

Home-Office

Arbeitszeitaufzeichnung NEU Wahrheit statt Schönung

Recht Smart
Who are the Robots?

Stierkampf in der
Kunstversicherung

Polidor & more
Anwendung auf CETA

Planung der Vermögensnachfolge
Familiäres und Soziales

Payback Time
Bei Track or pay?

Zur Abkühlung
Lieber Urheber- oder Markenrecht?

Planung der Vermögensnachfolge

Die rechtzeitige und richtige Planung der Vermögensübergabe – zu Lebzeiten oder von Todes wegen – hat große Bedeutung für den Erhalt des weiterzugebenden Vermögens, insb wenn es sich um Unternehmen oder Gesellschaftsanteile handelt. Dieser Beitrag gibt Anregungen, soziologische und familiäre Aspekte in die Planung der Vermögensnachfolge einzubeziehen und dadurch künftigen Streitigkeiten, die sich oft wertvernichtend auswirken können, vorzubeugen.

JOHANNES REICH-ROHRWIG¹⁾

A. Allgemeines

„Wer a Geld hat, der hat viele Erben,
und wer kan's hat, kann in Ruhe sterben.“
(Eine Strophe des Volksliedes: „Mir ist alles eins“)
„Ihre Sorgen möchten wir haben.“
(So der Werbeslogan der Wiener Städtische Versicherung).

Ja, tatsächlich kann die Vererbung von Vermögen und schon die Planung der Nachfolgeregelung Sorgen und Kopfzerbrechen bereiten. Versichern lassen sich diese allerdings nicht.

Die Planung der Vermögensnachfolge ist sowohl aus Sicht der Eltern (oder jedes einzelnen Elternteils) als auch aus Sicht der Kinder-Generation von entscheidender Bedeutung. Denn es geht um die Frage, wer bekommt welches und wie viel an Vermögen? Wie kann der einzelne Nachfolger darüber verfügen, allein, oder ist er durch das Korsett eines Gesellschaftsverhältnisses oder testamentarischer Auflagen in der Verfügung eingeschränkt oder durch eine Privatstiftung an der Verfügung überhaupt gehindert?

Wer diese Fragen sinnvoll, dh interessengerecht, beantworten will, kann nicht eine einzige „Patentlösung“ bieten, sondern muss stets auf die Umstände des Einzelfalls abstellen. Das macht generalisierende Aussagen schwierig. Dennoch glaube ich, dass man gewisse Tendenzen feststellen und Empfehlungen abgeben kann, was bei der Planung der Vermögensnachfolge zu bedenken ist.

Meine nachstehenden Ausführungen gehen davon aus, dass der Vermögensinhaber, der die Vermögensnachfolge plant – nennen wir ihn klischehaft den Vater – darum bemüht ist, seine Vermögensnachfolge so zu regeln, dass seine Erben (hier in meiner beispielhaften Annahme: seine Ehefrau als künftige Witwe und seine drei Kinder) in Frieden miteinander leben können, dass er nicht extreme Ungleichheiten schafft und er somit vermeidet, den Grundstein für künftigen Streit zu legen. Ziel ist vernünftigerweise, bei der Nachfolgeregelung die Weichenstellung so vorzunehmen, dass die Nachkommen nicht entzweit werden, sondern sie auch in Zukunft einander gerne wiedersehen und dabei positive Gefühle hegen.

Bei der Gestaltung der Vermögensnachfolge wird daher der Vater das österreichische Erb- und Pflichtteilsrecht im Auge behalten und extreme Ungleichbehandlungen seiner Nachfolger vermeiden. An-

dernfalls würde seine Aufteilung als ungerecht empfunden werden. Darüber hinaus setzt das Pflichtteilsrecht dem Vater bei der Ungleichbehandlung gewisse Grenzen²⁾; dies gilt auch für Schenkungen, die er zu Lebzeiten tätigt, weil diese innerhalb des Kreises der gesetzlichen Erben wie ein vorweg empfangener Erbteil zu berücksichtigen sind.³⁾

Gegebenenfalls, insbesondere wenn ausländisches Eheguterrecht im Verhältnis zur Ehefrau bzw künftigen Witwe anwendbar ist, ist auch auf ausländisches Eheguterrecht Rücksicht zu nehmen. Dadurch kann sich die erbrechtliche Gestaltung wesentlich verkomplizieren.

Dasselbe gilt für in- und ausländisches Steuerrecht, das eventuell Anwendung findet. Auch *latente Steuern*, die mit bestimmten geschenkten oder vererbten Vermögenswerten (zB Liegenschaften, Firmenanteilen, Wertpapieren) verbunden sind und somit deren Wert im Sinne dieses Nettoerlöses schmälern, und ggf anwendbare Erbschafts-, Grunderwerbs- und Immobilienertragsteuer, die den Erlös schmälern, sind bei der Aufteilung zu berücksichtigen.⁴⁾

Meine folgenden Ausführungen beschränken sich auf den rein innerösterreichischen Fall, dass – wie in meinem Beispiel – der Vater bei seinem Tod eine Witwe und drei Kinder hinterlässt und ausländisches Erb- oder Eheguterrecht keine Rolle spielt. Auch steuerrechtliche Aspekte werden ausgeklammert.

B. Wichtige Fragen für die Nachfolgeplanung

Wer über seine Vermögensnachfolge nachdenkt, sollte im Vorhinein folgende Fragen für sich beantworten:

- Wie alt ist er selbst? Welche Bedürfnisse hat er jetzt und in Zukunft?

Univ.-Prof. Dr. Johannes Reich-Rohrwig ist Rechtsanwalt und lehrt am Institut für Unternehmens- und Wirtschaftsrecht der Universität Wien.

- 1) Dieser Beitrag ist die erweiterte Fassung meines im Tagungsband *Vermögensplanung – national und international*, hrsg von Deixler-Hübner/Schauer (2019) 39 ff, erschienenen Vortrags.
- 2) A. Zimmermann/J. Reich-Rohrwig in *CMS Reich-Rohrwig Hainz* (Hrsg), Erbrecht 2017, 89 ff.
- 3) A. Zimmermann/J. Reich-Rohrwig in *CMS Reich-Rohrwig Hainz* (Hrsg), Erbrecht 2017, 111 ff.
- 4) J. Reich-Rohrwig in *CMS Reich-Rohrwig Hainz* (Hrsg), Erbrecht 2017, 19 f, 118 f; Ferrari/Taucher, *Latente Steuern im Erbrecht und Erbschaftssteuerrecht* (1995) 14 ff.

- Will er sich bei Vermögensübergabe zu Lebzeiten noch Zugriff oder Einkommen aus dem ihm derzeit gehörigen, zu übertragenden Vermögen zurückbehalten oder Einfluss auf die Verwaltung des Vermögens/Unternehmens ausüben?
- Bei Übergabe zu Lebzeiten: Wie sichert sich der Geschenkgeber ab
 - gegen eigene künftige Vermögenslosigkeit/Bedürftigkeit/Unterhalt?
 - wenn der Beschenkte sich unbotmäßig/un dankbar/strafbar gegen Geschenkgeber oder dessen nahe Angehörige oder gegen das Familienunternehmen oder sich sonst wirtschaftlich unsinnig verhält?
- Wer soll das Vermögen erhalten? Wann? Wie alt ist bzw sind der oder die Empfänger (Nachfolger)? Welche (geschäftlichen) Erfahrungen haben sie im Umgang mit dem in Rede stehenden Vermögen oder Firmenanteilen? Sollen diese sogleich oder erst später über das Vermögen verfügen können?
- Wenn ein Unternehmen oder Gesellschaftsanteile zum Vermögen gehören: Wie ist es um die Zukunft des Unternehmens bestellt? Sind das Unternehmen oder die Firmenanteile in Wahrheit ein „Danaer-Geschenk“, das dem (den) Nachfolger(n) eher Probleme und Sorgen bereiten wird?
- Sollen und wollen die Nachfolger im Familienunternehmen künftig mitarbeiten? Sind sie gleichermaßen tüchtig und befähigt? Erachten sie den Eintritt ins Familienunternehmen als Erfüllung oder als Bürde? Haben die Nachfolger andere Interessen oder Neigungen? Wollen sie ihren Lebensinhalt ausschließlich oder überwiegend dem Familienunternehmen widmen? Bejahendenfalls, gilt dies auch für alle Zukunft? Wollen sie im Ausland leben?
- Welche Bedürfnisse hat (haben) der oder die Nachfolger? Ist auch ein Wandel ihrer Bedürfnisse im Laufe der Zeit denkbar, etwa falls sie heiraten, Kinder bekommen oder ihren Lebensmittelpunkt ändern?
- Wie lange will der Geschenkgeber/Erblasser das Unternehmen weiterhin führen oder Funktionen im Unternehmen (Geschäftsführung, Aufsichtsrat) ausüben? Bis zum 65., 70., 80. oder 90. Lebensjahr? Will er eine bestimmte Verwaltung oder Verwendung des Vermögens in Zukunft sichergestellt wissen? Oder sollte er besser seinen Nachfolgern „das Ruder übergeben“,⁵⁾ keine allzu engen Grenzen setzen und nicht allzu enge Vorgaben machen, vor allem in einer Zeit, in der die technologischen und wirtschaftlichen Entwicklungen rasanter verlaufen denn je und sich vieles verändert?
- Wenn es zwei oder mehrere Nachfolger gibt: Wie soll das Verhältnis der Nachfolger zueinander in Bezug auf die Verwaltung und Verfügung über das Vermögen geregelt werden? Sollen sie gleichberechtigt sein oder soll einer den anderen stets dominieren, quasi bevormunden können?
- Wenn der Vater einen Gesellschaftsanteil übertragen/vererben möchte: Ist er in der Auswahl seiner Nachfolger und in der Verfügung über seine An-

