaus, Der enthauptete Stamm, in Hommelhoff/Schmidt-Diemitz/A. Sigle, FS W. Sigle (2000) 375 (380).

21 Hess/Kirchdörfer, in Hennerkes/Kirchdörfer, Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften 96 (96); Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (64).

22 Reichert, GmbHHR 1998, 257 (264); Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (65).

**Geschäftsführung
durch Externe**

**Erfordernis
funktionierender
Kontroll- und
Anreizmechanismen**

**Familienunternehmen
versus
Massengesellschaft?**

hungen zwischen den Stämmen, aber auch innerhalb der Linien sind vielfach nur mehr sehr locker; die Interessen der Gesellschafter richten sich vorrangig auf Rendite und Effizienzziele. Die Leitung dieser Familiengesellschaften wird primär von Fremdgeschäftsführern bestimmt, Familienmitglieder sind nur vereinzelt im Management vertreten. Die zentrale Problemstellung der fremd geführten Familienunternehmen ist damit – neben der Frage der Machtbalance der einzelnen Stämme und Untergruppen – die Kontrolle der Geschäftsleitung. Vielfach wird sie in Gestalt eines Delegiertensystems wahrgenommen, d.h. von einem Aufsichtsrat oder Beirat ausgeübt, in dem einzelne Familienmitglieder bzw. Repräsentanten der Stämme bzw. Linien Sitz und Stimme haben. Damit nähert sich das Verhältnis zwischen den Eigentümern und der Geschäftsführung jener aus der Massengesellschaft²³ bekannten distanzierten Beziehung an, in welcher die Frage der Kontrolle des Vorstands durch die Eigentümer (derzeit) massiv diskutiert wird²⁴. Neben der Einrichtung tauglicher Überwachungsmechanismen im Gesellschaftsvertrag, Syndikatsvertrag und/oder in den Dienstverträgen des Managements ist ein Gleichlauf der Interessen von Geschäftsleitung und Eignern auch durch Anreizstrukturen in Gestalt von Vergütungen (Optionen) oder immateriellen Leistungen sicher zu stellen.

2. Familienunternehmen versus Massengesellschaft?

Hält man sich diese Grobstruktur der drei unterschiedlichen Familiengesellschaftstypen vor Augen, wird deutlich, wie modellhaft und wenig praxisnah sich eine schlichte Zweiteilung in die Kategorien „Familienunternehmen“ und „Massengesellschaft“ darstellt. Das Credo, dass das maßgebliche Charakteristikum der Familiengesellschaft in der Einflussmöglichkeit der Eigentümer besteht, während in der Massengesellschaft regelmäßig wechselnde und schlecht organisierte Aktionäre einem starken Management gegenüber treten²⁵ und vom Gesetzgeber folglich in Schutz zu nehmen sind²⁶, lässt sich so nicht aufrecht erhalten. Zwar wirft das Zusammenfallen von Entscheidungskompetenz und Eigentum im familiären Personenverbund des Familienunternehmens tatsächlich andere Anforderungen an eine rechtliche Ordnung auf, diese sind jedoch je nach Typ des Familienunternehmens unterschiedlich zu lösen. Insbesondere die Problemstellung der Unternehmensnachfolge in den Gesellschaftsanteilen ist (a) bezogen auf den Kreis der möglichen Nachfolger auf Eigentümerseite, (b) bezogen auf die Auswirkungen auf die Geschäftsführung sowie (c) deren Kontrolle, in jeder Kategorie separat auszuloten.

23 Die Massengesellschaft unterscheidet sich insofern von der Publikumsgesellschaft, als ihre Mitglieder nicht öffentlich angeworben werden, vgl. *Kals*, Anlegerinteressen (2000) 84 ff.

24 Vgl. etwa *Perina*, Die Macht ist ungezähmt, Die Zeit v. 15.3.2007, 33 f.; *Freitag/Papendick/Student*, Action auf der Agenda, managermagazin 3/2007, 32–44; Familienunternehmen befürchten Blockade in der Nachfolge, Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 24.1.2007, 12. S. ebenso *Fleischer*, Grundfragen der

ökonomischen Theorie im Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht, ZGR 2001, 1 (7 ff).

25 *Weissmann/Armann*, Was Familienunternehmen von anderen Unternehmen unterscheidet, in *Frasl/Rieger*, Family Business 20 (22).

