

# Eine Alternative für strategisch denkende Eigentümer

Gastbeitrag von Thorsten Klinkner

**MEERBUSCH.** „Für ein echtes Spitzenunternehmen sind Geld und Gewinne nichts anderes als Blut und Wasser für einen gesunden Körper: Sie sind zwar lebenswichtig, machen aber nicht das Wesentliche im Leben aus.“ Das formuliert Jim Collins in seinem lesenswerten Buch „Der Weg zu den Besten“ und deutet damit die grundsätzlichen Fragen an, die insbesondere für Familienunternehmer langfristig ein entscheidender Erfolgsfaktor zur Gestaltung des Wesentlichen sind: Was will ich wirklich? Wozu eigentlich?

Die Gespräche und die Reflexion dieser Themen in der Beratungspraxis führen branchenübergreifend vielfach auf einen gemeinsamen Kern: Das Aufgebaute bewahren und weiterentwickeln. Eine stabile und zugleich flexible Struktur schaffen. Selbstverständlich sind die Charaktere unterschiedlich und vielfach im positivsten Sinn charismatisch. Hinter den vielfältigen Details wird jedoch der identische Wunsch sichtbar. Die Denker und Lenker des gehobenen Mittelstands sehen ihr Unternehmen vielfach auch als Schatzkammer familiärer Werte, Traditionen und Verpflichtungen und möchten es über die Generationen hinweg für die Familie erhalten. Außerhalb des operativen Tages-

geschäfts ist es der Wunsch, an den Schnittstellen der persönlichen Lebensplanung, der familiären Situation und der oft visionären Unternehmensplanung eine zukunftsorientierte und individuell stimmige Eigentümerstruktur zu etablieren. Mehr als um „Nachlass“ geht es um Weiterentwicklung. Die angestrebte, klare Eigentümerstruktur bezieht sich darauf, das Unternehmen im Trubel von Globalisierung, digitaler Revolution und Demografieproblemen gegen innere und äußere Risiken abzusichern und so den langfristigen Bestand zu garantieren. Es geht darum, substanzgefährdende Wirkungen auf allen Ebenen zu erkennen und zu bewältigen, die dazu führen können, dass das Unternehmen für die Familie verloren geht.

Ausgangspunkt für eine solche Situation kann im leider nicht seltenen Extremfall eine Streitigkeit in der Erbengeneration sein, in deren Folge ein Familienmitglied aufgrund der individuellen Lebensplanung und -führung seine Anteile am Unternehmen im Markt veräußert. Oder die Substanzwerte der Familie können nicht sinnvoll ohne komplexe Abfindungsregelungen gleichberechtigt aufgeteilt werden. Oder eine zeitlich unkalkulierbare Erbschaftsteuer und der damit verbundene plötzliche Liquiditätsabfluss gefährden den Bestand des Vermögens. Wer ist schon mit den wirt-



**Thorsten Klinkner**  
Rechtsanwalt, Steuerberater und Gründer UnternehmerKompositionen GmbH

schaftlich abstrusen steuerlichen Bewertungsvorschriften im Erbfall und deren Konsequenzen vertraut und hat entsprechend kalkuliert? Mehr noch als kurzfristige Risiken des operativen Geschäfts und tagesaktuelle Herausforderungen können diese Ereignisse die Arbeit von Jahren und Jahrzehnten zunichtemachen. Doch was tun, um eine klare Eigentümerstruktur zu er-

richten und diese Risiken langfristig zu bewältigen? Klassische gesellschafts- und aktienrechtliche Strukturen schaffen in vielen Fällen nicht die Möglichkeiten dafür. Die Anteile einer GmbH & Co. KG oder einer vermögensverwaltenden GmbH-Holding bleiben stets im Privatvermögen. Sie sind weiterhin möglicher Gegenstand von Veräußerungen, Scheidungsverfahren, Pfändungen und Erbfällen. Eine Option ist die unternehmensverbundene Familienstiftung.

Die Stiftung übernimmt die Eigentümerschaft über das Stiftungsvermögen und sichert die Ertragskraft des Vermögens zur langfristigen Verwirklichung des Stiftungszwecks. Das Vermögen wird verselbstständigt unter dem Dach der Stiftung. Eine Stiftung gehört nur sich selbst, an ihr bestehen keine Mitgliedschafts- und Beteiligungsrechte. Jetzt mag man sich die Frage stellen: Was soll hieran sinnvoll sein? Wie kann eine Eigentümerstruktur entwickelt werden, wenn gleichzeitig eine Stiftung als Instrument eingesetzt wird und die Rechte des bisherigen Eigentümers übernimmt? Die strategischen Vorteile der Stiftung resultieren gerade aus der Trennung von Eigentum und Nutzung. Eine Stiftung heiratet weder, noch lässt sie sich scheiden. Sie zieht auch nicht mit überraschenden steuerlichen Folgen ins Ausland, wird nicht pflegebedürftig,

muss kein komplexes Untermertestament verfassen oder hat plötzlich einen Skiunfall. Sie ist stabil. Diese vermögensrechtliche Stabilität schafft den Raum für die wesentlichen psychologischen und emotionalen Aspekte der Unternehmens- und Familienführung. Sie ermöglicht es, ein Familienunternehmen generationenübergreifend fortführen zu können und Kontrollrechte auf der Grundlage einer bestimmten Kultur zu sichern, selbst wenn ein Fremdmanagement tätig wird, weil sich in der Familie kein Nachfolger fürs Operative findet.

Entgegen verbreiteter Meinungen wollen nach der Erfahrung nahezu alle Stifter einer Familienstiftung die Familie mit einer Stiftung gerade nicht „enterben“, sondern im Gegenteil das Vermögen langfristig für die Familie stabilisieren. Die Denkrichtung ist positiv und zukunftsorientiert. Die Familienstiftung hat sich als Alternative für strategisch denkende Eigentümer etabliert.

Bekanntes Beispiele sind die Familien Würth und Fielmann. Daneben gibt es viele weitere Familien, die mit „ihrer“ Familienstiftung bewusst nicht in der Öffentlichkeit auftreten. Die Stiftung schützt ein Vermögen vor Zersplitterung und bildet die Grundlage für dessen dauerhafte Weiterentwicklung auf der Basis, die der Unternehmer sich wünscht.