teile durch gesellschaftsvertragliche Klauseln beschränkt?⁶⁾

- Hat der Vater einen Ehegatten bzw eingetragenen Partner/Lebensgefährten, den es zu versorgen gilt? Soll dieser am Stammvermögen unmittelbar oder nur an den Früchten beteiligt sein oder soll für ihn anderweitig vorgesorgt werden?
- Bei der Zukunftsplanung sollte nicht nur ein allzu kurzer Betrachtungshorizont gewählt werden.
- Welche Bedürfnisse werden die Nachfolger – Ehepartner/Kinder/Enkelkinder (!) – in den nächsten Jahren und Jahrzehnten haben?
 - Sind die Nachfolger/Erben befähigt/geeignet, das konkrete Vermögen/Unternehmen zu verwalten bzw zu führen? Oder sollte das Unternehmen/der Gesellschaftsanteil besser noch zu Lebzeiten veräußert werden, solange der bisherige Unternehmer, der das Unternehmen und die Branche viel besser kennt als seine Nachfolger, am Leben ist und den Verkauf wahrscheinlich viel besser verhandeln kann? Sollte statt des Unternehmens der Verkaufserlös, der sich viel leichter teilen lässt, vererbt und geteilt werden?
 - Wird – wenn es zwei oder mehrere Nachfolger gibt – zwischen diesen die gemeinsame Verwaltung des Vermögens oder Führung des Unternehmens funktionieren? Oder wird es Streit geben? Lassen sich Konfliktpotentiale oder Streitpunkte vermeiden? Ist eine ungleiche Vermögensverteilung oder Bevorzugung eines Erbens – bspw als Nachfolger im Unternehmen – ggf der Grundstein für zukünftige Konflikte?

Ungeachtet aller Bemühungen um sachgerechte Lösungen für die Zukunft sollte die menschliche Fähigkeit, die Zukunft vorherzusehen, nicht überschätzt werden.

Was den Zeitpunkt der Übergabe eines Unternehmens betrifft, sollte der Vater keiner Fehleinschätzung seiner eigenen Fähigkeiten und seiner künftigen „Leistungskurve“ unterliegen: Es entspricht der Lebenserfahrung, dass bei den meisten Menschen mit zunehmendem Alter die körperlichen und geistigen Kräfte nachlassen; nur will man das oft nicht wahrhaben. Wer den richtigen Zeitpunkt der Unternehmensübergabe versäumt, kann großen Schaden anrichten, quasi sein eigenes „Lebenswerk“ zerstören. Der Vater sollte auch daran denken, dass die heranwachsende Generation rechtzeitig – nicht erst im Alter von 45 oder 50 Jahren – die Unterneh-

⁵⁾ Zu Standardproblemen des Generationenkonflikts s J. Reich-Rohrwig, Nachfolgeregelung und Willensbildung in der Familienkapitalgesellschaft, in Berti/Mandl/Mandl/Ruppe (Hrsg), Die Kapitalgesellschaft nach der Steuerreform 1988 (1989) 73, 81 ff.

⁶⁾ Vgl OGH 14. 11. 1991, 8 Ob 534/91 ecolex 1992, 169; 11. 2. 1997, 10 Ob 34/97s ecolex 1997, 774; s auch BGH 5. 11. 1984, II ZR 147/83 BGHZ 92, 386 zur Anwendung der Nachfolgeklausel einer GmbH, wenn der vererbte Geschäftsanteil einer Erbgemeinschaft anfällt, der teils nachfolgeberechtigte und teils nicht nachfolgeberechtigte Erben angehören. Die Verfügung über den Miterbenanteil an einem Nachlass, zu dem ein Geschäftsanteil an einer GmbH gehört, bedarf nicht der für die Abtretung des Geschäftsanteils erforderlichen Genehmigung. Der Erwerber kann aber schuldrechtlich verpflichtet sein, hinsichtlich des Geschäftsanteils die satzungsmäßige Rechtslage wiederherzustellen.

mensleitung übernehmen will. Die „Jungen“ wollen schon wesentlich früher gestaltend und leitend tätig sein, ohne unter täglicher Beobachtung des „Übervaters“ zu stehen. Und bei den rasanten technologischen Entwicklungen – Stichworte: digitale Transformation und künstliche Intelligenz – ist es für den Vater in aller Regel ein Gebot der Stunde, rechtzeitig zu übergeben, damit die nächste Generation, die wesentlich mehr Affinität zu den neuen Entwicklungen hat, diese rechtzeitig implementieren kann.

Es kann sich auch die Frage stellen, ob der Vater seinen Ehegatten oder tüchtige Schwiegerkinder zu Lebzeiten oder von Todes wegen – für immer oder vorübergehend – in die Gesellschaft aufnehmen will. Zu beachten ist, dass mangels anderer Vereinbarung der *Verkauf* von Gesellschaftsanteilen an Schwiegerkinder nicht deshalb rückgängig gemacht werden kann, weil später deren Ehe geschieden wird; mit der Ehescheidung würde nämlich keine typische Geschäftsgrundlage für den Anteilskauf wegfallen.⁷⁾ Anders könnte dies hingegen bei der Schenkung von Gesellschaftsanteilen oder Aktien aus Anlass der Eheschließung sein;⁸⁾ dem steht natürlich der Gedanke entgegen, dass das Gesellschaftsverhältnis jedenfalls ein Dauerschuldverhältnis ist, das nach herrschender Ansicht – von Ausnahmefällen abgesehen – regelmäßig nicht rückabgewickelt werden kann.⁹⁾

In Bezug auf Ehegatten und Schwiegerkinder wird fallweise empfohlen, von deren Beteiligung an der Gesellschaft abzusehen und sie bei entsprechender Befähigung nur in die Geschäftsführung zu berufen. Dies vor allem deshalb, weil knapp die Hälfte aller Ehen geschieden wird und das Unternehmen im Zuge von Scheidungsauseinandersetzungen erfahrungsgemäß in Mitleidenschaft gezogen wird, wenn hier keine klaren Verhältnisse bestehen. Entgeltliche Abtretungsangebote können hier vielfach nicht in gleichem Maße Abhilfe schaffen, wie wenn von einer Beteiligung des Ehegatten von Anfang an abgesehen worden wäre.¹⁰⁾ Zumindest könnte in einem Ehepakt eine Ausscheidungsregelung getroffen oder ein Schenkungsanbot¹¹⁾ erstellt werden. Die Form des Notariatsakts ist einzuhalten.

Meines Erachtens sollte ein Vater bei der Nachfolgeplanung nicht so sehr seine eigenen Interessen/Ziele verfolgen, seine eigenen (eventuell selbst nicht erreichten) Ziele seinen Nachkommen aufzutragen, sondern sich von den Interessen, Bedürfnissen und Neigungen seiner Nachfolger leiten lassen, damit diese auch in Zukunft ihr Leben selbstbestimmt gestalten und in Frieden miteinander auskommen können. Deshalb ist es wichtig, dass der Vater die Vermögensnachfolge im Konsens mit allen seinen Nachfolgern regelt! Dabei sollte allerdings auch angedacht und geregelt werden, was passiert, wenn dieser Konsens später wegfällt oder sich Nachfolger als geschäftlich ungeeignet, wirtschaftlich erfolglos oder unredlich erweisen.

C. Vermögensaufteilung – getrennte Vermögensmassen vs Gemeinschaftsbesitz

Sofern die Art des Vermögens (zB mehrere Häuser, Wertpapiervermögen, Firmenvermögen) es zulässt,

besteht die erste Weichenstellung bei der Nachfolgeplanung darin, ob der Vater seinen Nachfolgern getrennte Vermögensmassen hinterlässt und auf diese Weise die künftigen Berührungspunkte zwischen seinen Erben vermeidet oder so gering wie möglich hält, oder ob er den Erben seine Vermögensgegenstände nach Erbquoten – somit im Miteigentum oder im Rahmen von Gesellschaftsverhältnissen – hinterlässt, oder ob er gar eine Privatstiftung errichtet, an die er sein ganzes Vermögen überträgt und die Erben nur Begünstigte sind (oder nicht einmal das).

Diese Gestaltungsformen haben höchst unterschiedliche Auswirkungen auf die künftigen Beziehungen der Erben zueinander:

1. Getrennte Sphären

Im Falle *getrennter Vermögensmassen* ist jeder seiner Nachfolger in der Lage, das ihm zugedachte Vermögen nach seinem eigenen Dafürhalten zu verwahren, zu verwenden und darüber auch zu verfügen. Das versetzt ihn in die Lage, nach eigenem Belieben Erbtes zu veräußern, Vermögen umzuschichten, zu diversifizieren (das heißt, das mit dem Familienunternehmen verbundene „Klumpenrisiko“ zu vermeiden) und „sein eigenes Leben zu leben“, ohne die Mitwirkung, Einflussnahme oder Abstimmung mit seiner Mutter, seinen Geschwistern oder eventuell – nach deren Tod – mit deren Kindern als Miteigentümer ertragen zu müssen, also ohne dass ihm andere Personen ständig „dreinreden“ können.

Wenn man in der Praxis sieht, wie unterschiedlich die Charaktere der Geschwister/Cousins/Neffen/Nichten oder ihre Bedürfnisse oft sind oder im Laufe der Zeit werden, so ist die Vermögenstrennung unter den Erben in der Regel sehr zweckmäßig. So kann auch vermieden werden, dass die Erben eine Schicksalsgemeinschaft in Bezug auf die Entwicklung des gemeinsamen Vermögens bilden, die, sei es auch unverschuldet, oft zu gegenseitigen Schuldzuweisungen führt, wenn das Vermögen verringert oder entwertet („heruntergewirtschaftet“) wird. Die Schaffung getrennter Vermögensmassen setzt naturgemäß voraus, dass genügend Vermögen vorhanden ist und dass sich solche Teilungsmassen bilden lassen. Gegebenenfalls wird der Erblasser anordnen, dass begünstigte Erben Wertunterschiede durch Ausgleichszahl-

7) OGH 23. 9. 1959, 5 Ob 387/59 JBl 1960, 187 (Anm *Gschnitzer*); 2. 11. 1976, 5 Ob 667/76 NZ 1979, 172 = EFSlg 27.123 (s dazu *Bauerreiss*, NZ 1977, 81 ff); zur Bürgschaft: Der Fortbestand der Ehe ist keine typische Vertragsvoraussetzung: OGH 8. 11. 1970, 7 Ob 207/70.