26 Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 24.1.2007, 12; *May*, Die Familienstrategie – ein Weg zu Good Governance im Familienunternehmen, in *Frasl/Rieger*, Family Business 60 (65).

3. Die Generationenfolge im Familienunternehmen

Ziel eines Familienunternehmens ist es, den Einfluss der Gründerfamilie generationsübergreifend zu wahren. Statistiken zufolge gelingt der erfolgreiche Übergang in die zweite Generation dabei zwar 67% der Unternehmen, aber nur noch 32% schaffen die Übergabe in die dritte und nur mehr 16% die Übergabe in die vierte Generation²⁷. Dabei ist die Erhaltung der Familiengesellschaften bereits 1994 von der Europäischen Kommission als gesellschafts- und wirtschaftspolitische Herausforderung anerkannt und in Form eines Empfehlungskatalogs zur Weitergabe von Unternehmen unterstützt worden. Im März 2006 wurde erneut eine Initiative „Unternehmensübertragung – Kontinuität durch Neuanfang“ gestartet. Diese trägt der Tatsache Rechnung, dass sich nach Einschätzung der Europäischen Kommission innerhalb der kommenden 10 Jahre ein Drittel der (Familien-) Unternehmer aus dem Geschäftsleben zurückziehen werden; betroffen wären davon europaweit jährlich 690.000 kleine und mittlere Unternehmen sowie 2,8 Millionen Arbeitsplätze²⁸. In einer im Februar 2007 vom deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) durchgeführten Umfrage unter 1.100 Familienun-

ternehmen gaben mehr als 15% der Befragten an, keinen Nachfolger innerhalb der Familie zu finden und daher mit einem Verkauf des Unternehmens zu rechnen²⁹.

a) Interessenanalyse

Eine Schwachstelle der Familienunternehmen liegt damit unzweifelhaft in schwierigen Nachfolgeproblemen³⁰. Der ausscheidende Familienunternehmer sieht sich mit der Fragestellung konfrontiert, ob in der nachfolgenden Generation eine fachlich und persönlich geeignete Person bereit steht, die in der Lage ist, die Kultur des Unternehmens im strukturellen Wandel zu wahren. Ihm ist daran gelegen, in der Phase des Übergangs Restzuständigkeiten zu wahren und strategische Fragen nach wie vor mitentscheiden zu können³¹. Während bei kleinen Familiengesellschaften die Sorge im Vordergrund steht, dass die Nachfolgegeneration die erforderliche Erfahrung noch nicht aufweist, ist das besondere Interesse des Unternehmers bei in Familienstämmen geteilten Unternehmen sowie bei fremdgeführten Unternehmen darauf gerichtet, dass die Anteilszersplitterung bei mehreren Nachfolgern nicht zu einer Schwächung des betroffenen Familienstammes gegenüber den Mitgesellchaftern führt³².

Generationenfolge im Familienunternehmen bereitet regelmäßig Schwierigkeiten

Analyse widerstreitender Interessen

Erzielen eines Gleichlaufs

Erfolgreicher Generationenwechsel

Sicherung der Kontinuität

27 Leitl, in Frasl/Rieger, Family Business 80 (82).

28 Leitl, in Frasl/Rieger, Family Business 80 (89).

29 Tausende Familienunternehmen durch fehlenden Nachfolger gefährdet, Handelsblatt v 5.2.2007, verfügbar unter www.handelsblatt.com. Für Österreich vgl Moser, Es bleibt in der Familie, trend 1/2007, 110 f.; dies. Heikle Sache, trend 1/2007, 112 f.

30 Vgl Storbeck, Familienunternehmen – der entzauberte Mythos, Handelsblatt v 23.7.2007, 9 unter Verweis auf mehrere jüngst veröffentlichte Studien, die belegen, dass die Profitabilität eines Familienunternehmens nach einem Generationenwechsel regelmäßig zurückgeht. Die Studien sind unter www.handelsblatt.com/oekonomie verfügbar.

