

# &Stiftung Sponsoring

## Stiftungen als Instrument der Unternehmensnachfolge

Psychologie der Nachfolge in (Familien-)Unternehmen

Herausgegeben von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin)  
und Georg Schmidt (Düsseldorf)

### Editorial

*von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin)*

### Psychologische Aspekte der anwaltlichen Beratung im Bereich der Nachfolge

*von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin) und  
Emily Ernst (Berlin)*

1. Erbrechtliche Beratung
2. Beratung der Nachfolge in Familien-  
unternehmen
3. Stiftungslösung als Nachfolgemodell
4. Kurz & knapp

### „Es prallen ganz unterschiedliche Systeme aufeinander“

*Marion Schenk (Berlin) und  
Bertold Schmidt-Thomé (Berlin)  
im Gespräch mit Janka Haverbeck (Berlin)*

### Stiftungen in der Unternehmens- nachfolge

*von Georg Schmidt (Düsseldorf), Bertold Schmidt-  
Thomé (Berlin) und Joana Kistorz (Berlin)*

1. Unternehmensverbundene Stiftungen:  
Begriff und Zwecke
2. Gemeinnützig oder nicht?
3. Vorteile einer Familienstiftung?
4. Vergleich Unternehmensträgerstiftung –  
Beteiligungsträgerstiftung
5. Stiftung & Co. KG
6. Alternative: Hybride Stiftung?
7. Kurz & knapp

### Best Case – Ikemura Foundation

*von Leiko Ikemura (Berlin)*

# Stiftungen als Instrument der Unternehmensnachfolge

Psychologie der Nachfolge in (Familien-)Unternehmen

Herausgegeben von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin) und Georg Schmidt (Düsseldorf)

## Editorial

Bertold Schmidt-Thomé (Berlin)

„Sterben und erben bringt viel Kummer“ – so lautet ein altes deutsches Sprichwort. Um dieses Sprichwort zu entkräften, braucht es per se schon gute Begleitung bei Nachlassen. Besondere Herausforderungen ergeben sich aus Nachfolgefragen in Unternehmen. Komplexe Sachverhalte, sensible Themen, fehlende Kommunikation – oft mündet dies in Konfliktsituationen, die nicht nur einer juristischen Expertise, sondern auch einer psychologischen Begleitung bedürfen. Warum sich diese Beratungsansätze ergänzen und weshalb es sich lohnt, beides im Blick zu behalten, wird im Rahmen dieser Beilage in dem Interview „Es prallen ganz unterschiedliche Systeme aufeinander“ aus psychologischer und juristischer Sicht beleuchtet sowie in einem Fachbeitrag aus der Beratungsperspektive zum Thema „Psychologie des Erbens“ erklärt.

Gibt es keine Nachfolger bzw. Nachfolgerinnen in Familienunternehmen, stellt sich die Frage nach der Zukunftsfähigkeit. In einigen Fällen würde sich die Gründung einer Stiftung anbieten, um das Erbe nachhaltig zu sichern. Das allein der Wunsch, eine Stiftung gründen zu wollen, nicht reicht, ergibt sich schon aus der Tatsache, dass es viele Stiftungsmodelle gibt. Welche Stiftungsmodelle im Rahmen einer Unternehmensnachfolge in Frage kommen könnten

und welche steuerrechtlichen Aspekte in Betracht gezogen werden sollten, erfahren Sie in dem Beitrag „Stiftungen in der Unternehmensnachfolge“.

Anhand eines Best Cases erzählt die Künstlerin Leiko Ikemura, wie ihr die Gründung ihrer Ikemura Foundation schon jetzt die künstlerische Freiheit für ihr Schaffen gibt – und gleichzeitig die Sicherheit, dass die Pflege ihres Oeuvres ihre Lebensspanne überdauert.

All diese Themen können im Rahmen dieser Ausgabe der Roten Seiten nur angerissen werden. Herausgeber sowie die Mitwirkenden an dieser Beilage hoffen gleichwohl, dass schon dieses Anreißen auf das Interesse der Leserinnen und Leser trifft und damit zu weiterem Nachdenken, Rückfragen sowie sonstigem Austausch anregt. Wenn es dabei hilft, dem einen oder der anderen Kummer im Zusammenhang mit der eigenen Nachfolgeregelung, dem eigenen Erbe, der eigenen Stiftungskonzeption zu vermeiden, hätte es ihre Erwartungen erfüllt.

Die Erkenntnis, dass die Themen des Erbens und Vererbens komplex sind sowie vielfältige, spezielle Kompetenzen und Perspektiven erfordern und im Team oft am besten bearbeitet werden, hat uns als Herausgeber dieser Beilage darin bestärkt, mit PROMISSUM ein Netzwerk zur koordinierten Nachfolgeberatung zu gründen. Einen Ausschnitt unseres Beratungsansatzes, unserer Überzeugungen und Herangehensweise finden Sie in dieser Beilage in den von uns verfassten Beiträgen.

### Zum Thema

<https://promissum.legal/>



**Erbschaft, Schenkung, Vorsorge – Steuer und Recht mit Übersichten, Beispielen und Musterverträgen**

Von Dr. Arvid Siebert, Rechtsanwalt, Dr. Josef Sommer, Steuerberater, und Karin Grün, Rechtsanwältin, Bachelor of Laws (LL.B.) und Master im Steuerrecht (LL.M. Taxation)

2021, 237 Seiten, € 39,80. ISBN 978-3-503-19997-6  
eBook: € 36,40. ISBN 978-3-503-19998-3

Online informieren und bestellen:  
[www.ESV.info/19997](http://www.ESV.info/19997)

**ESV** ERICH SCHMIDT VERLAG  
Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin · Tel. (030) 25 00 85-265 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

# Psychologische Aspekte der anwaltlichen Beratung im Bereich der Nachfolge

von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin) und Emily Ernst (Berlin)

**Erbfälle stellen aufgrund des hohen Konfliktpotenzials eine besondere Herausforderung für alle Beteiligte dar. In der anwaltlichen Beratung bietet es sich an, neben juristischen Lösungen auch psychologische Vorgehensweisen anzuwenden, um gemeinsam mit den Beteiligten ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen. Das gilt vor allem auch im unternehmerischen Kontext, wenn es um den Nachfolgeprozess eines (Familien-)Unternehmens geht.**

## 1. Erbrechtliche Beratung

Jedes Jahr wird in Deutschland Privatvermögen in Milliardenhöhe vererbt. Doch nur selten haben die jeweiligen Erblasser den Nachlass und die damit verbundene Abwicklung sorgfältig vorbereitet: Konsequenz sind häufig Streitigkeiten zwischen den Hinterbliebenen. Die Beratung erbrechtlicher Mandate bedarf einiges an Feingefühl. Denn nicht nur rechtlich handelt es sich beim Erbrecht um eine komplexe Materie, auch in psychologischer Hinsicht stellen erbrechtliche Sachverhalte durchaus eine sensible Angelegenheit dar. Der anwaltliche Berater ist gehalten, das Ausmaß an Kummer und Leid für den Mandanten – aber auch für sich selbst – so gering wie möglich zu halten. Persönliche Konflikte sind dabei in der anwaltlichen Beratung nicht immer auf den ersten Blick erkennbar. Es konnte aber beobachtet werden, dass einige Konfliktkonstellationen häufiger auftreten als andere. So sind z. B. der Geschwisterkonflikt, der Eltern-Kind-Konflikt, der Geschlechterkonflikt zwischen Mutter und Vater, der Konflikt zwischen Schwiegereltern und Schwiegerkindern systembedingt angelegt.<sup>1</sup> Verwandte gleichen Grades (wie die Kinder eines Erblassers oder einer Erblasserin) werden dagegen eher gleichgestellt. Trotzdem messen sich beispielsweise Geschwister häufig an den ihnen zur Verfügung gestellten elterlichen Investitionen.

In Streitfällen bietet es sich hier an, zunächst näher auf die dem Konflikt zugrunde liegenden Hintergründe einzugehen. Häufig stößt man hierbei auf persönliche Verstrickungen der streitenden Parteien, deren Ursachen bereits in früheren familiären Auseinandersetzungen liegen. Diese Streitigkeiten können sich schließlich in einer – als häufig ungerecht empfundenen – Verteilung der Erbschaft widerspiegeln. Gerade in einer monetär geprägten Gesellschaft werden Geld und Vermögen als Mittel der Anerkennung eingesetzt. Dabei ist die Erbaufteilung häufig multidimensional und nicht immer für alle Betei-

ligte nachvollziehbar. Nebenbei sind die Beteiligten auch noch durch die eigene Trauerbewältigung belastet, was zu einer emotionalen Unausgeglichenheit führen kann, die es in der anwaltlichen Beratung zu berücksichtigen gilt. Sucht der Mandant schon zu Lebzeiten anwaltliche Hilfe, um seinen Nachlass zu regeln, müssen auch hier zunächst die Vorstellungen, Ziele und Wünsche des Mandanten sorgfältig herausgearbeitet werden. Je fundierter das geschieht, desto tragfähiger ist die hierdurch entstandene Strategie. Auch hier ist eine offene Verständigung zwischen den Betroffenen das Mittel zum Zweck.

In all diesen Fällen kann vor allem eines helfen: die richtige Art der Kommunikation. Hier gibt es vor allem in der Psychologie einige nützliche Strategien und Ansätze, die sich auch im juristischen Bereich als hilfreich erweisen können.

## 2. Beratung der Nachfolge in Familienunternehmen

Immer wieder kommt es auch in Familienunternehmen zu Streitigkeiten, wenn es um die Nachfolge geht. Selbst namhafte deutsche Firmen – wie das Keks-Imperium Bahlsen oder die Unternehmensgruppe Aldi, um nur zwei zu nennen – sind von solchen Auseinandersetzungen nicht befreit. Damit der Erfolg des Unternehmens nicht aufgrund von erbrechtlichen oder anderweitigen Streitigkeiten in den Hintergrund gerät, sollte in der juristischen Beratung der Fokus nicht allein auf der Klärung rechtlicher Fragen liegen. Die Übergabeentscheidung eines familiengeführten Unternehmens besitzt vor allem aufgrund der ihr innewohnenden Paradoxie ein Gros an Konfliktpotenzial, stehen Familie und Firma auf den ersten Blick doch im Gegensatz zueinander. Beides sind von Grund auf unterschiedliche Systeme. Die Familie ist geprägt von Gefühlen, dem Bedürfnis nach Harmonie und Bindung; das Unternehmen hingegen vor allem durch wirtschaftliche Denkweisen. In Unternehmerfamilien treffen diese beiden Systeme aufeinander. Themen, die das eine System betreffen, wirken sich aber zwangsläufig auch auf das andere aus. Sowohl das Unternehmen als auch die Familie können hierdurch einer enormen Belastung ausgesetzt sein. Gerade vor diesem Hintergrund bietet es sich an, interdisziplinär vorzugehen und Vorgehensweisen aus verschiedenen Fachrichtungen in die anwaltliche Beratung mit einfließen zu lassen.

Den einen richtigen Weg, den Führungswechsel zu gestalten, gibt es wohl nicht. Viel zu unterschiedlich sind die einzelnen Familienunternehmen. Jedes Familienunternehmen verfügt über ganz eigene Bedürfnisse und Interessen, für die in der Beratung ein individuelles Lösungskonzept erarbeitet werden muss. Grundsätzlich sollte die Nachfolge schon frühzeitig als ganzheitlicher Prozess in die Unternehmensplanung mit eingebunden werden. In der einschlägigen Forschung wird der Nachfolgeprozess teilweise in unterschiedliche Phasen gegliedert. Jede dieser Phasen bringt verschiedene Herausforderungen mit sich. Auch im juristischen Bereich kann die Aufteilung in unterschiedliche Phasen des Nachfolgeprozesses zielfördernd bei einer konfliktfreien Regelung sein, da in jeder dieser Phasen auch spezifische rechtliche Aspekte und Gestaltungen von Belang sein können.