8) *Bauerreiss*, NZ 1977, 81 ff. Zur Anfechtung der Schenkung, die mit Rücksicht auf die Ehe gemacht wurde, wegen Motivirrums, OGH RIS-Justiz RS0017750; RS0017677. Zum Widerruf der Schenkung analog zu § 1266 ABGB durch jenen Ehegatten, den kein oder nur ein gleichteiliges Verschulden an der Ehescheidung trifft, OGH RIS-Justiz RS0022300. Zur Nachstiftung in eine Privatstiftung OGH 4. 11. 2013, 10 Ob 22/13 b.

9) *Gschnitzer* in *Klang* IV/1² 137; *Rummel* in *Rummel/Lukas*, ABGB⁴ § 859 Rz 43; *Wiebe* in *Kletečka/Schauer*, ABGB-ON^{1,03} § 859 Rz 24; *J. Reich-Rohrwig*, JBl 1987, 421 bei FN 73 mwN.

10) Siehe *J. Reich-Rohrwig*, Abtretungsangebote für GmbH-Geschäftsanteile, wbl 1987, 229 ff.

11) Vgl OGH 25. 11. 1997, 1 Ob 61/97w SZ 70/242.

lungen oder Geldlegate – auch durch langfristig zu zahlende Raten – ausgleichen müssen. Das ist allerdings nur praktikabel, wenn dies die finanzielle Situation des zahlungspflichtigen Erben auch zulässt und diesen nicht zwingt, eigenes Vermögen (durch Notverkauf) zu veräußern, sofern eine solche Veräußerung, insb bei Firmenanteilen, überhaupt – und nicht nur schwer oder mit erheblichen Werteinbußen – möglich ist. Problematisch ist auch die Bewertung des Vermögens: So kann sich der Erbe eines Geschäftsanteils im Vergleich zum Erben einer Liegenschaft bei entsprechender Wertentwicklung rasch benachteiligt oder auch glücklich fühlen. Sind die Erben nicht mit großer Rationalität und Gelassenheit gesegnet, kann dies zu Konflikten führen.

2. Miteigentum, Gesellschaftsverhältnis

Was sind die Folgen im gegenteiligen Fall, wenn die Nachfolger *Miteigentum* erhalten oder ihnen das Vermögen im Rahmen eines *Gesellschaftsverhältnisses* kommt?

Man denke nur daran, dass bei der Verwaltung von gemeinsamem Vermögen zwischen den Geschwistern leicht Meinungsverschiedenheiten auftreten können: unterschiedliche Sichtweisen in geschäftlichen Fragen, unterschiedliche Interessenlagen, aber auch Charaktereigenschaften, wie Gier, Neid, Herrschaftsucht und Ähnliches können das Mitteinderauskommen der Erben massiv beeinträchtigen. Streitigkeiten unter Geschwistern sind weit ver-

breitet. Selbst wenn die Geschwister an sich friedlich sind, kann der Einfluss von deren Ehegatten/Partnern Streitigkeiten hervorrufen, wenn diese meinen, ihr Ehepartner sei unter den Geschwistern benachteiligt, unterdrückt oder zu wenig wertgeschätzt.

Positive Eigenschaften innerhalb der Familie, wie Rücksichtnahme auf die Interessen des anderen, auf die persönliche Situation eines Geschwisterteils, auf eine möglicherweise momentan verschlechterte wirtschaftliche Situation, die es angezeigt erscheinen ließen, diesen aus familiärer Verbundenheit finanziell und dauerhaft zu unterstützen oder ihm zumindest gewisse Lasten abzunehmen, sind bei weitem nicht immer anzutreffen. Der oft beschworene „*Zusammenhalt der Familie*“ tritt nach meiner Einschätzung in der heutigen individualistischen, bisweilen egozentrischen, konsumorientierten und nicht mehr auf solider Wertebasis aufbauenden Gesellschaftsordnung zunehmend in den Hintergrund, ist oft nur mehr ein Schlagwort, das aber nicht gelebt wird oder im Laufe der Zeit abhandenkommt.

Die Erfahrung lehrt, dass oft schon zum Zeitpunkt der Vermögensübergabe (zB durch Schenkung oder durch Todesfall) Spannungen zwischen den Nachfolgern herrschen, und erst recht können solche Spannungen in weiterer Folge auftreten.¹²⁾ Das ist nicht außergewöhnlich, sondern entspricht eher dem Lauf der Dinge. Dem sollte man bei der Gestaltung der Vermögensnachfolge Rechnung tragen und nicht – wie häufig anzutreffen – dem verklärten Bild einer „*heilen*“, einer „*perfekten Familie*“ nachhängen, den „*Familiensinn*“ beschwören und diesen Zustand als für alle Zukunft gesichert erachten. Gerade Miteigentum oder gemeinsames Firmenvermögen können den Grundstein für spätere Streitigkeiten und für das emotionale Auseinanderbrechen der Familie legen.

In vielen meiner Vorträge hatte ich meinen – insgesamt mehr als 1.000 – Zuhörern die Frage gestellt, wie wahrscheinlich es ist, dass innerhalb der Familie ein von mir so bezeichneter „*Querkopf*“ vorhanden ist. Unter Querkopf verstehe ich ein nachfolgeberechtigtes Kind oder den Ehegatten, das bzw der völlig konträre Ansichten, Lebensweisen, Verhaltensmuster an den Tag legt, als man innerhalb der betreffenden Familie allgemein erwarten würde. Also jemanden, der partout nicht das will, was die übrigen Familienmitglieder wollen, der keine Rücksicht auf deren Interessen nimmt, der nicht an einer sachgerechten Erörterung und Diskussion auftretender Fragen teilnehmen will, der unsinnige Standpunkte vertritt, der aufbrausend, herrisch, vielleicht auch drohend immer nur den eigenen Standpunkt durchsetzen will und diesen gegebenenfalls mit der Drohung, „alles in die Luft zu sprengen“ – also das Familienvermögen, Familienunternehmen usw zu gefährden – rücksichtslos durchzusetzen versucht.

12) Zur Vermeidung künftiger Streitigkeiten über die Vermögensaufteilung und die Werte empfiehlt sich daher schon zu Lebzeiten des Vaters die Einholung unbedingter oder bedingter Erb- und Pflichtteilsverzichte der übrigen gesetzlichen Erben, mit denen zumindest die Bewertung der den einzelnen Erben zugewendeten Vermögenswerte quasi außer Streit gestellt und bindend festgelegt wird.

Jetzt komplett!
Aktiengesetz inkl Bilanzstrafrecht und KapBG auf 3.500 Seiten

Band 3, 6. Auflage 2019.
XXXVII, 1.116 Seiten. Ln. EUR 218,-
ISBN 978-3-214-08337-3
Paketpreis: Band 1 bis 3 EUR 574,-
(statt EUR 694,-)

Artemann · Karollus (Hrsg) **AktG – Aktiengesetz** Band 3 (§§ 145 – 273)

Das Autorenteam um Eveline Artmann und Martin Karollus beschäftigt sich mit

- Satzungsänderungen, Kapitalbeschaffung und -herabsetzung
- Anfechtbarkeit von Hauptversammlungsbeschlüssen und Jahresabschlüssen
- Verschmelzung, Umwandlung und Vermögensübertragung

und bietet zudem Kommentierungen des **Bilanzstrafrechts** im StGB und des Kapitalberichtigungsgesetzes. Neben den Novellen berücksichtigt der Kommentar **hunderte neue Entscheidungen**, aktuelle österreichische und deutsche Literatur sowie die Wohlverhaltensregeln der Marktteilnehmer (zB den ÖCGK).



Die Frage nach der Wahrscheinlichkeit, dass sich unter allen Nachfolgern ein solcher Querkopf befindet, haben die Teilnehmer meiner Vorträge ganz überwiegend mit etwa 30% angegeben. Diese Wahrscheinlichkeit bedeutet, dass etwa in jeder dritten Familie ein solcher „Querkopf“ zu erwarten ist. Ein nicht unbedeutlicher Prozentsatz und somit ein erhebliches Gefahrenpotenzial, wenn man Vermögen im Miteigentum oder im Gesellschaftsverhältnis überträgt: Denn spätestens in der nächsten Generation besteht somit eine überwiegende Wahrscheinlichkeit, dass zumindest eines der Familienmitglieder sich weit außerhalb des familiären Konsenses bewegt.

Emotional vorgetragene oder tiefgreifende Meinungsverschiedenheiten können belasten; sie bedeuten eine Beeinträchtigung der eigenen Lebensqualität. Familiäre Auseinandersetzungen können emotional verletzen. Es wird „Porzellan zerschlagen“. Fallweise sind damit beträchtliche Kosten der Streitauseinandersetzung, etwa der Mediation oder der anwaltlichen Beratung, verbunden, und alle Beteiligten sind dann um eine Erfahrung reicher: Nämlich dass es besser gewesen wäre, von vornherein eine saubere Trennung der Vermögensmassen und -sphären herbeizuführen, anstatt im Rahmen von Miteigentum, eines Gesellschaftsverhältnisses oder überhaupt einer Privatstiftung sich ständig mit anderen Familienmitgliedern (oder in späteren Jahren oder Jahrzehnten mit deren Erben) auseinanderzusetzen („herumschlagen“) oder machtlos zusehen zu müssen, wie die anderen Beteiligten aufgrund ihrer Anteilmehrheit das Sagen haben und letztlich unglückliche, kommerziell unsinnige oder schlechte, vielfach sogar auf deren eigenen Vorteil bedachte oder die übrigen Personen benachteiligende Entscheidungen treffen.