31 Eine typische Begleiterscheinung des Generationenübergangs ist daher der direkte Wechsel des aus-

scheidenden Unternehmers vom Vorstandsvorsitz an die Spitze des Aufsichtsrats. Obgleich dieser im Familienunternehmen für Kontinuität steht und die oftmals enge Beziehung zwischen dem Eigentümer und seinen Mitarbeitern und vielleicht auch Übergangsweise die Kreditwürdigkeit des Familienunternehmens aufrechterhält, plante Deutschland, den Einzug des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden in den Aufsichtsrat (im Nachgang zur Siemens-Korruptionsaffäre) gesetzlich zu untersagen. Einstweilen ist dieses Gesetzesvorhaben – auch angesichts der Intervention der Stiftung Familienunternehmen – gestoppt.

32 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (66 f); Reichert, GmbH 1998, 264.

Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten



Univ.-Prof. Dr. Susanne Kalss, LL.M. (Florenz) ist Professorin am Institut für Handels- und Bürgerliches Recht an der Wirtschaftsuniversität und Leiterin des START-Projekts des FWF „Kapitalgesellschaftsrecht“



Mag. Janine Oelkers ist Lektorin an der Wirtschaftsuniversität und Forschungsassistentin des START-Projekts; für weitere Informationen siehe www.start-law.at.

So möchte jeder Gesellschafter bei seinem Tod eine Eintrittsmöglichkeit für bestimmte Erben (seines Stammes) zugesichert bekommen oder ihnen zumindest eine möglichst hohe Ausgleichszahlung verschaffen.

Die Interessen der Erben bzw. sonstigen Begünstigten des Unternehmens, die Gesellschafter bleiben wollen, sind je nach Qualifikation und Lebensplanung entweder darauf gerichtet, Mitglied der Unternehmensführung zu werden oder sich auf eine reine Kapitalbeteiligung zu beschränken³³. Beide Gruppen teilen zwar das Interesse an der wirtschaftlichen Prosperität des Unternehmens, davon abgesehen verfolgen sie jedoch entgegengesetzte Ziele. Da die im Unternehmen nicht tätigen Erben ihre Anteile regelmäßig nicht wirtschaftlich verwerten können, ist ihr Interesse an hohen Ausschüttungen tendenziell größer als das der geschäftsführenden oder zumindest mitarbeitenden Unternehmensnachfolger³⁴. Auch die Interessen an einer Kontrolle der Geschäftsführung, an der Möglichkeit, Fremdgeschäftsführer zu berufen und an erleichterten Kündigungsmöglichkeiten der Gesellschaft verlaufen diametral.

Allen in der Gesellschaft verbleibenden Erben bzw. sonst begünstigten Personen ist wiederum daran gelegen, möglichst geringe Ausgleichsleistungen an wei-

chende Erben zu zahlen. Da eine ausreichende und zeitgerechte Versorgung der Gesellschaft mit liquiden Mitteln nicht immer sicherzustellen ist, kann die Interessenlage der ausscheidenden Erben gepaart mit dem erbrechtlichen Pflichtteilsrecht ernste Liquiditätsschwierigkeiten bedingen, welche nicht selten in einen „Notverkauf“ des Unternehmens bzw. dessen Liquidierung münden. Dieser Sachverhalt ist als rechtspolitisches Anliegen anerkannt; mit dem Ziel der Erhaltung funktionsfähiger Unternehmen sowie deren Leistungsangebot wurden jüngst Beschränkungen des Pflichtteilsrechts – insbesondere eine Stundung desselben – angeregt³⁵.

b) Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten

Einen Ausweg aus der Problematik der Sicherung der Kontinuität bei derart widerstrebenden Interessenlagen kann eine vorweggenommene Erbfolge durch gesellschaftsrechtliche Gestaltungen oder auch unter Einbindung einer Privatstiftung bieten. Die vertiefte Erörterung der einzelnen in Frage kommenden Rechtsformen (insbesondere GmbH, AG und Privatstiftung) und die Kontrolle ihrer Eignung für die Bewältigung der Generationenfolge im Familienunternehmen werden Gegenstand eines Folgebeitrags im kommenden Heft sein.

33 Hennerkes/Kirchdörfer, in Hennerkes/Kirchdörfer Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften 75.

34 Kalss, in Kalss/Schauer, Unternehmensnachfolge 61 (68).

35 Die Ergebnisse der vom Ludwig-Boltzmann-Institut für Rechtsvorsorge und Urkundenwesen eingerichteten Arbeitsgruppe „Unternehmensnachfolge – Erbrechtsfragen“ präsentiert Krejci, Unternehmensnachfolge und Pflichtteilsrecht (2006) 15 ff.