1 Royle, N./ Hartley, I. / Parker, G: Begging for control. When are offspring solicitation behaviours honest?, Trends in Ecology & Evolution 2002, S. 434–440, doi.org/10.1016/S0169-5347(02)02565-X.

## Rote Seiten

Die Phasen des Nachfolgeprozesses beginnen bereits, sobald die Unternehmerfamilie Nachwuchs auf die Welt bringt. Das Thema des späteren Führungswechsels begleitet die Familie jahrelang, wenn auch nicht immer offen ausgesprochen. Erfahrungswerte zeigen allerdings, dass eine offene Kommunikation in allen Phasen der Nachfolge unabdingbar ist.

Besteht nun tatsächlich die Möglichkeit, das Unternehmen durch einen Nachkommen weiterführen zu lassen, muss dieser Vorgang im Unternehmen – auch juristisch – vorbereitet werden. Das Unternehmen muss übergabefähig gemacht werden und der Wandel innerhalb des Unternehmens sollte bereits vor der finalen Übergabe eingeleitet worden sein. Es gilt, Führungsstrukturen zu entwickeln, die auch losgelöst von einer Familienführung bestehen können und nicht (nur) personenorientiert sind. So kann auch im Falle einer Führung durch eine nicht-familiäre Person sichergestellt werden, dass das Unternehmen in Zukunft abgesichert ist.

Für die möglichen Nachfolger sollte frühzeitig offengelegt werden, welche Eigenschaften sie als zukünftige Unternehmer mitbringen sollten und welche Anforderungen daran geknüpft sind. Auch der Prozess der Selektion sollte transparent gestaltet werden, um die Fairness zu wahren. Um den Druck hier aus der Familie zu nehmen, bietet es sich an, externe und neutrale Berater mit einzubinden.

Soll die Nachfolge erst nach dem Tod der Führungsperson vollzogen werden, sollte ein dementsprechendes Testament errichtet werden. Testamente neigen dazu, emotional und selten rational gestaltet zu sein. Gerade im familienunternehmerischen Kontext bietet es sich an, hier anwaltliche Hilfe zu konsultieren. Denn nur ein einwandfreies Testament sorgt dafür, dass die letztwillige Verfügung des Erblassers auch wirksam umgesetzt werden kann und Streitigkeiten unter den Erben vermieden werden.

Findet der Wechsel noch zu Lebzeiten statt, können beide Generationen zeitweise parallel agieren. In einem solchen Fall sollten Kompetenzen, Aufgaben und Rangordnungen innerhalb des Unternehmens feststehen. In der Beratungspraxis wird dann z. T. die Frage geäußert, wie der Unternehmer oder die Unternehmerin auch über den Tod hinaus noch Einfluss auf das Unternehmen nehmen kann. Es besteht durchaus die Möglichkeit, weiterhin am Familienunternehmen teilhaben zu können, indem der oder die Ausgeschiedene beispielsweise als Berater oder in einer Beraterposition auftritt.

In jeder einzelnen dieser Phasen ist, wie schon zuvor festgestellt, eine offene Kommunikation zwischen allen Beteiligten

der Weg zu einer friedlichen und erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Die Psychologie bietet ein breites Spektrum an Kommunikationsstrategien, derer man sich hierbei bedienen kann. Dabei kann vor allem systemorientierte Expertise hilfreich sein, um Familie und Unternehmen (wieder) in Einklang zu bringen. Mit der richtigen Art der Kommunikation lassen sich Konflikte präventiv verhindern und Streitigkeiten deeskalieren, bevor das Unternehmen und auch die Familie Schaden davonträgt.

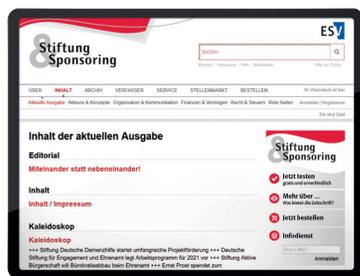
### 3. Stiftungslösung als Nachfolgemodell

Doch nicht immer ist die Familiennachfolge der richtige Weg, um das Unternehmen fortzuführen. Das kann beispielsweise der Fall sein, wenn es keine näheren Erben gibt, denen man das Vermögen übertragen kann oder den bestehenden Erben das Unternehmen nicht anvertrauen will. In manchen Konstellationen möchte der Erblasser sein Vermögen auch einfach anderen Zwecken zuführen. Ziel der anwaltlichen Beratung ist es, in einem offenen Dialog herauszuarbeiten, wie das Vermögen am besten gesichert und erhalten werden kann.

Es besteht beispielsweise die Möglichkeit, Unternehmensanteile unter Lebenden oder von Todes wegen in eine (Familien-)Stiftung einzulegen. Im Gespräch muss herausgefunden werden, ob die Rechtsform der Stiftung für das geplante Vorhaben geeignet ist, welche Art von Stiftung den Vorstellungen am besten entspricht und auch in steuerrechtlicher Hinsicht vorteilhaft sein könnte. Dabei muss die konkrete Vermögenssituation des Stifters – vor allem auch im Hinblick auf die Vermeidung von Konflikten – Beachtung finden. In Bezug auf die Familie muss in der Beratungssituation darauf geachtet werden, ob und inwieweit das Vermögen eventuell noch für die Versorgung der nächsten Angehörigen benötigt wird.

### 4. Kurz & knapp

Immer wieder kommt es gerade in Familienunternehmen zu Streitigkeiten, wenn es um die Nachfolge geht. Damit der Erfolg des Unternehmens nicht aufgrund von erbrechtlichen oder anderweitigen Streitigkeiten in den Hintergrund gerät, sollte in der juristischen Beratung der Fokus nicht allein auf der Klärung rechtlicher Fragen liegen. Vor allem die richtige Art der Kommunikation kann Konflikte präventionieren und Streitigkeiten schlichten, bevor Unternehmen und Familie Schaden davon tragen.



## Nutzen Sie die digitale Zeitschrift Stiftung & Sponsoring

Lesen Sie auf [www.SuSdigital.de](http://www.SuSdigital.de) das aktuelle Heft oder Einzelbeiträge, die Sie besonders interessieren. Recherchieren Sie in den Volltexten aller Ausgaben seit 2006.

 [www.SuSdigital.de](http://www.SuSdigital.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG · Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin · Tel. (030) 25 00 85-228 · Fax (030) 25 00 85-275 · [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de) · [www.ESV.info](http://www.ESV.info)

## „Es prallen ganz unterschiedliche Systeme aufeinander“

Marion Schenk (Berlin) und Bertold Schmidt-Thomé (Berlin) im Gespräch mit Janka Haverbeck (Berlin)

Die Komplexität im Erbfall, emotionale Konflikte beim Thema „Erben und Vererben“ sowie paradoxe Systeme in der Unternehmensnachfolge stellen Juristen und Psychologen immer wieder vor besondere Herausforderungen. Welche Hebel in diesen Beratungssituationen den Weitblick schärfen und warum es gerade auch für Stiftungslösungen wichtig ist, dass sich die juristische Expertise mit der psychologischen und systemtheoretischen Expertise ergänzt, erklären Marion Schenk und Bertold Schmidt-Thomé im Gespräch mit Janka Haverbeck.

**J. Haverbeck:** Herr Schmidt-Thomé, Statistiken belegen, dass jede sechste Erbschaft zu Streit führt. Das Konfliktpotenzial ist hoch, emotionale Konflikte sind unausweichlich. Ist die vielschichtige Erwartungshaltung immer der Auslöser für solche Konflikte?

**B. Schmidt-Thomé:** Nicht immer, aber tatsächlich spielen Erwartungen eine ganz große Rolle bei der Bewältigung und Planung von Erbschaften, sprich bei der Abfassung von Testamenten. Sehr oft ist auch schon die Erstellung eines Testaments mit Erwartungen an die Kinder oder die sonstigen Bedachten verknüpft. Umgekehrt erwarten die jeweiligen Erbberechtigten etwas von dem Erblasser. Und da das Thema Sterben und das Thema Geld zumindest in Deutschland sehr stark tabuisiert sind in der allgemeinen Gesprächskultur, passiert da sehr viel im Verborgenen und es gibt sehr viele unausgesprochene Erwartungen. Und Konflikte resultieren aus meiner Erfahrung tatsächlich daraus, dass es ein ganz großes Maß an wechselseitigen Erwartungen, Vermutungen und ungeklärten Kommunikationsfeldern gibt, die dann zu Auseinandersetzungen führen, die gar nicht unbedingt immer sein müssten. Natürlich gibt es auch echte Konflikte, also wenn Eltern ein Kind benachteiligen, das kommt vor. Aber sehr oft ist es gar nicht unbedingt so deutlich, sondern es ist eher so, dass sich im Erbkontext plötzlich ganz andere Erfahrungen, Hoffnungen oder Erwartungen niederschlagen oder enttäuscht werden, die eigentlich gar nichts mit der tatsächlichen Erbregelung oder mit dem Erbfall selbst zu tun haben.

**J. Haverbeck:** Frau Schenk, ist Erben oder Vererben aus Psychologinnen-Sicht überhaupt konfliktfrei möglich?

**M. Schenk:** Sehr schöne Frage. Herr Schmidt-Thomé hat dazu gerade schon im Ansatz psychologische Antworten gegeben. Ich möchte es erweitern. Ich glaube, Beziehungen sind konfliktfrei nicht möglich. Und warum sollte das im Erbfall anders sein? Es spitzt sich vermutlich nur noch ein bisschen mehr zu. Denn es prallen ganz unter-

schiedliche Systeme aufeinander: Einerseits das Geld und das Wirtschaftssystem sowie gleichzeitig das psychologische Menschliche, die Beziehungen, die Familie. Hinzu kommt alles, was vielleicht schon schiefgegangen ist im Familiensystem, die Enttäuschungen, die gefühlten Ungleichbehandlungen und die Ungerechtigkeiten, die dann, im Erbfall, manchmal noch mal virulenter werden. Alte Schulden müssten jetzt irgendwie aufgerechnet werden und es entsteht dann tatsächlich diese Idee der Gerechtigkeit und der gerechten Behandlung auf der Beziehungsebene. Das passt aber nicht zum Medium Geld, mit dem das nachher bezahlt werden soll. So würde ich immer sagen, konfliktfrei vermutlich nicht, aber ob die Konflikte destruktiv werden, das ist das Interessante. Sterben, erben, Verletzungen – das kommt alles zusammen.

**B. Schmidt-Thomé:** Ich würde da gerne ergänzen, dass beim Erben natürlich auch die Endgültigkeit eine Rolle spielt. Alles das, was man während des gemeinsamen Lebens eigentlich immer schon mal hätte sagen wollen und gedacht hat, das ist dann plötzlich nicht mehr kommunizierbar. Und dieses Bewusstsein führt zu einer höheren Präferenz, Konflikte einzugehen bzw. auszutragen, weil es quasi die letzte Gelegenheit ist, das noch mal zu tun. Und weil gleichzeitig auch das Moment der Verspätung eigentlich schon immanent ist. Mit dem Toten kann man selber nichts mehr ausfechten. Deshalb müssen die Überlebenden herhalten. Und die Konflikte, die tatsächlich unterschiedlich potenziell immer da sind, die brechen entweder aus oder nicht. Und das hängt einmal zusammen mit der Vernünftigkeit einer Regelung im Erbfall und zweitens mit deren Nachvollziehbarkeit. Im Erbfall ist es nach meiner Erfahrung so, dass Erben, wenn sie nachvollziehen können, warum eine Entscheidung von den Erblassern getroffen wurde, leichter ihren Frieden schließen können und das dann nicht mit ihren – zum Beispiel – Geschwistern austragen müssen. Und deshalb empfehle ich z.B. auch Mandanten, die zur Testamentsberatung zu uns kommen, ihre Erwägungen niederzulegen.