3. Nicht jeder „Querdenker“ ist ein „Querkopf“

Allerdings ist bei der Kategorisierung von Menschen Vorsicht geboten: Nicht jedes Mal, wenn ein Familienmitglied einen anderen Standpunkt als der Rest der Familie vertritt, kann dieses schon als querulatrorischer Querkopf abgestempelt werden: Meinungsverschiedenheiten, mögen sie sich auch über mehrere Monate hinziehen, müssen nicht bedeuten, dass hier ein Familienmitglied grob unsachlich oder verwerflich handelt. Abweichende Meinungen, die Althergebrachtes hinterfragen, moderne Entwicklungen verstehen, antizipieren oder umsetzen, können für eine positive Unternehmensentwicklung geradezu notwendig sein. Die jetzige vierte industrielle Revolution („Industrie 4.0“) bedeutet in nahezu allen Branchen eine grundlegende Veränderung von Geschäftsprozessen und Geschäftsmodellen. Wer diese nicht versteht oder verspätet darauf reagiert, seine Produkte und Dienstleistungen oder zumindest sein Geschäftsmodell nicht rechtzeitig umstellt, versäumt den Anschluss. Die aktuellen Entwicklungen der Digitalisierung und des Einsatzes künstlicher Intelligenz bringen Veränderungen in der „Unternehmenslandschaft“ mit sich, die sich bei vielen Unternehmen als Disruption – um ein vielgebrauchtes Schlagwort zu verwenden – auswirken und viele

Unternehmen mit dem Untergang bedrohen. Unternehmen, die diese Entwicklungen nicht mitmachen können – etwa weil im Kreise der (Familien-)Gesellschafter keine Affinität zu solchen Entwicklungen besteht oder weil sich die entscheidungsbefugten Organe (Geschäftsführer/Vorstand, Aufsichtsrat, Beirat, Syndikatsversammlungen) iZm der Einführung neuer Geschäfts- oder Vertriebsmodelle oder Investitionen in neue Technologien gegenseitig blockieren –, werden eher kurz- als langfristig geschäftlich ins Hintertreffen geraten. Solche Unternehmen werden in der Bedeutungslosigkeit versinken und vom Markt verschwinden. Für den überwiegenden Teil der mittleren und großen Unternehmen sind diese neuen Entwicklungen eine ernsthafte Herausforderung, um nicht zu sagen Bedrohung. Nur wird sie von vielen Unternehmern noch nicht als solche erkannt. Manche Geschäftsmodelle und Branchen sind vielleicht ohnehin schon dem Untergang geweiht. Unter diesem Gesichtspunkt wäre statt einer Nachfolgeregelung ein Exit, mag er auch mit der Familientradition brechen, die richtige Wahl.

Meine Prognose: Der Auf- und Abstieg von gut bzw schlecht geführten Unternehmen, aber auch der unvermeidbare Untergang von Unternehmen durch die digitale Disruption wird sich in Zukunft noch schneller als bisher vollziehen. Das bedeutet für innovative Unternehmen eine große Chance, ein hohes Entwicklungspotential, die genutzt werden wollen. Andernfalls – siehe oben!

D. Familienunternehmen

Wenn so oft vom positiven Wert der „Familienunternehmen“ gesprochen wird, wird suggeriert, dass es eine „heile Familie“ oder „ewige Harmonie“ gibt, und dass Familienfrieden selbstverständlich und dauerhaft wäre.

Wer ein bisschen Lebenserfahrung hat, weiß, dass das nicht so ist.

Hugo Wiener hatte eines seiner Bücher vielsagend betitelt: „*Die lieben Verwandten und andere Feinde*“.

In Gesellschaftsverhältnissen – insb, wenn Beschlüsse mit Mehrheit gefasst werden können – sehen sich minoritär beteiligte Familienmitglieder oft in der Situation, unsachlich überstimmt zu werden, oder empfinden zumindest Ohnmacht gegenüber der Verwaltung ihres wesentlichen Vermögens. Die Idee, dass Mehrheitsbeschlüsse die Vermutung der Richtigkeit in sich tragen, weil sie von einer großen Zahl von Gesellschaftern getragen werden („Aktiönerdemokratie“),¹³⁾ ist bei einem Familienunternehmen der ersten und zweiten Generation mit dessen üblicherweise *kleinem Kreis an Gesellschaftern* in Wahrheit nicht zutreffend. Häufig verfolgen Gesellschafter auch andere Interessen, die sie dann als Mehrheitsgesellschafter allein oder – wenn sie, ohne einzeln Mehrheitsgesellschafter zu sein – in Form eines Mehrheitssyndikats durch gleichförmiges Abstimmungsverhalten rücksichtslos durchsetzen. Man denke nur an das persönliche Interesse von mit-

13) Vgl OGH 20. 5. 2008, 4 Ob 229/07 s ecolex 2008, 831 (zu Pkt 3.3.) unter Hinweis auf BGH II ZR 261/86 NJW 1988, 411.

tätigen Gesellschaftern an der Beibehaltung einer gut bezahlten Anstellung als Geschäftsführer/Vorstandsmitglied für sich selbst oder für Familienangehörige, obwohl sie bei weitem nicht der fähigste, nicht der bestmögliche Kandidat für die Managementposition sind.¹⁴⁾ Aus Sicht der Mitgesellschafter bedeutet eine solche Vorgangsweise, dass dem betreffenden Familienmitglied „eine Spielwiese auf Kosten der anderen“, auf Kosten des Unternehmenserfolgs geboten wird. Längerfristig betrachtet kann dies sogar zum Untergang des Unternehmens führen.

Dennoch entspricht eine derartige Personalpolitik (Nepotismus) bei der Besetzung von Führungspositionen im Familienunternehmen häufig dem Selbstverständnis der Mehrheitsgesellschafter. Die Anstellung von Familienmitgliedern ist noch bis zu einem gewissen Grad verständlich, wenn dem jungen Familienmitglied als Nachfolger die Chance für eine Managementfunktion gegeben wird, weil man die Erwartung/Hoffnung hegt, dass der betreffende Junior „in die Fußstapfen seines erfolgreichen Vaters treten wird“, weil sein familiärer, unternehmerischer Background ein höheres Maß an sozialer Kompetenz und Führungsqualität erwarten lässt und weil ihn sein eigenes Interesse am Wohlergehen des Familienunternehmens, das ihm ja (künftig) zu einem gewissen Anteil gehören wird, stärker motiviert, als ein bloß angestellter externer Manager motiviert wäre. Ein möglicher Vorteil des familienzugehörigen Managers kann auch darin erblickt werden, dass er durch seine Einbindung in die Familie als „soziale Gruppe“ stärkeren, nämlich familiären Sanktionen unterliegt als eine externe Führungskraft, sodass von ihm eher eine redliche und interessenwahrende Geschäftsführung zu erwarten ist.

Diese familiäre Sanktionierung fällt allerdings meist weg, wenn die gemeinsamen Eltern versterben oder in hohem Alter zunehmend „kraftlos“ werden, und sich die Auseinandersetzungen zwischen Geschwistern oder, erst recht, zwischen Cousins entwickeln. Je entfernter die Verwandtschaft, desto geringer ist üblicherweise die „Beißhemmung“, also die Hemmschwelle, um in einen Konflikt einzutreten.

Zurück zum *Familienunternehmen* und dessen *immanenten Nachteilen*: Denn die Beschränkung der Rekrutierung von Managern und von Aufsichts-(Beirats-)Mitgliedern auf den Kreis der Familiengesellschafter verengt die Auswahlmöglichkeit. Dadurch verliert das Familienunternehmen im Wettbewerb mit fremdgeführten Unternehmen den Wettlauf um die besten, um die tüchtigsten Führungskräfte und gerät dadurch ins Hintertreffen.

Letztlich hängt unternehmerischer Erfolg auch nicht bloß von Intelligenz, Fleiß und Einsatzbereitschaft ab – alles Eigenschaften, die ich bei Familienmitgliedern eines Familienunternehmens tendenziell stärker als beim Durchschnitt der Bevölkerung erwarte –, sondern bedarf es auch eines gewissen unternehmerischen Talents und Fortune. Während der tüchtige und integre, aber glücklose Fremdgeschäftsführer rasch ersetzt werden kann, stößt dies in Familienunternehmen oft auf familiären Widerstand. Der Austausch von Familienmitgliedern in Führungspositionen gestaltet sich schwieriger und wird daher

nicht oder erst zu spät umgesetzt, wenn bereits „Feuer am Dach“ ist.

Wenngleich es sicherlich schwierig ist, in Gesellschafts- oder Syndikatsverträgen – die ja meist von Rechtspositionen (wie zB von Sonderrechten auf Geschäftsführung, paritätischen Entsendungs- oder Nominierungsrechten) geprägt sind – dieses Besitzstandsdenken beim Recht zur Besetzung (Nominierung) von Führungspositionen zu überwinden, sind mE langfristig eher jene mittelständischen und Großunternehmen erfolgreich, die die Besetzung ihrer Organe unter Einbeziehung externer, in der Praxis bewährter Manager von Format vorsehen, also in ihren Führungsetagen familienfremde Manager zulassen.

Zudem beachten übliche gesellschafts- oder syndikatsvertragliche Regelungen das Gefahrenpotential zu wenig, das von schwachen, unerfahrenen, ihrer Aufgabe nicht gewachsenen Familienmitgliedern ausgeht.