**J. Haverbeck:** Besondere Herausforderungen ergeben sich in Bezug auf Unternehmerfamilien, wenn komplexe Unternehmensstrukturen vor einem Nachfolgeprozess stehen. Inwieweit ergänzen sich in dem konkreten Fall die juristischen Aspekte mit denen der psychologischen und systemorientierten Expertise?

**M. Schenk:** Es ist diese Gleichzeitigkeit von zwei Systemen. Wir haben das Unternehmen, wo wir uns systemtheoretisch gesprochen im Wirtschaftsbereich bewegen, und das Familiensystem – sehr privat, sehr persönlich und mit anderen Kommunikationsmustern. Mal ist das eine im Vordergrund und mal das andere. Die Erfahrung zeigt, dass sich Juristinnen, Juristen und die psychologische oder systemtheoretische Beratungsseite ergänzen können. Dann wird es spannend. Dann liegt einmal der stärkere Fokus auf Zahlen, Daten, Fakten auf der unternehmerischen Seite und wenn ich aus der systemischen Beratung komme, steht erst mal das Familiensystem im Vordergrund. Am Ende geht es darum, beides im Blick zu haben. Im Konfliktfall kann es sehr hilfreich sein, für jede Position eine „eigene“ Berufsgruppe zu haben und zu ver-

## Rote Seiten

mitteln, dass da jetzt jemand erst mal wirklich parteiisch für die Familie schaut und ein anderer eher parteiischer auf die juristischen Fragen. Das kann sich ergänzen und wenn jeweils beide Seiten von beidem ein wenig verstehen, ist es natürlich noch besser.

**B. Schmidt-Thomé:** Hinzu kommt aus juristischer Perspektive, dass das Erbrecht an sich schon mal eine recht komplexe Materie ist. Auch deshalb, weil es sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Aber das Erben mit Unternehmensbeteiligungen ist erst recht komplex. Denn so wie sich die verschiedenen kommunikativen Systeme unterscheiden, so unterscheiden sich auch die rechtlichen Systeme. Mit anderen Worten: Die Nachfolge in einem Unternehmen muss einmal juristisch klar geregelt werden, aber sie ist von ihrer Logik her oftmals der Nachfolge im Erbrecht konträr. In einer klassischen Konstellation baut ein Unternehmensgründer ein Unternehmen auf und hinterlässt mehrere Kinder. Da kann von der Logik des Unternehmens her, so wie es von dem Unternehmensgründer aufgebaut wurde, eigentlich nur eines der Kinder in der unternehmerischen Nachfolge stehen. Das ist aber konträr zu der erbrechtlichen Nachfolge, die davon ausgeht, dass auf einer Stufe mehrere Kinder zu gleichen Teilen erben. Und dann gibt es eine Nachfolge in der funktionalen Rolle und eine Nachfolge im Vermögen, im Übrigen auch ein potenzielles Konfliktfeld – sowohl mit Chancen als auch mit Risiken. Die unternehmerische Nachfolge verlangt eben auch eine Nachfolge in der unternehmerischen Risikoposition, nicht nur in der Vermögensposition. Umgekehrt kann das Erben von Firmenanteilen ohne Stimmrecht sehr bequem sein, weil man keine unternehmerischen Entscheidungen treffen muss. Diese Komplexität einerseits und die Unterschiedlichkeit der Systeme andererseits machen die erbrechtliche Regelung eben in juristischer Hinsicht anspruchsvoll.

**M. Schenk:** Wenn man eine Reihenfolge empfehlen könnte, wäre es sinnvoll, sich aus einer systemischen Perspektive heraus früh Gedanken über die Art der Übergabe des Unternehmens zu machen. Vielleicht ist eine Organisation oder ein Unternehmen gerade in einem Wandlungsprozess, wo es sich mit der veränderten Nachfolge anbietet, auch strukturelle Veränderungen anzugehen. Es geht also darum, die Systeme Familie und Unternehmen durch eine organisatorische Brille anzuschauen, um dann all die Themen oder möglichen Konfliktfelder, die sich ergeben, mit in die juristische Beratung zu nehmen. Bei einem plötzlichen Todesfall ist das natürlich alles noch mal anders und schwieriger. Oder wie sehen Sie das Herr Schmidt-Thomé? Finden Sie die Reihenfolge auch sinnvoll?

**B. Schmidt-Thomé:** Würde ich ein Lehrbuch schreiben, würde ich das genauso sehen, ohne dass ich einen professionellen psychologischen oder struktur-systematischen Hintergrund in gleicher Weise wie Sie habe. Zudem wird bei der Schilderung bereits klar, wie schwierig das Prozedere schon in „normalen“ Familien ist. Welche Familie setzt sich schon regelmäßig hin und beleuchtet analytisch ihre Kommunikationsprozesse sowie ihre Erwartungen an Gegenwart und Zukunft? Das Ganze dann auch noch im Hinblick auf eine Vermögensnachfolge hinzubekommen und dann auch noch Rollenwechsel zu schaffen,

das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Erfreulicherweise gibt es trotzdem viele Beispiele gelungener Unternehmensnachfolgen mit mehr oder weniger Konflikten, aber doch mit einem tragfähigen Ergebnis.

**J. Haverbeck:** Kann in diesem paradoxen System von Familie und Firma die Sinnhaftigkeit von Konflikten auch heilsam sein oder Chancen bieten?

**M. Schenk:** Ich würde sagen, Konflikte sind immer sinnvoll, egal in welchem System. Sie haben in Familien ständig Widersprüche, die durch Kommunikation und Konflikt gelöst werden müssen. Unternehmen sind per se paradoxe Systeme, die immer versuchen müssen, Widersprüche irgendwie auszuhandeln und auszuhalten. Der konstruktive Konflikt macht hierbei deutlich, welche Spannungsfelder und Widersprüche da sind. Und der erste Schritt ist, diese Widersprüche und die Paradoxien anzuerkennen und sie nicht sofort auflösen zu müssen. Es gibt dann zusätzlich durch die zwei Systemebenen Widersprüche. In der Familie haben wir eine Machthierarchie oder ein Gefüge, das vielleicht ganz anders ist als nachher im Unternehmen. Der sog. Patriarch, den wir ja häufig noch haben, hat im Unternehmen eine bestimmte Rolle und zu Hause in der Familie auch. Zugleich verändern sich gesellschaftliche Bedingungen, die vielleicht zuerst das Bild in der Familie in Frage stellen; in der Firma folgen wir aber noch den alten Mustern (oder auch andersherum). Möglicherweise sind schon die ersten Nachfolger da oder Kinder übernehmen bereits Funktionen in der Organisation. Dann kommt man, wie man so schön sagt, nach Hause, sitzt am Familientisch und die Verhältnisse sind wieder anders. Und ich glaube, die Kunst liegt darin, die Rollen immer wieder klar zu haben und zu wechseln. Sitzt hier der Abteilungsleiter, die Abteilungsleiterin, sitzt hier der Firmenvorgesetzte und die Tochter ist in der Funktion noch untergeordnet? Sind wir zu Hause also gleichberechtigte Partner oder Partnerinnen?

**B. Schmidt-Thomé:** Aus juristischer, anwaltlicher Sicht ist es so, dass wir ja quasi beruflich mit Konflikten und dem Moderieren und Aushandeln von Konflikten zu tun haben und deshalb vielleicht einen etwas anderen Blick auf Konflikte haben als die Durchschnittsbevölkerung, das durchschnittliche Familienmitglied. Tatsächlich können Konflikte sehr hilfreich und heilsam sein. Das Problem sind ausartende Konflikte oder solche, die sich nicht mehr um eine konkrete Konflikt-Frage drehen, sondern um grundsätzliche Fragen. Das sind dann sehr schnell Konflikte, die destruktiv werden. Das Zauberwort ist demgegenüber der konstruktive Konflikt. Und das ist etwas, was vielen Menschen schwerfällt und was im Übrigen auch besonnene Berater bzw. Beraterinnen mit Weitsicht erfordert. Die müssen Mandanten auf potenzielle Konflikte vorbereiten können und in der Lage sein, einen Konflikt so zu moderieren, dass dieser konstruktiv in der Sache vorantreibt und nicht zu eskalieren droht.

**M. Schenk:** Erforderlich sind Anwälte, die Mandanten immer wieder darauf aufmerksam machen: „Wenn du das liest, bitte höre mit dem Sachverhalt zu und springe nicht sofort auf das Beziehungsohr an, das hier angetriggert wird.“

**B. Schmidt-Thomé:** Das Beziehungsohr ist in der Familie natürlich besonders groß. Da ist man eigentlich nicht

auf das Sachohr geeicht. Wenn das Unternehmen im Mittelpunkt steht, dann hören beide Ohren zu.

**J. Haverbeck:** In Ihren Antworten ist sehr oft das Wort „Kommunikation“ zu hören. Frau Schenk, ist gelingende Kommunikation sozusagen das Zauberwort, in der Spannungen ausgehalten werden müssen, keiner ausgegrenzt und jeder auch mit seinen Potenzialen gesehen wird?

**M. Schenk:** Ja, und gleichzeitig stellt sich die Frage, was denn gelingende Kommunikation eigentlich ist? Wenn ich das mit einem Zitat des Soziologen Niklas Luhmann unterstreichen darf: „Kommunikation ist höchst unwahrscheinlich“ und für gelingende Kommunikation gilt das allemal – weil wir auf unterschiedlichen Ebenen hören und viel phantasieren. Kommt ein Schriftsatz, höre ich sofort einen Anwurf. Dabei soll nur irgendwas geklärt und nachgefragt werden. Bekomme ich im Erbfall weniger und der/die andere erhält mehr, so lese ich daraus sofort: Ich habe weniger Bedeutung, ich wurde nicht genug geliebt. Die Interpretation, die wir ja immer in die Kommunikation reinpacken, ist unfassbar komplex und würde eben heißen, dass man immer wieder mal nachfragt: „Wie war es denn gemeint?“ oder „Passt das mit dem zusammen, wie ich es verstanden habe?“ Es geht ja eigentlich fortwährend um den Abgleich, was wurde gemeint und was ist bei der anderen Seite angekommen – und schaffen wir es alle, darüber im Gespräch zu bleiben?

**J. Haverbeck:** Das Sehen von Potenzialen stellt sich auch bei der Frage nach den Nachfolgern und Nachfolgerinnen. Wie geht man mit der Problematik um: „Wer will, wer darf, wer muss“?

**B. Schmidt-Thomé:** Rechtlich ist das vom Gesetz her ganz klar: Alle dürfen! Gleichzeitig gibt es keinen Anspruch auf Erbe. Man hat kein Recht, ein bestimmtes Erbe antreten zu dürfen. Man hat ein Recht auf wertmäßige Beteiligung am Erbe, mindestens im Verhältnis Eltern zu Kindern. Es gibt auf der erbrechtlichen Ebene eine Gleichbehandlung von mehreren Erbberechtigten. Und das passt nicht unbedingt zum Unternehmen, zum Persönlichkeitsprofil der Betroffenen oder zu den Anforderungen eines unternehmerischen Erbes. Spätestens hier kommt die Psychologie ins Spiel.