Zu betonen ist, dass die Einsetzung und Beibehaltung unzureichend befähigter Manager aus dem Kreis der Familie die Ursache für den späteren Untergang des Familienunternehmens und somit für dessen vollständige Entwertung sein kann. Oft endet das dann im Niedergang des Unternehmens, in einem Notverkauf oder in einem Insolvenzverfahren. Nach meiner Beobachtung ist in der Praxis ein häufiges Problem, dass die Gesellschafter entweder mangels eigener Sachkunde nicht erkennen, oder sich aus familiärer Rücksichtnahme nicht getrauen, den Erfolg der Geschäftsführung zu hinterfragen, zu benchmarken, an der Geschäftsführung Kritik zu üben und den Austausch unzureichend fähiger oder erfolgloser Familienmitglieder aus Führungspositionen zu verlangen und durchzusetzen. Oft hindern auch die Anteilsstruktur oder Gesellschafts- und Syndikatsverträge die nach der Sachlage gebotenen oder wünschenswerten Änderungen. Was entsteht, ist ein Verharren auf verkrusteten Strukturen. Die Unternehmensführung wird unflexibel, notwendige Anpassungen sind nicht mehr möglich.

Ein weiteres Problem von Familienunternehmen ist häufig die Umklammerung der Manager durch die Familie: Die persönliche Nähe ermöglicht es jedem noch so wenig befähigten Familienmitglied, seinem Bruder/Cousin in der Geschäftsführung gut geminte Ratschläge zu geben, unpassende – den Gesamtkontext der Aufgabenstellung nicht erkennende – Kritik an (noch so notwendigen) Einzelmaßnahmen zu üben. Und der Neidkomplex tut das Seine:

Für den in Familienunternehmen mittägigen Nachfolger kann es demotivierend sein und letztlich Unstimmigkeiten hervorrufen, wenn seine Entlohnung – obwohl er tüchtig ist, das Unternehmen mit Weitsicht und Umsicht führt und große Erfolge und Wertsteigerungen für das Unternehmen bewirkt – niedrig oder nur mittelmäßig ist und seine Leistungen weder adäquat abgegolten noch wertgeschätzt werden.

14) Vgl zur Auswahl von Vorstandsmitgliedern J. Reich-Rohrwig/Szilagy in Artmann/Karollus, AktG § 75 Rz 109.

Man fragt sich daher, ob es auf längere Sicht besser ist, im Unternehmen das Mehrheits- oder das Einstimmigkeitsprinzip zu implementieren und dem mit unternehmerischen Führungsaufgaben betrauten Nachfolger die Anteilsmehrheit einzuräumen oder zumindest eine syndikatsvertragliche Absicherung, solange er die entsprechenden Erfolge aufweist. Leider ist dazu eine eindeutige Antwort nicht möglich:

Ist in der Gesellschaft das *Mehrheitsprinzip* festgesetzt, so kann dies rasch zu einer rücksichtslosen Majorisierung, Bereicherung der einen und Benachteiligung der anderen Gesellschafter führen, bei der die Minderheit auf lange Sicht gesehen weitgehend machtlos ist. Das gilt auch bei schlechter, suboptimaler Führung des Unternehmens und bei verfehlten oder unterlassenen strategischen Entscheidungen.

Umgekehrt bringt die Festsetzung des *Einstimmigkeitsprinzips* oder die Vereinbarung *hoher Beschlussquoren* den Nachteil, dass auf diese Weise einzelne – seien es unerfahrene, unrechte oder auf Destruktion bedachte – Gesellschafter eine „Sperrminorität“ erlangen. Das gibt ihnen ein erhebliches „Erpressungspotential“ an die Hand, um lästig zu fallen, um teuer hinausgekauft/abgefunden zu werden.

Bei 50:50-Beteiligungen oder sonstigen *Patt-Situationen* könnte/sollte ein vertraglicher Mechanismus vorgesehen werden, der – wenn eine Lähmung in der Entscheidungsfindung eintritt – den damit einhergehenden Nachteilen rasch ein Ende setzen kann.

Über mehrere Generationen betrachtet bewährt sich meines Erachtens eher das Mehrheitsprinzip als das flexiblere Entscheidungsprinzip, mag es auch zu Majorisierungen, wie etwa durch fehlende sachliche Diskussionsbereitschaft oder Durchsetzen von zweifelhaften oder verfehlten Entscheidungen, und zu Ungerechtigkeiten kommen.

E. Gesellschaftsvertragliche Gestaltung der Nachfolge in das Familienunternehmen

Im Folgenden will ich auf die konkrete Gestaltung der Nachfolge in das Unternehmen oder in die Gesellschaftsanteile eingehen:

Ist der Vater nicht Einzelunternehmer oder Alleingesellschafter, sondern *Mitgesellschafter* in einer Personen- oder Kapitalgesellschaft, so muss seine Nachfolgeplanung auch allfälligen gesellschaftsvertraglichen Übertragungsbeschränkungen¹⁵⁾ für seinen Gesellschaftsanteil entsprechen.¹⁶⁾ Andernfalls kann der Vater versuchen, noch zu Lebzeiten eine Zustimmung seiner Mitgesellschafter einzuholen, also von der allgemeinen gesellschaftsrechtlichen Vertragsregelung eine Ausnahme für die Anteilsübertragung an die von ihm gekürten Nachfolger bewilligt zu erhalten. Das wird dem Vater in aller Regel leichter gelingen, wenn er bei solchen Gesprächen seine persönlichen Kontakte und seine familiäre Verbundenheit mit den Mitgesellschaftern einsetzt.

Nun zur Nachfolgeregelung selbst:

Gelangt der Vater nach Abwägung von Für und Wider – siehe oben – zum Ergebnis, dass er das ihm

gehörige Unternehmen oder Gesellschaftsanteile zwei oder mehreren Nachfolgern übertragen will – sei es unter Lebenden, sei es von Todes wegen –, bedeutet die Aufteilung der Unternehmensbeteiligung eine ganz gewichtige Weichenstellung: Denn im künftigen Gesellschaftsverhältnis der Erben sind die wechselseitigen Rechte, Pflichten, Einflussmöglichkeiten und Haftungen ganz maßgeblich von der Rechtsform des Unternehmens und von der Beteiligungsquote, die jeder Nachfolger erhält, abhängig.¹⁷⁾

Während etwa bei einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts oder bei der OG/KG grundsätzlich das Einstimmigkeitsprinzip gilt – dieses kann allerdings zugunsten des Mehrheitsprinzips abgeändert werden –, verhält es sich bei Kapitalgesellschaften genau umgekehrt.

Hier kann der Geschenkgeber/Erblasser schon vorbereitend – etwa durch Einbringen seines Einzelunternehmens in eine GmbH – durch entsprechende Gestaltung des Gesellschaftsvertrags die künftige Rechtsstellung seiner Erben als künftige Gesellschafter beeinflussen. So kann er etwa die Gesellschaftsanteile vinkulieren, ein Vorkaufs-, Aufgriffs-, Mitverkaufs- und Kündigungsrecht und den Ausschluss von Gesellschaftern aus wichtigem oder sachlichem Grund vorsehen. Gesellschaftsverträge geben den Gesellschaftern bisweilen auch Entsendungs- oder Nominierungsrechte für Geschäftsführer und Aufsichtsratsmitglieder. Dies insb, wenn zwei gleichstarke Nachfolger oder „Familienstämme“ (50:50) vorhanden sind, die jeder in der Unternehmensführung oder im Aufsichtsrat beteiligt sein wollen.

Selbstverständlich beeinflusst auch die Wahl der Rechtsform – ob GmbH oder AG – die künftige Rechtsstellung der Gesellschafter: So haben Aktionäre zB kein Bucheinsichtsrecht, was tendenziell die missbräuchliche Verwendung von Firmenvermögen durch Vorstandsmitglieder begünstigt, weil derartige Missbräuche bei der AG mit höherer Wahrscheinlichkeit unentdeckt bleiben. Bei der GmbH haben die einzelnen Gesellschafter sowohl aufgrund ihres Bucheinsichtsrechts als auch der Einzelklagebefugnis auf Abberufung von Geschäftsführern aus wichtigem Grund, als auch aufgrund gesetzlicher Zustimmungsrechte in Geschäftsführungsfragen (§ 35 Abs 1 Z 7 GmbHG) eine wesentlich stärkere kontrollierende und einflussreichere Rechtsstellung als in Aktiengesellschaften. Im Einzelfall kann dies positive oder negative Auswirkungen haben.

Wird ein Einzelunternehmen geschenkt oder vererbt, so kann der Vater mit der Schenkung oder mit dem Testament seinen Nachfolgern eine bestimmte Gestaltung des Gesellschaftsvertrags zur Auflage ma-

15) Siehe FN 6; J. Reich-Rohrwig, Nachfolgeregelung und Willensbildung in der Familienkapitalgesellschaft, in *Bertl/Mandl/Mandl/Ruppe* (Hrsg), Die Kapitalgesellschaft nach der Steuerreform 1988 (1989) 73, 88 ff.

16) Zur Unwirksamkeit einer geschlechterdiskriminierenden Nachfolgeregelung für den Komplementär-Anteil in einer KG: OGH 24. 1. 2019, 6 Ob 55/18h ecolex 2019/271, 602 (A. Zimmermann); s auch OGH 10. 10. 1986, 3 Ob 598/86 GesRZ 1987, 44.

17) J. Reich-Rohrwig, Einzelne Fragen der Satzungsgestaltung bei der GmbH, in *Kalss/Rüffler* (Hrsg), Satzungsgestaltung in der GmbH – Möglichkeiten und Grenzen (2005) 17, 19f.

chen. Dies ermöglicht dann sinnvolle Abweichungen von der gesetzlichen Regelung (etwa Zulassung von Mehrheitsbeschlüssen und die anderen oa Vertragsregelungen).