**M. Schenk:** Konstruktiv kann es werden, wenn man mit einer Familie ins Gespräch darüber kommen kann, was eigentlich das Unternehmen braucht und man nicht von der Personenebene schaut. Wo steht das Unternehmen, welche Entwicklungen stehen an, was wäre dann sinnvoll? Welche Persönlichkeit oder Person passt dann mit welchen Fähigkeiten? Antworten darauf lassen sich erst mal als Ausgangspunkt nehmen. Wen sehen die Eltern dann in der Nachfolge? Das könnte, wenn es klappt, ein wenig die Emotion rausnehmen, wohlwissend, dass man meistens über das andere einsteigt. Man hat da ja auch eine Familienhistorie, vielleicht sollte der Sohn in die Nachfolge und plötzlich hat sich gezeigt, dass er sich für etwas völlig anderes interessiert. Dann sind in der Familie vermutlich schon die ersten Kränkungen passiert. „Nein ich werde nicht Bauunternehmer, sondern ich werde Künstler und Musiker“, oder wenn eine Tochter sagt, „Ich würde mich da auch sehen“, und das mit einem tradier-

ten Familien- oder Unternehmensbild kollidiert. Müssen die Kinder das untereinander austragen oder kommt von den Eltern auch schon eine Präferenz? Da haben wir ja auch schon wieder zwei Ebenen. Diskutieren das erst die Geschwister, um dann den Eltern eine Lösung vorzuschlagen? Oder kommt von den Eltern eine direkte Ansprache jeweils zu den Kindern? Und wie gesagt, ich glaube, schön ist es, wenn es gelingt, dies über die Frage anzusteuern, vor welchen Herausforderungen die Unternehmung steht und welches Personal es dann benötigt. Aber auch das setzt eine sehr reflektierte Familie voraus.

**B. Schmidt-Thomé:** Vor unserem geistigen Auge scheint trotzdem eine Art Idealbild auf, nämlich eine Familie, in der solche Fragen miteinander besprochen werden. Leider ist es sehr oft so, dass es darüber gar keine offene Kommunikation gibt. Dinge werden eher unterschwellig ausgetragen. Etwa, wer möglicherweise in der Nachfolge des Unternehmens gesehen wird. Das wird selten offen ausgesprochen. Oft geht das unterschwellig über bestimmte Ausbildungen oder Angebote, die gemacht werden oder eben nicht gemacht werden. Leider erleben wir auch immer noch häufig, dass Töchter gar nicht so sehr nach dem beurteilt werden, was sie sind und wie sie sich entwickeln, sondern nach einem eher äußeren Bild. Leider werden sie immer noch sehr oft nicht in der unternehmerischen Nachfolge gesehen, obwohl sie mitunter viel besser geeignet wären als ihre Brüder. Und dann kommen sie eher in Notsituationen, also z. B. mit dem plötzlichen Todesfall, in die Unternehmensnachfolge. Das passiert u. a. deshalb, weil es kein neutrales und offenes Gespräch gab bzw. gibt.

**J. Haverbeck:** Laut dem „KfW-Nachfolgemonitoring Mittelstand 2021“ sehen eine große Zahl von Mittelständlern den Mangel von Nachfolgern und Nachfolgerinnen als Problem.<sup>2</sup> Von den 600.000 KMU, die bis 2025 eine Übergabe planen, befürchten 125.000 die Gefahr einer unfreiwilligen Stilllegung. Meine Frage an Sie beide, wie beurteilen Sie vor diesem Zahlenhintergrund die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen?

**M. Schenk:** Das ist aber eine wirkliche Glaskugel-Frage! In der Organisationsberatung sehen wir, dass familiengeführte Unternehmen häufig krisenresistenter sind als andere. Wenn von allen erkannt wird, dass ein Veränderungsbedarf in der Organisation besteht, kann Wandel manchmal sehr viel schneller und einfacher funktionieren als bei einem nicht-familiengeführten Unternehmen. Das kann eine Stärke von familiengeführten Unternehmen sein. Im Sinne der Überlebensfähigkeit und der Robustheit der Organisation sehe ich eine sehr große Zukunft. Und gleichzeitig gibt es in vielen Branchen das Problem, dass sich wirklich keine Nachfolger mehr finden. Das viele Kinder nicht mehr bereit sind, das Arbeitsmodell, das sie zum

2 Schwartz, Michael: Drei Viertel der KMU sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem. Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-386-Juni-2022-Nachfolge.pdf>; Pressemitteilung KfW Research, Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen. Drei Viertel der Mittelständler sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem, [https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details\\_712832.html](https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_712832.html)

## Rote Seiten

Teil in Familienunternehmen gesehen haben, weiterzuentwickeln. Es gelingt gut, wenn man es früh im Unternehmen schafft, an der Arbeitskultur, an der Grundhaltung zu arbeiten. Was verstehen wir unter Arbeit? Wie muss ein Unternehmen strukturiert sein, um es von diesem klassischen Modell, dass eine Person 80–90 Stunden die Woche arbeitet, in ein moderneres Unternehmen umzuwandeln. Aber wie gesagt, ich glaube, das Spannende ist vor allem, dass sich gerade in Krisenzeiten gezeigt hat, dass Familienunternehmen oft robuster sind als andere.

**B. Schmidt-Thomé:** Gerade deshalb sehe ich eine sehr große Chance für Familienunternehmen. Eben weil sie aufgrund der intrinsischen Motivation der Unternehmerfamilie eine höhere Wandlungsfähigkeit haben, eine höhere Leidenschaft und damit auch eine größere Krisenfestigkeit. Und weil trotz aller Anstrengungen, die damit verbunden sind, ein Unternehmen unglaubliche Gestaltungsoptionen für ein Leben schafft. Die Form von Familienunternehmen wird sich wandeln. Viele Unternehmen ändern sich im Laufe der Zeit und werden nicht so überleben, wie sie gegründet wurden, nämlich in der Nachkriegsgeneration. Es ist auch biografisch bedingt, dass es so viele Unternehmensnachfolgen mit einem Einzelunternehmer oder einem Unternehmerpaar als Zentralgestirne gibt. Wir erleben in der Beratung, dass Management-Buy-Out-Systeme sehr gefragt sind, weil das unternehmerische Gen sich nicht unbedingt in der Familie vererbt. Das Fachwissen, das den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, wird sehr oft beim Management gefunden. Und dann stellen sich Fragen, die juristisch zu beantworten sind: Wie trennt man Unternehmensführung und Vermögensnachfolge? Wie erhält man trotzdem die Agilität und die unternehmerische Fähigkeit eines Betriebs? Wie vermeidet man, dass es ein nur angestelltes Management gibt? Wie schafft man eine Nachfolge in eventuell eine andere unternehmerische Hand? Das ist u. U. weiterhin ein Familienunternehmen, aber vielleicht in einer anderen Familie. Wir haben das historisch oft erlebt. Es gab früher keine Unternehmenstauschbörsen oder ähnliche Initiativen, die ich freilich heute sehr sinnvoll finde. Da gab es Unternehmen, die in der Seitenlinie einer Familie weitergeführt wurden, weil innerhalb der Hauptlinie kein unternehmerischer Nachfolger zu finden war. Und das wird heute im Rückblick als eine unternehmerische Tradition gesehen. Und: Wir werden ganz verschiedene Formen der Nachfolge sehen. Alle sind für sich genommen berechtigt. Es gibt nicht die eine Variante einer sinnvollen Nachfolge für Familienunternehmen, sondern man muss sich die Fälle jeweils anschauen. Das hängt auch mit Marktentwicklungen und Anforderungen an ein Unternehmen zusammen.

**J. Haverbeck:** Frau Schenk, erkennen Sie in Ihren Organisationsberatungen den blinden Fleck der jeweiligen Beteiligten schon auf den ersten Blick?

**M. Schenk:** Es gibt ja nicht den blinden Fleck, sondern immer mehrere. Man erkennt vielleicht sehr schnell, dass es blinde Flecken gibt. Die Kunst ist aber zu sagen, welcher dieser blinden Flecken es wert ist, jetzt beleuchtet zu werden? Wo also liegt der Fleck oder die Leerstelle, die bisher noch keiner im Auge gehabt hat. Erfahrungsgemäß

erkenne ich sehr schnell, dass es solche Stellen gibt, um dann eine Idee zu entwickeln, in welche Richtung vorrangig gesehen werden sollte und welche der blinden Flecken jetzt auszuleuchten sind und welche nicht.

**J. Haverbeck:** Im besten Fall lässt sich die Nachfolge innerhalb der Familie klären, aber wir haben in unserem Gespräch festgestellt, dass es Fälle gibt, in denen es keine Nachfolge gibt. Hier könnte sich die Gründung einer Stiftung anbieten und die Frage nach der Gestaltung eines geeigneten Stiftungsmodells. Was ist Ihr allererster Rat in dieser Situation?

**B. Schmidt-Thomé:** Der allererste Rat ist genau hinzuschauen und sich nicht vorschnell auf eine Lösung festzulegen. Wir haben immer wieder Mandanten, die in den ersten Termin kommen und sagen: „Wir sind hier, weil wir eine Stiftung gründen wollen“. Dann hören wir erst mal zu und sagen spätestens am Ende des Beratungsgesprächs: „So, und jetzt überlegen wir mal, was die geeignete Lösung für Ihr Anliegen sein könnte“. Das kann bei Unternehmen eine Stiftung sein. In der Stiftungslösung ist schon eine Vielzahl an möglichen Gestaltungen enthalten. Das macht die Faszination und die Stärke dieses Systems aus. Es gibt nicht nur eine einzige Variante, in der man Stiftungen und Unternehmensnachfolge verbinden könnte. Oft ist es so, dass man eine gewisse Präferenz der Mandanten spürt. Mitunter bleibt man dabei oder kommt nach Erwägungen mehrerer Varianten darauf zurück. Die relevanten Details einer Gestaltung ergeben sich allerdings oft erst im Laufe des Verfahrens, weil z. B. blinde Flecke im Erstgespräch oder auch in Folgegesprächen nicht gleich ausgesprochen werden: Aus der Art geschlagene Kinder, die aber mit Erbsprüchen ausgestattet sind, oder Vermögensbestandteile, die im Unternehmen gebunden sind, aber eigentlich der privaten Nutzung vorbehalten sind. Häufig sind auch steuerliche Folgen einer Gestaltung wichtig, die man beim ersten Anschein nicht gleich erfassen kann, weil eben die rechtliche und steuerliche Materie sehr komplex ist bei Unternehmen. Dies führt oft dazu, dass man Wege einschlagen muss, an die man am Anfang nicht gedacht hat. Dann wird die X-Y-Stiftung nicht einfach Erbin, sondern es ist eine ausgefeiltere Konstruktion erforderlich.

**M. Schenk:** Das finde ich interessant, weil sich das mit dem deckt, was auch bei uns in der Organisationsberatung funktioniert. Unternehmer sagen, wir müssen dieses und jenes umstrukturieren und haben eine Idee, in welche Richtung es gehen soll; erst bei der Nachfrage entsteht ein umfassenderes Bild und man landet oft ganz woanders. Und bei jeder Lösung, die man dann zu finden glaubt, entstehen natürlich an anderen Stellen wieder neue Probleme. Also frei nach diesem Satz „Jedes Problem von heute war eine Lösung von gestern“, und eben auch andersherum. Außerdem glaube ich, dass dies in der juristischen Beratung ähnlich zu sehen ist wie in der klassischen Organisations- oder Unternehmensberatung. Das macht die Qualität einer juristischen Beratung aus, auch wenn es verlockend ist, auf eine entsprechende Anfrage schnell eine Standardlösung zu bieten. Die macht meist keinen Sinn und dürfte auch keine Mandantschaft langfristig glücklich werden lassen.