Ich komme daher zur Schlussfolgerung:

Je nach dem persönlichen Verhältnis der Familienmitglieder zueinander sind in Familiengesellschaften Streitigkeiten durchaus der Fall. Neben sachlichen Auffassungsunterschieden können Streitigkeiten familiäre Wurzeln haben, wie zB die Bevorzugung einzelner Geschwister in der Vergangenheit oder bei der Erbauseilung; Neid; Eifersucht zwischen Geschwistern oder deren Partnern; Missgunst; ein Familienmitglied will dem anderen, tüchtigen Familienmitglied den Erfolg seiner Geschäftsführung nicht gönnen und verwehrt ihm dann die für bestimmte Projekte oder Maßnahmen notwendige Zustimmung, etwa mit der schwer widerleg- oder objektivierbaren Begründung, das Projekt sei „zu riskant“.

Wenn möglich und wenn nicht klar überwiegende Interessen oder Notwendigkeiten dagegensprechen, ist den Erben in der Regel mehr gedient, ihnen getrennte Vermögensmassen zu übertragen, als sie im Miteigentum oder in einem gemeinsamen Gesellschaftsverhältnis „aneinander zuketten“, quasi „in einen Käfig zu sperren“.

Anders ist dies, wenn die Gesellschafter-Familienmitglieder zueinander ein besonders gutes persönliches Verhältnis haben; wenn sie Charakterstärken aufweisen, wie Rücksichtnahme, zuhören können, sachlich diskutieren können und nicht andere Meinungen schlichtweg zu verteufeln oder abzukanzeln. Bei unternehmerisch unerfahrenen oder wenig versierten Gesellschaftern ist es wichtig, dass sie diesen Umstand selbst erkennen und bei ihrem Abstimmungsverhalten danach handeln und sich mit gut gemeinten Ratschlägen zurückhalten.

Wesentlich für den Erfolg als Familienunternehmen in der Generation der Nachfolger ist die mentale Implementierung des gemeinsamen Ziels – Erhaltung und Ausbau des Familienunternehmens, Aufrechterhaltung einer intakten, freundlich gesinnten persönlichen Beziehungsebene unter allen Gesellschaftern, auch wenn das einzelne Familienmitglied sein Ego nicht ausleben kann, immer wieder zurückstecken und sich unterordnen muss (dazu siehe unten Pkt G.). Es muss der Mindset bestehen, dass alle „an einem Strang [und selbstverständlich in dieselbe Richtung] ziehen“. Gerade die Erhaltung des ungeteilten Unternehmens ohne Vermögensabfluss – der im Falle der Nichtbeteiligung einzelner Kinder zur Bezahlung ihrer Pflichtteilsansprüche notwendig wäre – ist oft eine Notwendigkeit, weil eine gute Kapitalausstattung heute mehr denn je eine wesentliche Voraussetzung für die Finanzierung und Entwicklung des Unternehmens oder Konzerns ist. Deshalb kann als Instrument dafür eine Privatstiftung in Betracht kommen.

F. Privatstiftung

Kritisch kann es sein, wenn der Vater sein gesamtes Vermögen – nicht nur das Familienunternehmen, sondern unnötigerweise auch sonstige Werte – in

eine (einige) Privatstiftung einbringt, und seine Erben dadurch von der selbständigen Verwaltung und Verwendung ihres Erbteils gänzlich abschneidet. So können Nachfolger nicht einmal über jene Geldmittel verfügen, die der Befriedigung elementarer Bedürfnisse – wie ein eigenes Haus, eine gehobene und teure Ausbildung für die Kinder und ein standesgemäßer Lebensstandard – dienen. Das ist häufig der Quell von Unzufriedenheit und Streit.

Bei Privatstiftungen erfolgt die Verwaltung des Stiftungsvermögens durch einen weisungsfreien Stiftungsvorstand, der mit den Begünstigten nicht verwandt und nicht verheiratet oder verschwägert sein darf. Die Erben/Begünstigten sind sowohl bei der Vermögensverwaltung als auch bei Ausschüttungen weitgehend vom Stiftungsvorstand abhängig, und dieser wird bei divergierenden Interessen der Begünstigten quasi zum Schiedsrichter zwischen ihnen. Gelingt ihm nicht ein ausgewogener, allseits akzeptierter Ausgleich zwischen den monetären Interessen, nämlich Ausschüttungen an die Begünstigten und Selbstfinanzierung der zur Stiftung gehörigen Unternehmen, ist die friedliche Gestaltung der Stiftung in Gefahr.

Will man jedem Begünstigten stärkeren Einfluss auf das ihm in Form der Privatstiftung zugesetzte Vermögen vermitteln, so wäre es auch denkbar, dass der Vater für jeden seiner Nachfolger je eine gesonderte Privatstiftung gründet, die die dem betreffenden Kind zugesetzten Unternehmensanteile hält und bei der sich jedes Kind „seinen“ Stiftungsvorstand selbst aussuchen kann. Dies fördert die Flexibilität für jeden Nachfolger und kann steuerliche Aspekte optimieren, ist aber für den Zusammenhalt des Stammvermögens eher nachteilig.

Aber als generelle Kritik an der Privatstiftung – sofern sie nicht aus steuerlichen Gründen unabsehbar geboten ist – ist zu sagen: In Wahrheit ist nicht einzusehen, warum erwachsene Kinder von der Verwaltung des Vermögens oder wesentlicher Vermögensanteile auf Dauer ausgeschlossen sein sollen.

Prof. Peter Doralt formulierte einmal seine Kritik am Stiftungsrecht treffend: „Hier wächst eine Generation an entmündigten Unternehmer-Erben heran, der [bei der Privatstiftung] die Verwaltung und Vermehrung des Familienvermögens entzogen ist.“

Von dieser Aussage sind wohl jene Fälle auszunehmen, in denen die Errichtung der Privatstiftung gerade deshalb erfolgt, weil hier ein behindertes oder zur Besorgung der eigenen Vermögensverwaltung erkennbar ungeeignetes Kind vorhanden ist oder die Nachfolger untereinander zerstritten sind.

Eine negative Auswirkung von Privatstiftungen besteht auch darin, dass die Mitglieder des Stiftungsvorstands ihre Organstellung in der Privatstiftung in aller Regel nur nebenberuflich ausüben. Solche Stiftungsvorstände sind häufig Freunde der Familie, Steuerberater oder Rechtsanwälte. Nähere Kenntnisse der betreffenden Branche des zur Stiftung gehörenden Familienunternehmens und das strategische Management sind meist nicht deren Stärke. Stiftungsvorstände lassen sich bei ihren Entscheidungen auch vom Gesichtspunkt möglicher eigener Haftung leiten. Sie handeln daher tendenziell risikoavers. Das

hat zur Folge, dass der Stiftungsvorstand wichtige unternehmerische Weichenstellungen, wie zB Innovationen, strategische Investments, die mit dem Eingehen hoher Verbindlichkeiten verbunden sind, nur mit großer Zurückhaltung trifft und die zur Stiftung gehörigen Unternehmen dadurch im Wettbewerb mit gut geführten Unternehmen ins Hintertreffen geraten können.

G. Gesellschafts- oder Syndikatsvertrag, Familienverfassung

1. Gesellschafts- oder Syndikatsvertrag

Häufig ist es das Bestreben des Vaters oder seiner Nachfolger, nähere Regelungen über die Rechte der Nachfolger als Gesellschafter des Familienunternehmens zu treffen. Die Weichenstellung erfolgt im Gesellschaftsvertrag, in einem etwaigen Syndikatsvertrag oder durch testamentarische Auflagen, bei Errichtung einer Privatstiftung in der Stiftungsurkunde oder Zusatzurkunde.

Werden die Nachfolger Gesellschafter einer Gesellschaft, so spielen in aller Regel folgende Faktoren eine wesentliche Rolle: der Umfang ihrer Beteiligung und ihres Stimmrechts; ob für Beschlussfassungen in der Gesellschaft das Mehrstimmigkeits- oder Einstimmigkeitsprinzip oder qualifizierte Beschlussmehrheiten gelten. Schlüsselpositionen sind auch Entsendungs- oder Nominierungsrechte für die Geschäftsführung (Vorstand, Aufsichtsrats- oder Beiratsmitglieder) und der Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte, für die die Geschäftsführung die Zustimmung des Aufsichts- oder Beirats einzuholen hat.¹⁸⁾

Bei Gesellschafts- und Syndikatsverträgen zeigt sich immer wieder, dass Absicherungen oder Entsendungsrechte in Geschäftsführung/Vorstand oder Aufsichtsrat, die zugunsten der Gesellschafter der ersten Erben-Generation getroffen werden, sich langfristig und besonders für die zweite oder dritte Generation als kontraproduktiv und nachteilig erweisen. Denn solche Vertragsbindungen verhindern es, dass man auf wenig befähigte oder glücklos agierende Familienmanager sachgerecht mit ihrer Ablöse reagieren kann. Allzu hohe Zustimmungserfordernisse (qualifizierte Mehrheiten oder Einstimmigkeit) können außerdem für einzelne Gesellschafter der willkommene Anlass sein, ihre daraus resultierende Sperrminorität unsachlich einzusetzen.

Denkbar wäre hier eine „Sunset“-Regelung, um zu einem späteren Zeitpunkt die notwendige Veränderung der Satzung oder der Syndikatsvereinbarung herbeiführen zu können: Demnach werden die anwendbaren Regeln geändert (zB Beschlussmehrheiten; Entfall von Entsendungs- oder Nominierungsrechten; Rekrutierung externer Manager; Umwandlung der Gesellschaft in eine Aktiengesellschaft), wenn das Unternehmen bestimmte Kennzahlen über- oder unterschreitet (zB hinsichtlich Rentabilität; Größe; Zahl der Mitarbeiter; nähtere Benchmark-Kriterien). Selbstverständlich könnte man auch einen diesbezüglichen Gesellschafter-(Mehrheits-)Beschluss vorsehen.

2. Familienverfassung

Vor allem in mittelgroßen und großen Familienunternehmen macht sich zunehmend die Erkenntnis breit, dass sich die Familiengesellschafter eine „Familienverfassung“ geben sollen, um ihre Regeln („Spielregeln“) für die Zukunft festzulegen. Handelt es sich dabei um „Syndikatsverträge“ in neuem Gewand?

In gewissem Grade: ja! Denn auch die „Familienverfassung“ soll nach dem für Familienunternehmen geschaffenen Governance-Kodex¹⁹⁾ jene Themen regeln, die üblicherweise in Gesellschafts- oder Syndikatsverträgen oder auch in Stiftungs-(Zusatz-)Urkunden geregelt werden, wie etwa

- die Stimmrechte der einzelnen Eigentümer (Pkt 2.2 Ö-Fam-GK),
- ein Aufsichtsgremium, dessen Aufgaben, Zusammensetzung, Vergütung und Haftung (Pkt 3 Ö-Fam-GK),
- die Unternehmensführung, ihre Aufgaben, Zusammensetzung, Vergütung und Haftung (Pkt 4 Ö-Fam-GK),
- die Ergebnisermittlung und -verwendung – also Kapitalstärkung durch Gewinneinbehalt und Dividendausschüttungen (Pkt 5 Ö-Fam-GK),
- die Beschränkung der Übertragbarkeit der Unternehmensanteile, insb die „eindeutige“ Festlegung,
 - unter welchen Voraussetzungen,
 - zu welchen Bewertungsregeln,
 - mit welchen Auszahlungsmodalitäten

ein Eigentümer aus dem gemeinsamen Familienunternehmen ausscheiden kann (Pkt 6 Ö-Fam-GK).

Bis hierher entspricht der Inhalt des Ö-Fam-GK dem Inhalt der in der Praxis üblichen Gesellschafts- oder Syndikatsverträge. Der Mehrwert einer Familienverfassung – im Vergleich zur üblichen Vorbereitung von Gesellschafts- oder Syndikatsverträgen durch den Rechtsberater allein – besteht darin, dass bei der Familienverfassung regelmäßig die *Nachfolger* selbst ein oder mehrere Wochenenden in Klausur gehen und *gemeinsam* das Regelwerk der Familienverfassung (häufig unter Anleitung) *erarbeiten*. Dieser gruppendifferenzielle Prozess, die Ziele für die Zukunft des Familienunternehmens und für ihr eigenes künftiges Handeln als dessen Gesellschafter zu definieren und schriftlich zu Papier zu bringen, bewirkt nicht nur eine ernsthafte Auseinandersetzung mit der Thematik, sondern auch ein wechselseitiges Kennenlernen der Familienmitglieder, wie ihre Gedanken und ihre Sichtweise zu diesen und jenen Problemstellungen sind, und oftmals auch das erstmalige Erkennen, dass die Familienmitglieder in ihrer künftigen Interaktion aufeinander angewiesen sind (sofern nicht einer von ihnen Mehrheitsgesellschafter ist), also für den erfolgreichen Erhalt und Ausbau ihres im Familienunternehmen steckenden Vermögens.

18) Siehe J. Reich-Rohrwig/Ginthör/Gratzl, Handbuch Generalversammlung der GmbH (2014) Rz 186 ff.

19) „Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen, Leitlinien für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien“, Fassung vom Juni 2017, hrsg von Bankhaus Carl Spängler & Co AG und INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH – nachfolgend abgekürzt als „Ö-Fam-GK“.

gens eine vertrauensvolle und gedeihliche Zusammenarbeit vonnöten ist, was im Einzelfall auch die Rücksichtnahme und das Zurückstecken eigener Ziele umfassen kann. Solche Klausurwochenenden der Nachfolger bewirken einen mentalen Einigungsprozess. Die Klausur schweißt die Familienmitglieder zusammen, sofern es nicht zu einem Eklat und zu einem endgültigen Bruch kommt, weil Ressentiments und Abneigungen innerhalb der Familie „zu tief sitzen“.

Zuletzt – und das erscheint mir sein wichtigster Ratschlag – gibt der Governance-Kodex für Familienunternehmen Empfehlungen für die Kommunikation innerhalb der Eigentümerfamilie und nach außen (Pkt 8.2 Ö-Fam-GK) und die Empfehlung für institutionalisierte Familientreffen in Form regelmäßiger „Familientage“ oder Familienveranstaltungen (Pkt 8.3 Ö-Fam-GK).

Zu ergänzen wäre meines Erachtens, dass zur Vertiefung der emotionalen Verbundenheit der Verwandtschaft Kinder und Jugendliche – also nicht nur Geschwister, sondern auch Cousins und Cousinen – Ferien gemeinsam verbringen sollten; das fördert den Zusammenhalt, das „schweißt zusammen“.

Empfehlenswert ist es auch, bei den Familienmitgliedern eine gehobene unternehmerische (technische oder kaufmännische, internationale) Ausbildung zu fördern, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, aus den eigenen Reihen der Familie befähigte Führungskräfte oder Aufsichtsratsmitglieder rekrutieren zu können.

Das was aus meiner Sicht im Ö-Fam-GK fehlt oder zu wenig betont wird und was zur Stärkung der Affinität der Eigentümer aus der Unternehmerfamilie (Verwandtschaft) unerlässlich ist, ist auch, dass das Management

- die Familiengeschafter regelmäßig über das Unternehmen/Konzern und dessen Branche zu informieren hat und
- insb regelmäßig Informationen über neue Technologien, neue Entwicklungen des Wettbewerbsumfelds, unternehmerische Chancen, Bedrohungen und über mögliche Strategien des Familienunternehmens erteilt.

Diese offensive Informationspolitik gegenüber den Eigentümern soll sicherstellen, dass keine Informationskluft zwischen Management und Familiengeschaftern entsteht. Auf diese Weise können mögliche problematische Entwicklungen rechtzeitig aufgezeigt und ein späterer Überraschungseffekt, der häufig mit Vertrauensverlust verbunden ist, von vornherein vermieden werden. Gleichzeitig tragen diese vom Management zur Verfügung zu stellenden Informationen („Bringschuld“) dazu bei, dass die Familiengeschafter erkennen können, ob sich das Management überhaupt und, bejahendenfalls, ob es sich qualitativ fundiert mit der Unternehmensplanung und -strategie beschäftigt und auf diese Weise die Zukunft des Unternehmens sichert.

Allerdings wird man den Familiengeschaftern auch die Pflicht zur Verschwiegenheit auferlegen müssen, damit sensible Unternehmensinterna nicht nach außen dringen. Besonders problematisch sind dann jene Fälle, in denen Informationen durchsi-

ckern oder ein Familiengeschafter zum Wettbewerber wird²⁰⁾ oder bei einem solchen beschäftigt ist.

Von offener Informationspolitik gegenüber Familiengeschaftern ist man in der Praxis häufig weit entfernt: Die familiäre „Hackordnung“ spiegelt sich in der Unternehmenshierarchie wider; die Geschäftsführung hält Informationen zurück; macht sich unentbehrlich. Mit ihrem Wissensvorsprung kaufen einzelne Familienmitglieder den anderen deren Firmenanteile billig ab. Frauen haben häufig immer noch einen geringeren Stellenwert und werden bei Informationen oder auch sonst diskriminiert.²¹⁾

Allen Regelungen – ob Gesellschafts- oder Syndikatsvertrag, ob Familienverfassung oder Stiftungsurkunden – sind üblicherweise zwei Probleme inhärent. Nämlich künftige Problem- oder Konfliktfälle werden nicht oder zu wenig bedacht und zu wenig geregelt:

- Vertragsverletzungen, Treuepflichtverletzungen, „offene“ oder „versteckte Fouls“, unsachliches Agieren, spitzfindiges, mühsames, jedem Grundsatz einer vernünftigen Kooperation widersprechendes Verhalten;
- schlechte Performance von Familienmitgliedern in Führungs- oder Aufsichtspositionen; und
- das Problem der Anpassung an geänderte Verhältnisse.

Änderungen bestehender Verträge – also Gesellschafts- und Syndikatsverträge, aber auch die Familienverfassung könnte als eine Art Syndikatsvertrag einzustufen sein – sind für Juristen bekanntlich ein Problem:

Nur Vorverträge stehen unter der Umstandsklausel (§ 936 ABGB), ansonsten gilt der Grundsatz der Vertragstreue („pacta sunt servanda“). Vertragsänderungen können grundsätzlich nur mit Zustimmung sämtlicher Vertragsparteien vereinbart werden.²²⁾ Bei Kapitalgesellschaften gelten dafür grundsätzlich qualifizierte Mehrheiten, doch dürfen Mehrheitsbeschlüsse die Geschafter nicht ungebührlich beeinträchtigen oder in deren Sonderrechte eingreifen.²³⁾ Für die notwendige Flexibilität kann die Einstimmigkeit oder können „Sperrminoritäten“ extrem hinderlich und kurz-, mittel- oder langfristig vielleicht sogar bestandsgefährdend sein. Im Laufe der Zeit können sich Rahmenbedingungen des Unternehmens, Technologien, das Vertriebsmodell, Entwicklungen im In- und Ausland und – personenbezogen – der Erfolg und die Weitsicht mittätiger Geschafter ändern; mit fortschreitendem Alter der Familiengeschafter ist das geradezu wahrscheinlich. So könnte etwa auch die Hereinnahme eines strategischen Partners, die Aufgabe bestehender oder die Aufnahme neuer Geschäftsfelder oder Technologien,

20) Siehe Engin-Deniz, E-Anm zu OGH 27. 10. 1992, 5 Ob 1574, 1575/92 ecolex 1993, 678.