**J. Haverbeck:** Vielen Dank für das Gespräch.

# Stiftungen in der Unternehmensnachfolge

von Georg Schmidt (Düsseldorf),  
Bertold Schmidt-Thomé (Berlin) und  
Joana Kostorz (Berlin)

In Deutschland existieren aktuell rund 24.650 rechtsfähige Stiftungen. Da der Begriff der Stiftung de lege lata keinen Bezeichnungsschutz genießt, ist der Rechtsrahmen einer Stiftung nicht allein auf die Regelungen der §§ 80 ff. BGB beschränkt. In der Praxis haben sich neben der im BGB verankerten privatrechtlichen Stiftung verschiedenste Rechtsformen entwickelt, so z. B. die Stiftungs-GmbH oder der Stiftung e. V. Unter der Bezeichnung „Stiftung“ wird bislang nicht einmal eine eigene Rechtsfähigkeit vorausgesetzt: Unselbständige (nicht rechtsfähige) Stiftungen können als Treuhandvermögen einer rechtsfähigen Institution mit der Aufgabe beauftragt werden, das Vermögen zweckgemäß zu verwalten. Daneben wird die Rechtsform der Stiftung mit weiteren Rechtsformen kombiniert, so z. B. im Fall einer Holding-Stiftung als Inhaberin von Gesellschaftsanteilen oder als Komplementärin in der Stiftung & Co. KG. Für die Unternehmensnachfolge in der Praxis relevant und damit Thema dieses Aufsatzes sind rechtsfähige Stiftungen insbesondere in den Erscheinungsformen der unternehmensverbundenen Stiftungen.

## 1. Unternehmensverbundene Stiftungen: Begriff und Zwecke

Dieser Oberbegriff umfasst Stiftungen, die einem Unternehmen auf besondere Weise verbunden sind, sei es dadurch, dass die Stiftung selbst Träger des Unternehmens ist (sog. Unternehmensträgerstiftung) oder dass die Stiftung eine Beteiligung an einer Kapital- oder Personengesellschaft hält (sog. Beteiligungsträgerstiftung oder Holding-Stiftung). Als Doppelstiftung wird gemeinhin die Kombination von zwei unternehmensverbundenen Stiftungen verstanden, bei der eine gemeinnützige Stiftung mit einem großen Kapitalanteil, aber beschränkten Stimmrechten und eine Familienstiftung mit kleinerem Kapitalanteil, jedoch mit der Stimmenmehrheit ausgestattet ist. Schließlich werden unterschiedliche Arten von gemischten Stiftungen diskutiert. In einer Variante sollen gleichzeitig gemeinnützige und privatnützige Zwecke verfolgt werden. Eine weitere Mischform wird im Rahmen der Stiftungsrechtsreform zum 1.7.2023 gesetzlich verankert. § 83c Abs. 2 BGB (n. F.) sieht vor, dass der Stifter durch die Satzung bestimmen kann, dass die Stiftung einen Teil des Stiftungsvermögens verbrauchen darf. Es liegt in diesen Fällen eine Kombination aus Verbrauchsstiftung und Ewigkeitsstiftung vor.

Für die Unternehmensnachfolge gibt es keine allgemeingültige Empfehlung für eine bestimmte Gestaltung. Nicht nur die Stiftungsrechtsreform räumt dem Willen des Stifters bei der Bestimmung des Stiftungszwecks und den Maßnahmen zu seiner Verwirklichung einen hohen

Stellenwert ein. Es ist vielmehr die Pflicht des gewissenhaften Beraters, den Willen seines (Unternehmer-)Mandanten genauestens zu erfragen und vor allem zu hinterfragen. An oberster Stelle steht für den Berater zwar der Wunsch des Unternehmers und dessen Umsetzung. Ob dafür eine Stiftung das geeignete Instrument ist, hängt nicht nur vom Unternehmer, sondern auch vom Unternehmen ab. Die Stiftung ist in Bezug auf die Unternehmensnachfolge kein Königsweg und erst recht nicht zwingend erste Wahl. Der Konflikt zwischen der „Ewigkeit“ einer Stiftung und der erforderlichen Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens ist vorprogrammiert: Kaum ein (Traditions-)Unternehmen kann über Generationen die gleichen Produkte oder Leistungen erbringen; vielmehr liegt bei einem Unternehmen die Stetigkeit im Wandel und der Anpassung an die Märkte. Dies muss dem Unternehmer klar sein, wenn er „sein“ Unternehmen von der eigenen Person für die vermeintliche Ewigkeit entkoppelt und in die Hände von Stiftungsorganen legt.

## 2. Gemeinnützig oder nicht?

Eine weitere zentrale und vom Unternehmer zu beantwortende Frage ist, was mit den Erträgen des Unternehmens geschehen soll. Sollen sie gemeinnützig und damit steuerbegünstigt nach den §§ 51 ff. AO verteilt werden oder sollen (auch) bestimmte Personen (z. B. die Familie) bzw. Institutionen von den Erträgen profitieren? Diese Weichenstellung ist maßgeblich, weil sie den innersten Zweck der Stiftung ausmacht. Eine spätere Umstellung einer gemeinnützigen in z. B. eine fremdnützige Familienstiftung ist aktuell nicht zulässig. Die gemeinnützige Stiftung erfordert darüber hinaus in § 61 AO die absolute Zweckbindung, auch und gerade im Falle der Auflösung. Der Unternehmer muss sich daher im Klaren darüber sein, an welche strengen steuerlichen Vorschriften er sich bindet. Die Einhaltung der Gemeinnützigkeitsvoraussetzungen wird in der Praxis von der Finanzverwaltung streng geprüft, sodass eine gute Stiftungs-Governance erforderlich ist.

Die gemeinnützige Stiftung hat erhebliche steuerliche Vorteile: So kann der Unternehmer bereits zu Lebzeiten der Stiftung Stiftungskapital oder laufende Mittel zukommen lassen und diese Zahlungen innerhalb der Grenzen des § 10b EStG als Sonderausgaben steuerlich absetzen. Die Erträge der gemeinnützigen Stiftung, die diese im Rahmen der Vermögensverwaltung oder eines Zweckbetriebs (§§ 65 ff. AO) erzielt, sind nach § 5 Abs. 1 Nr. 9 KStG von der Körperschaftsteuer befreit. Gewerbesteuer fällt im idealen Bereich ebenfalls nicht an, solange eine rein gemeinnützige Stiftung keinen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhält (§ 64 AO). Ein weiterer Vorteil ist der Entfall der Ersatzerbschaftsteuer: § 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG sieht vor, dass das Vermögen einer Stiftung, die im Interesse einer Familie errichtet ist, alle 30 Jahre der Erbschaftsteuer unterliegt. Ist die gemeinnützige Stiftung eine Beteiligungsträgerstiftung, kann die Finanzierung des Geschäftsbetriebs über Darlehen der Stiftung erfolgen. In der Beteiligungsgesellschaft werden so steuerlich abziehbare Betriebsausgaben generiert, deren entsprechende Erträge auf Ebene der Stiftung steuerfrei sind.

## Rote Seiten

Bei allen diesen Vorteilen muss dem Unternehmer klar sein, dass eine Förderung der eigenen Familie nur in ganz engen Grenzen möglich ist, denn die Versorgung der eigenen Familie ist generell kein gemeinnütziger Zweck. Gleichwohl lässt § 58 Nr. 6 AO zu, dass eine gemeinnützige Stiftung höchstens ein Drittel ihres Einkommens dazu verwenden darf, um in angemessener Weise den Stifter und seine nächsten Angehörigen zu unterhalten, ihre Gräber zu pflegen und ihr Andenken zu ehren. Dies bedeutet aber nicht, dass dieses Drittel der Erträge an die Familie ausgekehrt werden kann. Denn der Wortlaut des § 58 Nr. 6 AO ist streng: Der Kreis der nächsten Angehörigen ist auf Ehegatten/Lebenspartner, Eltern, Großeltern, Kinder, Enkel, Geschwister und Pflegeeltern/Pflegekinder beschränkt. Das bedeutet zum einen, dass die Versorgung der Familie bereits zeitlich begrenzt ist, nämlich bis zum Tod der Enkel. Eine ewige Versorgung der nächsten Angehörigen ist somit nicht möglich. Zum anderen ist nur der angemessene Unterhalt zulässig; jede Zahlung, die Ausschüttungscharakter hat, ist unzulässig. Über die Angemessenheit lässt sich trefflich streiten und auch darüber, ob die Zahlung eine Bedürftigkeit auf Seiten des Familienmitglieds voraussetzt. Erzielt die Stiftung in einem Jahr keine Erträge, kann auch keine Zahlung an die Familie erfolgen. Sollte der Unternehmer daher die Absicherung bzw. Versorgung seiner Familie beabsichtigen, ist von einer gemeinnützigen Familienstiftung dringend abzuraten.

### 3. Vorteile einer Familienstiftung?

Eine Familienstiftung kann nicht gemeinnützig sein, gleichwohl ergeben sich bei dieser Stiftungsart einige Besonderheiten. Der Begriff „Familienstiftung“ ist weder zivilrechtlich noch steuerlich abschließend definiert. Als Familienstiftung wird eine Stiftung bezeichnet, die ihrem Zweck nach überwiegend dem Interesse einer oder mehrerer bestimmter Familien dient. Steuerlich hat der Bundesfinanzhof (BFH) ein wesentliches Familieninteresse angenommen, wenn nach der Satzung und ggf. dem Stiftungsgeschäft ihr Wesen darin besteht, es den Familien zu ermöglichen, das Stiftungsvermögen, soweit es einer Nutzung zu privaten Zwecken zugänglich ist, zu nutzen und die Stiftungserträge an sich zu ziehen. Eine unternehmensverbundene Stiftung kann ohne weiteres Familienstiftung sein, sie muss es aber nicht. Daher ist eine Klarstellung in der Stiftungssatzung angezeigt.

Eine Familienstiftung ist steuerlich wie eine Kapitalgesellschaft zu behandeln. Dabei ist zu beachten, dass die Familienstiftung alle 30 Jahre einer Erbsatzsteuer unterliegt (§ 1 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG). So wird verhindert, dass Familienvermögen dauerhaft der Erbschaftsbesteuerung entzogen wird. Die Ausstattung der Familienstiftung ist ein erb- bzw. schenkungsteuerrelevanter Vorgang. Trotz der Tatsache, dass die Stiftung eine juristische Person ist, besteht für Familienstiftungen ein Steuersatzprivileg in § 15 Abs. 2 Satz 1 ErbStG. Will man diesen Vorteil ausnutzen, ist allerdings Vorsicht geboten: Denn maßgeblich für die Steuerklasse ist der nach der Satzung mögliche entfernteste Berechtigte, auch wenn er im Zeit-

punkt der Errichtung der Familienstiftung noch nicht unmittelbar bezugsberechtigt ist. Wird der Kreis der (potenziell) Begünstigten daher zu weit gefasst – insbesondere, wenn auch die Seitenlinie erfasst ist –, ist der Steuerklassenvorteil dahin.

Die Einordnung als Familienstiftung kann, je nach Bundesland, Vorteile durch die Einschränkung der staatlichen Stiftungsaufsicht haben. Einzelheiten ergeben sich hier aus den landeseigenen Stiftungsgesetzen.

### 4. Vergleich: Unternehmensträgerstiftung – Beteiligungsträgerstiftung

Bei der Unternehmensträgerstiftung betreibt die Stiftung das kaufmännische Unternehmen direkt. Dies erscheint bereits auf den ersten Blick ungewöhnlich, weil der relativ starre Rahmen einer Stiftungsstruktur (mit Stiftungsaufsicht) nicht so recht zur Führung eines Unternehmens passt. Wird eine solche Struktur dennoch gewählt, empfiehlt es sich, in der Stiftungssatzung diesen Divergenzen genügend Rechnung zu tragen. Für die laufende Geschäftsführung sollte ein für das Tagesgeschäft handlungsfähiger Vorstand vorgesehen werden, der durch ein Aufsichtsorgan überwacht wird. Die Ertragserzielung und die Ertragsverwendung sollten zwingend getrennt erfolgen.

Flexibler in der Gestaltung ist die Beteiligungsträgerstiftung, bei der die Stiftung (Mit-)Gesellschafter eines Unternehmens ist. In der rechtlich eingeübten Gesellschafterrolle lassen sich die klassischen Kontrollrechte gegenüber der Geschäftsleitung des Unternehmens ausüben. Bei der Beteiligung als Kommanditist oder als Anteilsinhaber einer GmbH, AG oder KGaA ergeben sich zudem haftungsrechtliche Vorteile. Das Unternehmen selbst bleibt in einer im Markt bekannten und vertrauten Rechtsform. Ein Einfluss der Stiftungsaufsicht auf die geschäftliche Aktivität ist nahezu ausgeschlossen.

Beiden Stiftungsformen ist immanent, dass für eine erfolgreiche Unternehmensfortführung und damit zur Erfüllung des Stiftungszwecks geeignetes Personal zur Verfügung stehen muss. Dies gilt zum einen für die laufende Geschäftsführung, zum anderen aber auch für den Bereich der Aufsicht und der Mittelverwendung. Die Stiftung entkoppelt das Unternehmen von der Unternehmerpersönlichkeit. Hierzu ist nicht jedes Unternehmen geeignet.

### 5. Stiftung & Co. KG

Als Stiftung & Co. KG wird eine Kommanditgesellschaft bezeichnet, deren unbeschränkt haftende Gesellschafterin (Komplementärin) eine Stiftung ist und deren Kommanditisten Familienmitglieder oder fremde Dritte sind. Bekannte Unternehmen sind in dieser Rechtsform organisiert. Der Vorteil bei der Stiftung & Co. KG liegt vor allem darin, dass die Kommanditisten vom Einfluss auf die Geschäftsführung abgehalten werden. Ist Komplementärin eine GmbH, sind zwingend GmbH-Gesellschafter vorhanden, die entweder selbst Kommanditisten sind oder die sogar die Kommanditgesellschaft selbst sein kann (Einheits-

gesellschaft). In beiden Fällen reicht der Einfluss der Kommanditisten in die Komplementär-GmbH hinein und das, obwohl die Kommanditisten nach § 164 HGB von der Geschäftsführung ausgeschlossen sind. Die Stiftung & Co. KG ermöglicht es, die Geschäftsführung ausschließlich in die Hände der Stiftungsorgane zu legen. Die Familien-Kommanditisten profitieren dann von den Unternehmerrträgen, haben aber keine Einflussmöglichkeiten auf die Geschäftsführung.

In einer solchen Konstellation müssen sich Stifter und Berater darüber im Klaren sein, dass Konflikte vorprogrammiert sind. Gerade wenn es um die Finanzierung des Unternehmens und einen etwaigen Kapitalbedarf (schlimmstenfalls in Krisenzeiten) geht, müssen Kommanditisten und Geschäftsführung zusammen agieren. Stiftungsorganen wird es im Zweifel nicht gelingen, Mittel aus dem Kreis der Kommanditisten einzusammeln, wenn die Organe nicht das Vertrauen der Kommanditisten genießen. Auch Banken erkennen, dass die Kommanditisten im Zweifel am längeren Hebel sitzen: Mindestlaufzeiten, Kündigungsfristen, Vinkulierungen etc. hin oder her, am Ende kann kein Kommanditist zum Verbleib in der Kommanditgesellschaft gezwungen werden, sodass das Damoklesschwert von durch die Gesellschaft zu finanzierenden Abfindungsleistungen immer präsent ist.

Daher ist zu überlegen, ob nicht Familien-Kommanditisten in der Komplementär-Stiftung in verantwortlicher Position eingesetzt werden, etwa als Geschäftsführer oder Kontrollorgan. Die Stiftung kann selbstverständlich auch als Familienstiftung (s. o. Abschn. 3) ausgestaltet sein. Sind die Familien-Kommanditisten in verantwortlicher Position, stellt sich allerdings die Frage nach dem Mehrwert der Stiftung & Co. KG gegenüber einer „normalen“ GmbH & Co. KG. Sicherlich wird durch die Verewigung der Stiftung eine gewisse Stabilität signalisiert. Ob aber die Stiftung & Co. KG der „goldene Mittelweg“ zwischen Starrheit der Stiftungssatzung und Unsicherheit eines jederzeit abänderbaren Gesellschaftsvertrags ist, darf jedenfalls bezweifelt werden. Nicht richtig ist jedenfalls, dass die Stiftung & Co. KG die einzige Rechtsform ist, in der sich gewerbesteuerfrei und ohne persönliche Haftung Einkünfte aus Vermögensverwaltung erzielen lassen. Das gleiche Ergebnis lässt sich auch mit einer GmbH & Co. KG erzielen, bei der jedenfalls ein Kommanditist zum Geschäftsführer bestellt ist. Mit Blick auf die Publizität ergeben sich ebenfalls keine Vorteile, die Stiftung & Co. KG

ist nach § 264a HGB zur Veröffentlichung der Jahresabschlüsse verpflichtet. Für eine Stiftung & Co. KG spricht ggf. die Mitbestimmungsfreiheit. Nach allgemeiner Meinung ist die Aufzählung in § 1 Abs. 1 Nr. 1 MitbestG abschließend, die Stiftung ist dort nicht erwähnt.

Die Zulässigkeit der Stiftung & Co. KG wird de lege lata weitgehend anerkannt: Über 100 vorhandene Stiftung & Co. KG sind bereits vorhanden. Es darf allerdings nicht unerwähnt bleiben, dass der Gesetzgeber in der Gesetzesbegründung zur Stiftungsreform folgende Ausführungen machte: „Der Zweck einer Stiftung kann sich nicht in der Erhaltung des eigenen Vermögens erschöpfen. Auch wenn für die Erfüllung eines Zwecks die Nutzung eines Vermögens nicht erforderlich ist, wie etwa für die Übernahme der Komplementärstellung in einer Personenhandelsgesellschaft („Stiftung & Co. KG“), kann dieser Zweck nicht in der Rechtsform der Stiftung verfolgt werden“. Im Gesetzestext selbst findet sich hierzu kein Spiegelbild, d. h. ein Verbot der Stiftung & Co. KG wird nicht geregelt. Die Formulierung dürfte jedenfalls als Klarstellung zu verstehen sein, dass eine Selbstzweckstiftung nicht zulässig ist. Ob damit aber auch ein Verbot der Stiftung & Co. KG verbunden sein soll, ist eher zweifelhaft. Denn die Komplementär-Stiftung hat i. d. R. einen bestimmten Zweck, der regelmäßig darin liegt, die Übernahme der Haftung für die KG zu übernehmen. Jedenfalls wenn ein solcher oder weitere Zwecke vorhanden ist/sind, dürfte sich an der Zulässigkeit der Stiftung & Co. KG auch nach dem 30.6.2023 nichts ändern.

## 6. Alternative: Hybride Stiftung?

Als alternative Rechtsform zu Stiftungen nimmt die hybride Stiftung eine Sonderstellung ein. Bei ihr handelt es sich um eine Mischform klassischer Stiftungstypen, mit deren Hilfe sich gemeinnützige, familien- und sonstige privatnützige Zwecke kombinieren lassen. Im Gegensatz zu den klassischen Stiftungsformen lässt eine Hybridstiftung mehr Spielraum für Gestaltungen und kann so die eigenen sowie die unternehmensorientierten Bedürfnisse besser abbilden.

In Form der Teilverbrauchsstiftung kombiniert die Hybridstiftung mit einer Ewigkeits- und einer Verbrauchsstiftung die Vorteile dieser beiden klassischen Stiftungsarten. Im Grunde handelt es sich bei der Teilverbrauchsstiftung um eine Ewigkeitsstiftung, welche aber auch verbrauch-



**Das neue Stiftungsrecht**  
Synopsen der Gesetzestexte und Begründungen  
Von Dr. Erich Theodor Barzen  
2022, 346 Seiten, € 49,95. ISBN 978-3-503-20675-9  
eBook: € 45,90. ISBN 978-3-503-20676-6

Online informieren und bestellen:  
 [www.ESV.info/20675](http://www.ESV.info/20675)

**ESV** ERICH SCHMIDT VERLAG  
Auf Wissen vertrauen

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265  
ESV@ESVmedien.de

 Auch als eBook

## Rote Seiten

bares Vermögen führen kann. Aus rechtlichen Gründen ist dabei eine klare Trennung von zu erhaltendem Grundstockvermögen und Verbrauchsvermögen unabdingbar. Dieses Modell erlaubt, eine neu zu gründende Stiftung modern und flexibel aufzustellen, weshalb gerade die hybride Stiftung in jüngerer Vergangenheit an Popularität gewonnen hat.

So können mit einer Hybridstiftung beispielsweise die Begrenzungen der Familienvorsorge, welche bei einer klassischen gemeinnützigen Stiftung bestehen, umgangen werden. Eine Doppelstiftung kann hier u. U. mit steuerlichen Risiken behaftet sein und schwierige Governance-Fragen bezüglich des stiftungseigenen Unternehmens mit sich bringen.

Die klassische unternehmensverbundene Familienstiftung hat den Nachteil, dass sie grundsätzlich der Schenkung- und Erbschaftsteuer unterliegt, wobei sie bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen von Verschonungsregelungen profitieren kann. Auch die unternehmensverbundene Hybridstiftung kann von diesen Regeln profitieren, allerdings kann sich dabei der steuerrechtliche Rahmen zulasten speziell der unternehmensverbundenen Familienstiftung verschlechtern. Durch nachträgliche Satzungsänderung kann den damit verbundenen Belastungen zwar ausgewichen werden, jedoch ist dies bei der reinen Familienstiftung mitunter schwierig und geht mit steuerlichen Risiken einher. Demgegenüber ist eine

spätere Veränderung einer hybriden Familienstiftung mit von vornherein unterschiedlichen Zwecken flexibel möglich. Bei der Hybridstiftung kann bereits originär eine Gestaltung gewählt werden, mit der sie steuerlich gar nicht erst als ersatzsteuerpflichtige Familienstiftung einzustufen ist. Alternativ kann in der Errichtungssatzung der hybriden Familienstiftung eine eventuelle spätere Schwerpunktverlagerung bei der Verwirklichung der unveränderten satzungsmäßigen Zwecke vorgesehen werden, wenn dies zur Vermeidung substantieller Belastungen des Stiftungsvermögens geboten ist.

## 7. Kurz & knapp

Die unternehmensbezogene Stiftung kann ein Mittel der Unternehmensnachfolge sein. Dabei muss sich der Unternehmer im Klaren darüber sein, dass ein Konflikt zwischen der Ewigkeit einer Stiftung und dem Tagesgeschäft in einem Unternehmen besteht. Der Unternehmer tut gut daran, gerade mit Blick auf die Stiftungsreform, den Stiftungsorganen in der Satzung ausreichend Flexibilität einzuräumen, insbesondere bezüglich eines Verkaufs des Unternehmens. Mit Stiftungen lassen sich unbestritten Steuern sparen – man muss sich aber im Klaren darüber sein, dass das Unternehmen dauerhaft der Stifterfamilie entzogen ist. Dieser Aspekt sollte auch psychologisch gut durchdacht sein.