21) Vgl OGH 24. 1. 2019, 6 Ob 55/18 h ecolex 2019/271, 602 (*A. Zimmermann*).

22) Vgl OGH 25. 3. 1987, 1 Ob 716/86 JBl 1987, 782.

23) Vgl OGH 18. 12. 1980, 5 Ob 649/80 SZ 53/172 = GesRZ 1981, 44; 15. 10. 1985, 5 Ob 526/84 GesRZ 1986, 36 = NZ 1986, 282; 16. 2. 2006, 6 Ob 130/05 v GES 2006, 219, 221 = ecolex 2006/282, 661 (Eingriffe in die Mitgliedschaft sind an den Kriterien der Erforderlichkeit und Zweckmäßigheit zu messen).

der Kauf eines anderen Unternehmens, der allerdings die Verschuldung des Familienunternehmens vergrößert und damit Gewinnausschüttungen für die nächsten Jahre unmöglich macht, oder die Fusion mit einem anderen Unternehmen zur Erreichung der kritischen Größe auf wachsenden Märkten wünschenswert oder notwendig werden. Dies steht häufig im Spannungsverhältnis mit der dadurch bedingten Notwendigkeit der Änderung festgefügter Einfluss- und Anteilsstrukturen der Gesellschafter. Flexible Antworten darauf wären erforderlich.

Diese Erkenntnis sollte Anlass dafür sein, in die Verträge, die die Governance des Familienunternehmens regeln, stärker als das bisher der Fall ist, Vertragsklauseln aufzunehmen, die die Anpassung an geänderte Verhältnisse²⁴⁾ und echte Reaktionen auf Vertragsverletzungen durch Gesellschafter erleichtern.

Allerdings müssen Juristen selbstkritisch zugeben: Gute Vertragsregelungen allein vermögen ein reibungsloses und wirtschaftlich erfolgreiches Funktionieren des Familienunternehmens nicht sicherzustellen.

Viel maßgeblicher ist der Faktor Mensch: Der gute Wille innerhalb der Familie zur positiven und gedeihlichen Zusammenarbeit auch oder vor allem im Interesse des Unternehmens. Und dieser lässt sich nicht primär juristisch regeln, wenngleich die Treuepflicht²⁵⁾ und das Verbot des Rechtsmissbrauchs²⁶⁾ die Ausübung von Gesellschaftsrechten bis zu einem gewissen Grad determinieren oder auch einschränken können. Wenn es gelingt, die familiäre Vertrauensbasis zu stärken, den Zusammenhalt innerhalb der Familie positiv für das Unternehmen zu nützen, wird es eine Erfolgsgeschichte. Wie lang diese andauert, hängt von den handelnden Personen, den Gesellschaftern, ab.

Andernfalls – wenn die zentripedalen Kräfte zu groß sind und der Zusammenhalt schwindet – sollte eher rechtzeitig die „Notbremse“ gezogen werden, sei es durch gemeinsamen Verkauf des Unternehmens an Dritte (Stichworte: „Mitverkaufsrecht“, „Mitverkaufspflicht“), oder dass innerhalb des Kreises der Familiengesellschafter einzelne von ihnen andere hinauskaufen. Zur Preisfindung könnte der Vertrag versteigerungsgünstige Verfahren wie eine „Russische Roulette-Klausel“ oder eine „Texas Shoot-Out-Klausel“ vorsehen. Falls der Gesellschafts- oder Syndikatsvertrag für dieses Hinauskaufen einen ermäßigten Kaufpreis („Syndikatdkurs“) festsetzt, könnte und sollte für den ausgeschiedenen Gesellschafter zugleich auch eine Besserungsabrede²⁷⁾ („Besserungsschein“; Kaufpreisnachzahlungspflicht) vorgesehen werden, falls der Erwerber seinerseits die soeben billig – nämlich zum Syndikatdkurs – erworbenen Gesellschaftsanteile alsbald, zB binnen fünf oder sieben Jahren, mit Gewinn weiterverkauft.

Ausgehend vom häufig anzutreffenden Selbstverständnis, dass ein „Familienunternehmen“ eine Unternehmensform sui generis mit (vermeintlich) ewigem Bestand sei, fehlen in der Vertragspraxis oftmals auch „Exit“-Regelungen, wie ein Kündigungsrecht, ein Mitverkaufsrecht, Mitverkaufspflichten, sowie Put- und Call-Optionen.²⁸⁾ Tatsächlich kann die in-

teressengerechte Möglichkeit, ein Gesellschaftsverhältnis geordnet zu verlassen – und nicht ad infinitum gebunden zu sein –, Konflikte schon präventiv verhindern und der Wertzerstörung durch interne Gesellschafterkonflikte entscheidend vorbeugen.

H. Versorgung des überlebenden Ehegatten

Was die künftige Versorgung des überlebenden Ehegatten – in meinem Beispielsfall, die Witwe – betrifft, können uU auch andere Gesichtspunkte als eine strikte Vermögensteilung oder Zuweisung von Firmenanteilen angebracht sein:

Geht man etwa davon aus, dass auch die Witwe schon ein fortgeschrittenes Alter erreicht hat oder vielleicht nicht so viele Teilungsmassen vorhanden sind, dass jeder der Nachfolger einschließlich der Witwe mit einem eigenen Vermögensteil bedacht werden kann, so kommen hier durchaus Instrumente wie die Einräumung eines Fruchtgenussrechts oder eines Wohnrechts in Betracht (siehe auch das gesetzliche Wohnrecht des überlebenden Ehegatten in der bisherigen Ehewohnung).²⁹⁾ Der laufende Geldbedarf könnte durch ein Rentenlegat mit monatlichen Zahlungen der Kinder gegenüber der Witwe gedeckt werden.

Ergänzend ist auch auf den gesetzlichen Unterhaltsanspruch des überlebenden Ehegatten gegenüber der Verlassenschaft³⁰⁾ und den Erben sowie auf das gesetzliche Vorausvermächtnis am Haustrat³¹⁾ hinzuweisen.

Zu denken ist aber auch daran, dass die Witwe nur als Vorerbin und die Kinder als Nacherben eingesetzt werden. Auf diese Weise lässt sich sichern, dass das der Witwe zugewendete Vermögen seiner Substanz nach im Familienkreis verbleibt.

24) Zu „Anpassungsklauseln“ und „Neuverhandlungsklauseln“ s *Fenyves*, Der Einfluss geänderter Verhältnisse auf Langzeitverträge, Gutachten zum 13. ÖJT 1997, 70 ff.

25) Zur Zustimmungspflicht auf Grund der Treuepflicht s *J. Reich-Rohrwig*, GmbH-Recht¹ 359 ff; *J. Reich-Rohrwig*, Sanierung durch vereinfachte Kapitalherabsetzung und -erhöhung, GesRZ 2001, 69 ff (75 ff); OGH 30. 1. 1948, 2 Ob 28/48 SZ 21/62; 22. 11. 1988, 5 Ob 626/88 JBl 1989, 253 (*Thiery*) = HS 18.300; 26. 2. 1998, 6 Ob 335/97a ecolex 1998, 557; 19. 5. 1998, 7 Ob 38/98 h ecolex 1998, 711.

26) Vgl OGH 7. 3. 1991, 6 Ob 1549, 1550/90 ecolex 1991, 394; 27. 2. 2017, 6 Ob 122/16h GesRZ 2017, 181 (*Kalss*) = ecolex 2017/452, 1083 (*Rizzi*); 23. 5. 2007, 3 Ob 59/07 h NZ 2008/50 = HS 38.081; 26. 10. 1955 JBl 1956, 72; *J. Reich-Rohrwig*, GmbH-Recht¹ 329.

27) Vgl OGH 13. 7. 2007, 16 Ob 148/07 v ecolex 2007/384, 929; *J. Reich-Rohrwig*, M&A: Auslegung von Kaufpreisanpassungs-, Earn-out und Besserungsklauseln, in FS F. Rödler (2010) 763 ff.

28) *J. Reich-Rohrwig*, Nachfolgeregelung und Willensbildung in der Familienkapitalgesellschaft, in *Berzl/Mandl/Mandl/Ruppe* (Hrsg), aaO 73, 92 ff.

29) § 745 ABGB.

30) § 747 ABGB; dazu *T. Szilagyi/J. Reich-Rohrwig* in CMS *Reich-Rohrwig Hainz* (Hrsg), Erbrecht 2017, 131 ff.

31) § 745 ABGB.

SCHLUSSSTRICH

Bei der Planung der Vermögens- und Unternehmensnachfolge sollte der Vermögensinhaber zunächst mehrere Fragen für sich beantworten:

Das reicht von der Beurteilung der Fähigkeiten seiner Nachfolger, das zu übertragende Vermögen/Unternehmen erfolgreich zu verwalten/zuführen, bis hin zur Frage, ob die in Betracht kommenden Nachfolger friedfertig sind, miteinander gut und vertrauensvoll zusammenarbeiten können oder ob zwischen ihnen Streit zu erwarten ist. Oft ist die Schenkung/Vererbung getrenn-

ter Vermögensmassen die bessere Entscheidung als die Hinterlassung von Gemeinschaftsbesitz

Speziell bei Familienunternehmen kommt es darauf an, den Mindset der Familienmitglieder in Richtung „gemeinsam können wir erfolgreicher sein“ und in Richtung einer positiven, vertrauensvollen Zusammenarbeit zu stärken. Die Erarbeitung einer „Familienverfassung“ kann, wenn sie vom Willen aller Beteiligten getragen ist, dazu beitragen.