## Best Case – Ikemura Foundation

von Leiko Ikemura (Berlin)

**Leiko Ikemura / イケムラレイコ ist eine japanisch-schweizerische Malerin, Grafikerin und Bildhauerin. Sie lebt und arbeitet in Berlin und Köln. 2017 gründeten sie und ihr Ehemann, der Architekt Philipp von Matt, die Ikemura Foundation. Die Künstlerin berichtet nachfolgend über ihre Motivation und bisherige Erfahrungen seit der Stiftungsgründung vor fünf Jahren.**

Als Künstlerin lebe ich im Hier und Jetzt. Aber natürlich denke ich auch an die Zukunft und frage mich, wie nachfolgende Generationen mein künstlerisches Schaffen betrachten werden. Mein Mann und ich haben keine Kinder. Die Ikemura Foundation haben wir zur Werkpflege, zur Kulturvermittlung und zum internationalen künstlerischen Austausch gegründet.

Zunächst brachte mein Ehemann Werke von mir aus seiner Privatsammlung in die Stiftung ein. Die Stiftung verfügt bereits jetzt über eine repräsentative Auswahl meiner Werke. Gleichzeitig bleibt sie offen für Zustiftungen



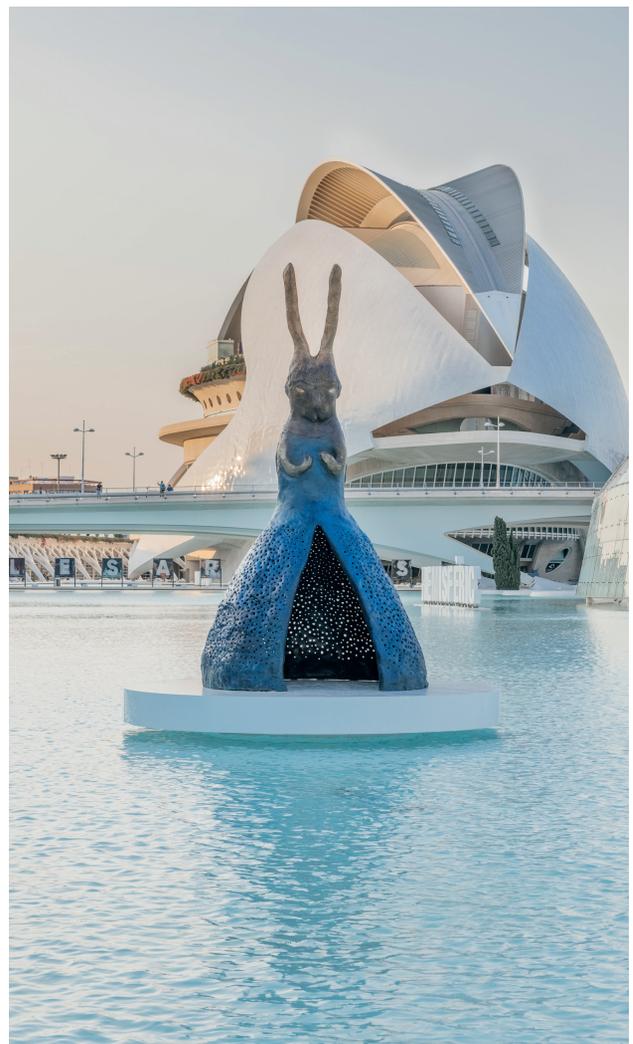
Leiko Ikemura und Philipp von Matt

weiterer Sammler meiner Werke. Ich selbst brachte neben Werken und Geld für die Stiftungsaktivitäten insbesondere auch Gussrechte ein und konnte damit das Vermögen der Stiftung steigern.

Meine biografischen Stationen als Künstlerin sind eng mit Japan, der Schweiz und Deutschland verbunden. Meine Ateliers in Köln und Berlin sind sozusagen meine künstlerischen Ankerpunkte. Die Ikemura Foundation hilft bei der Verwirklichung von Ausstellungen auf der ganzen Welt. Für die Stiftung möchten wir aber auch eigene Orte schaffen, an denen der Dialog mit meiner Kunst im Mittelpunkt steht.



oben und mittig: „Our Planet. Earth & Stars“, The National Art Center, Tokyo 2019; rechts: „Aquí Estamos – Here We Are“, La Ciutat de les Arts i les Ciències, Valencia 2022



Bildrechte alle Fotos © Ikemura Foundation

Die Ikemura Foundation gibt uns die Möglichkeit, meine künstlerischen Positionen für die Zukunft abzusichern. Hierfür haben wir in Bertold Schmidt-Thomé von dtb Rechtsanwälte den perfekten Wegbereiter gefunden. Dank seiner Hilfe verfügt unsere unselbständige Stiftung mit einem Träger über alle notwendigen Freiheiten. Die von ihm geschaffene Stiftungsstruktur hat unseren Stiftungsvorstand so ausgestattet, dass er wie bei einer selbstständigen Stiftung agieren kann.

Fünf Jahre nach Stiftungsgründung schauen wir bereits auf zahlreiche Stiftungsaktivitäten zurück. Die Begleitung von erfahrenen Stiftungsrechtsexperten ist dabei unerlässlich. Hinzu kommt die Expertise der dtb Rechtsanwälte im Kunstrecht. Als Künstlerin brauche ich Freiheit für mein Schaffen und meine Positionen – diese Freiheiten sind mit der Gründung der Ikemura Foundation für alle Zeiten abgesichert.

## Herausgeber und Autoren



© dtb rechtsanwälte

**Bertold Schmidt-Thomé** ist Rechtsanwalt und Kunsthistoriker und arbeitet als Partner der Sozietät dtb rechtsanwälte in Berlin. Er berät insbesondere im Stiftungs- und Gemeinnützigkeitsrecht sowie im Erb- und Gesellschaftsrecht. Einer seiner Schwerpunkte ist dabei die Beratung von Unternehmensgründungen mit einem Schwerpunkt auf nachhaltigem und gesellschaftlich engagiertem Unternehmertum. Er hat Rechtswissenschaften, Kunstgeschichte, Städtebau und Raumplanung an den Universitäten Bonn, Leipzig und Rouen (Frankreich) studiert. Neben seiner anwaltlichen Tätigkeit hat Bertold Schmidt-Thomé einige ehrenamtliche Geschäftsführer-, Beirats- und Aufsichtsratspositionen inne.  
schmidt-thome@dtb.eu  
www.dtb.eu



© TIGGES Rechtsanwälte

**Georg Schmidt** ist Diplom-Finanzwirt, Fachanwalt für Steuerrecht sowie Fachanwalt für Erbrecht und Partner der Kanzlei TIGGES Rechtsanwälte mit Sitz in Düsseldorf. Er berät Unternehmer und Privatpersonen im Stiftungs-, Erb- und Steuerrecht. Umfangreiche Erfahrung besitzt er insbesondere bei erbrechtlichen und erbschaftsteuerlichen Gestaltungen, vorbereitenden Umstrukturierungen sowie der strukturierten Nachfolgeplanung inkl. der Testamentsvollstreckung. Er berät in zivil-, steuer- und gesellschaftsrechtlichen Angelegenheiten. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Beratung österreichischer Unternehmen und Privatpersonen in allen Fragen des deutsch-österreichischen Rechtsverkehrs. Seit 2019 ist Georg Schmidt Honorarkonsul der Republik Österreich für Nordrhein-Westfalen.  
schmidt@tigges.legal  
www.tigges.legal

## Autorinnen sind



© Anna Roggfin

**Emily Ernst**, Dipl.-Jur., Referendarin am OLG Rostock, arbeitet zurzeit im Rahmen der Anwaltsstation bei dtb Rechtsanwälte in Berlin.  
www.dtb.eu



© Ikemura Foundation

**Leiko Ikemura/イケムラレイコ** ist eine japanisch-schweizerische Malerin, Grafikerin und Bildhauerin. Sie lebt und arbeitet in Berlin und Köln. 2017 gründeten sie und ihr Ehemann, der Architekt Philipp von Matt, die Ikemura Foundation.  
www.ikemurafoundation.com



© fotostudio charlottenburg

**Joana Kistorz**, Dipl.-jur., ist Referendarin am OLG Schleswig und arbeitet zurzeit im Rahmen der Anwaltsstation bei dtb Rechtsanwälte in Berlin.  
www.dtb.eu

## Mitwirkende sind



© Felja Bib

**Janka Haverbeck** ist freiberufliche Kommunikationsberaterin und schreibt als freie Autorin über gesellschaftliche Themen. Sie ist ehrenamtliches Kuratoriumsmitglied der Koepjohann'schen Stiftung, einer der ältesten Stiftungen in Berlin, zudem verantwortlich für deren Öffentlichkeitsarbeit. Sie war Sprecherin der Berliner Stiftungswoche und Koordinatorin der Berliner Stiftungsrunde.  
www.haverbeck-pr.de



© SIFB

**Marion Schenk** ist geschäftsführende Gesellschafterin des SIFB (Systemisches Institut für Führung und Beratung, Berlin), Diplom-Psychologin, Diplom-Kauffrau, Systemische Organisationsberaterin und zertifizierter Senior Coach BDP. Für sie ist immer das Ziel, den Blick auf die Dinge zu erweitern, um sinnvolle Entwicklungen und Veränderungen anzustoßen. Am Anfang steht also immer die Frage nach einem neuen Denken und Handeln. Sie steht als Reflexionspartnerin zum Schärfen und Verinnerlichen dieser Gedanken zur Verfügung.  
www.sifb.de

## Impressum

### Stiftung&Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-Management und -Marketing

**Ausgabe** 04.22 – August 2022

**Jahrgang:** 25. (2022)

**Erscheinungsweise:** 6-mal jährlich  
www.susdigital.de

### Herausgeber:

DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH,  
Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking &  
Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking

### Redaktion:

Dr. Hans-Jürgen Hillmer (Verantwortlicher  
Redakteur), Nina Kraus

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin

Telefon (030) 25 00 85-590

Fax (030) 25 00 85-92590

E-Mail: redaktion@stiftung-sponsoring.de

### Redaktionsbeirat:

Prof. Dr. Roland Kaehlbrandt, Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main;  
Ulrich Müller, Joachim Herz Stiftung (Hamburg); Prof. Dr. Ulrike Posch, Fachhochschule des Mittelstands (FHM) (Bamberg);  
Dr. K. Jan Schiffer, Schiffer & Partner (Bonn); Harald Spiegel, SPIEGEL Rechtsanwälte Wirtschaftsprüfer Steuerberater Partnerschaft mbB (München); Linda Zurkinder-Erismann, StiftungsZentrum.ch (Bern)

### Verlag:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin  
Telefon (030) 25 00 85-0, Fax -305  
ESV@ESVmedien.de,  
www.ESV.info

### Vertrieb:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Straße 30 G, 10785 Berlin  
Postfach 30 42 40, 10724 Berlin  
Telefon (030) 25 00 85-227, Fax -275  
Abo-Vertrieb@ESVmedien.de

**Konto:** Berliner Bank AG, IBAN DE31 1007 0848  
0512 2031 01, BIC (SWIFT) DEUTDEDB110

### Bezugsbedingungen:

Jahresabonnement Print: € (D) 119,40

Kombi-Jahresabonnement Print

und eJournal: € (D) 141,24

Jahresabonnement eJournal: € (D) 107,88

Sonderpreise für Mitglieder des DFRV unter

http://ESV.info/SuS-Preise.

Alle Preise jeweils einschließlich Umsatzsteuer;  
Printausgabe zzgl. Versandkosten.

Die Bezugsgebühr wird jährlich im Voraus erhoben. Abbestellungen sind mit einer Frist von 2 Monaten zum 1.1. eines jeden Jahres möglich.

### Anzeigen:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin  
Telefon (030) 25 00 85-626, Fax -630  
E-Mail: anzeigen@ESVmedien.de

### Anzeigenleitung:

 Farsad Chireugin

Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 7 vom 1. Januar 2021, die unter <https://www.esv.info/z/SuS/zeitschriften.html> bereitsteht oder auf Wunsch zugesandt wird.

## BISHER ERSCHIENEN IN DEN ROTEN SEITEN VON S&S (AUSZUG)

- 1|2014 **Rainer Hüttemann / Peter Rawert:** Die notleidende Stiftung
- 2|2014 **Gert Klöttschen / Jochen Johannes Muth / Katharina Krumpen / Volkmar Heun:** Stiftung und Umsatzsteuer (Teil II). Gestaltungsoptionen zum Vorsteuerabzug
- 3|2014 **Gabriele Ritter:** Compliance im Nonprofit-Bereich. Hilfreiche Unterstützung oder Modeerscheinung?
- 4|2014 **Bernadette Hellmann / Stefan Nährlich:** Bürgerstiftungen in Deutschland. Entwicklung, Funktionen, Perspektiven
- 5|2014 **Matthias Nagel (Hrsg.):** Erbbaurechte. Eine alternative Vermögensanlage für Stiftungen
- 6|2014 **Susanne Kutz / Annika Noffke (Hrsg.):** Geschichten erzählen. Wie Stiftungen mit Storytelling arbeiten (können)
- 1|2015 **Christoph Regierer / Oliver Haupt / Moritz J. Mühling:** Crowdfunding und Crowdinvesting. Rechtliche und tatsächliche Entwicklungen
- 2|2015 **Gabriele Ritter / Katharina Marx:** Europa und Nonprofits. (K)eine beherrschbare Rechtsmaterie?
- 3|2015 **Jürgen Schlichting:** Stiftungsgründung aus unternehmerischer Perspektive. Ein Stiftungskonzept zur Sicherung von Nachhaltigkeit und Flexibilität
- 4|2015 **Jutta Schröten / Stefan Nährlich:** Service Learning. Mit bürgerschaftlichem Engagement Bildungs- und Lernziele erreichen
- 5|2015 **Martin Schunk:** Das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO. Stand, Reform, Tellerrand
- 6|2015 **Volkmar Heun / Katharina Krumpen / Jasmin Neumann / Andreas Stamm:** Alternativen der Unternehmensnachfolge – Stiftungen?
- 1|2016 **Norbert Winkeljohann / Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 1)
- 2|2016 **Norbert Winkeljohann / Ulrich Störk / Berthold Theuffel-Werhahn:** Fünf Jahre Niedrigzinsphase und kein Ende in Sicht? Die Ergebnisse der PwC-Stiftungsstudie 2016 (Teil 2)
- 3|2016 **Volker Then / Konstant Kehl:** Investieren mit sozialer Wirkung. Social Impact Investing
- 4|2016 **Andreas Schiemenz / Angela Krzykowski:** Die Großspendenakquise. Chancen, Herausforderungen und Möglichkeiten
- 5|2016 **Thomas Schmallowsky:** Sind Stiftungsvorstände abhängig beschäftigt?
- 6|2016 **Thomas Zellweger / Melanie Richards / Peter English / Bernhard Lortentz:** Philantropie im Familienunternehmen
- 1|2017 **Oliver Scheytt / Lisa Höhne / Svenja Reiner / Annika Sandtner / Sabrina Huber / Marie Meiningner / Katharina Reitz / Christian Jansen / Dirk Schütz:** Wie finden Stiftungen qualifiziertes Personal? 10 Schritte zur wirkungsvollen Personalgewinnung von Kulturstiftungen
- 2|2017 **Alexander Etterer / Martin Wambach:** Werkzeuge für mehr Orientierung und Sicherheit bei der Kapitalanlage von Stiftungen. Anlagerichtlinie, Vermögensausschreibung, Vermögensreporting, Vermögenscontrolling und Transparenzbericht
- 3|2017 **Matthias Nagel (Hrsg.):** Erbbaurecht, Neue Perspektiven auf einen Klassiker
- 4|2017 **Hans Christian Blum / Dirk Schauer / Tobias Somary / Louise Lutz Sciannama / Sibylle Novak / Paul Rizzi / Veit Frommelt / Roger Quaderer:** Stiftungsrechtlicher Standortvergleich D – CH – AT – FL
- 5|2017 **Lutz Förster:** Die Stiftung von Todes wegen. Ein Praxisleitfaden
- 6|2017 **Stiftungen und Fundraising:** Wie Stiftungen sinnstiftenden Menschen ein Mitwirkungsfeld eröffnen (können)
- 1|2018 **Holger Krimmer:** Stiftungen als Akteure und Gestalter von Zivilgesellschaft
- 2|2018 **Andreas Schiemenz / Dennis Fröhlen / Jörg Schepers:** Kapitalkampagne. Der Turbo im Fundraising Große Geber in kurzer Zeit bewegen
- 3|2018 **Martin Block:** Sustainable Development Goals. Grundlage und Auftrag für Stiftungen
- 4|2018 **Hans Fleisch:** Unternehmensverbundene Stiftungen. Bedeutung und Gestaltungsmöglichkeiten
- 5|2018 **Daniel Emmrich:** Entwicklungshilfe 2.0. Die neue Rolle von NGOs
- 6|2018 **Stefanie Rathje:** Gemeinschaft stiften – Aber wie? Wie Multikollektivität Stiftungen helfen kann, das Richtige zu tun
- 1|2019 **Michael Grisko:** Preise, Ehrungen und Auszeichnungen im Alltag von Stiftungen. Überlegungen zur Theorie und Praxis eines Förderinstruments
- 2|2019 **Alexander Etterer / Martin Wambach:** Vermögen kontrollieren und überwachen mit dem Transparenzbericht
- 3|2019 **Alexandra Hahn (Red.):** Kulturelle Bildung und Digitalisierung. Der Rat für Kulturelle Bildung e.V.: Gemeinsames Stiftungshandeln im Verbund
- 4|2019 **Reinhard Berndt / Dimitrios Skiadas:** Das Interne Kontrollsystem in der Stiftung. Ausgestaltung und Prüfung
- 5|2019 **Lutz Förster / Dennis Fast:** Das Erbrecht im Leben der Stiftung – jetzt handeln! Was Stiftungen und Stifter zu beachten haben
- 6|2019 **Wolfgang Blumers:** Der Stifterwille und seine Erhaltung. Unternehmensstifterstiftungen und die Gefahren ihrer besonderen Ausgestaltung
- 1|2020 **Christoph Mecking:** Selbstdarstellung, Reflektion und Information. Zur Literaturproduktion im und für den Nonprofit-Bereich
- 2|2020 **Christoph Mecking:** Die GmbH im Dritten Sektor. Gemeinnützige GmbH, Stiftungs-GmbH, Tochtergesellschaften im Zivil- und Steuerrecht
- 3|2020 **Stefan Haupt / Christoph Mecking / Ulrich G. Wünsch:** Konfliktbewältigung. Mediation in Stiftungen und Nonprofit-Organisationen
- 4|2020 **Bundesverband Deutscher Stiftungen / Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. und Deutsches Stiftungszentrum:** Aus der Krise lernen. So arbeitet die Zivilgesellschaft in Zeiten von Corona
- 5|2020 **Diethard Breitkopf:** Die arbeitsrechtliche Stellung des Personals der Stiftungen
- 6|2020 **Rechtsanwälte der DSZ – Rechtsanwaltsgesellschaft mbH:** Der Referentenentwurf zur Stiftungsrechtsreform. Überblick und Analyse
- 1|2021 **Martin Block:** Die internationale Vernetzung von Stiftungen. Beweggründe, Bedingungen, Beispiele
- 2|2021 **Martin Schunk:** Das Unmittelbarkeitsgebot nach § 57 AO. Interpretation und Neuerungen im Hinblick auf Kooperationen
- 3|2021 **Wider Sense GmbH:** Stiftungen wirken durch Haltung und Vertrauen. Schlaglichter dazu, wie sich das Wie des Gebens verändert
- 4|2021 **Nina Leseberg, Henning Baden, André Riemer, Tom Jerusel:** Engagement und Ehrenamt fördern und stärken. Ein Jahr Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt
- 5|2021 **Markus Heuel, Anna Kraftsoff, Stefan Stolte:** Die Stiftungsrechtsreform. Ein Überblick
- 6|2021 **Markus Heuel / Matteo D. Ens:** Hybride Stiftungsmodelle. Die Allzweckstiftung als alternatives Gestaltungsmodell zur Doppelstiftung
- 1|2022 **Andreas Edel / Fanny Kluge / Michaela Kreyenfeld / Stefan Liebig / Heike Solga:** Demografischer Wandel: Wie wir alle (miteinander) leben werden
- 2|2022 **Ulrike Posch:** Stiftungskommunikation heute für morgen
- 3|2022 **Gabriele Ritter:** Die gemeinnützige Stiftung im operativen Konzerngeschäft – Eine Erscheinungsform mit Vorzügen?!

### Manuskripte:

Hinweise für die Abfassung von Beiträgen sowie das Word-Template stehen Ihnen zur Verfügung unter: [www.stiftung-sponsoring.de/top/ueber-uns/autorenhinweise.html](http://www.stiftung-sponsoring.de/top/ueber-uns/autorenhinweise.html). Das Manuskript erbitten wir per E-Mail bevorzugt in Word, sonst zusätzlich im RTF-Format. Zur Veröffentlichung angebotene Beiträge müssen frei sein von Rechten Dritter. Sollten sie auch an anderer Stelle zur Veröffentlichung oder gewerblichen Nutzung angeboten worden sein, muss dies angegeben werden. Mit der Annahme zur Veröffentlichung überträgt der Autor dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht und das Recht zur Herstellung von Sonderdrucken für die Zeit bis zum Ablauf des Urheberrechts. Das Verlagsrecht umfasst auch die Rechte, den Beitrag in fremde Sprachen zu übersetzen, Übersetzungen zu vervielfältigen und zu verbreiten sowie die Befugnis, den Beitrag bzw. Übersetzungen davon in Datenbanken einzuspeichern und auf elektronischem Wege zu verbreiten (online und/oder offline), das Recht zur weiteren Vervielfältigung und Verbreitung zu gewerblichen Zwecken im Wege eines fotomechanischen oder eines anderen Verfahrens sowie das Recht zur

Lizenzvergabe. Dem Autor verbleibt das Recht, nach Ablauf eines Jahres eine einfache Abdruckgenehmigung zu erteilen; sich ggf. hieraus ergebende Honorare stehen dem Autor zu. Die zur Veröffentlichung angebotenen Fachaufsätze werden von der Redaktion begutachtet und gegebenenfalls von einem weiteren Gutachter geprüft. Sie müssen vom verantwortlichen Redakteur zur Veröffentlichung angenommen werden. Bei Leserbriefen sowie bei angeforderten oder auch bei unaufgefordert eingereichten Manuskripten behält sich die Redaktion das Recht der Kürzung und Modifikation der Manuskripte ohne Rücksprache mit dem Autor vor.

**Leserbriefe** senden Sie bitte direkt an die Redaktion ([redaktion@stiftung-sponsoring.de](mailto:redaktion@stiftung-sponsoring.de))

**Gender-Hinweis:** Soweit in dieser Publikation Funktionsbezeichnungen verwendet werden, gelten diese gleichermaßen für alle Geschlechter.

**Rechtliche Hinweise:** Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des

Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. – Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift geben ausschließlich die Meinung der Verfasser, Referenten, Rezensenten usw. wieder. – Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in dieser Zeitschrift berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Markenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

**Nutzung von Rezensionstexten:** Es gelten die Regeln des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels e.V. zur Verwendung von Buchrezensionen. <http://agb.ESV.info/>

**Zitierweise:** S&S RS Heft/Jahr, Seite  
**ISSN:** 1438-0617

**Satz:** AnniLanger.de, Berlin  
**Druck:** H. HEENEMANN, Berlin

