



# private wealth

VERMÖGEN, WOHLSTAND & WERTE

*how to earn it* | *how to invest it* | *how to live it*



137 Jahre Juwelierkunst. Lange lebte das Ulmer Schmuckunternehmen Ehinger-Schwarz von der Kreativität des Patriarchen Wolf-Peter. Jetzt ist Tochter Caroline gefordert.

## Nachfolge.

Schmuck überdauert. Er muss nur an aktuelle Trends angepasst werden. Ähnliches gilt für Familienunternehmen – wie Ehinger-Schwarz.

## Genopoly.

Genetechnologie ermöglicht es, ganz neue lebende Organismen zu schaffen. Heute können das nur einige Experten, morgen wir alle.

## Gipfeltreffen.

Die Lerbacher Runde – 22 führende Anlageexperten – stellt ihre Anlagestrategie für das kommende Jahr vor. Was Sie jetzt tun sollten.

## Kluger Plan.

Das Lebenswerk erhalten. Die Familie absichern. Die Steuerbelastung optimieren. Für jedes Ziel gibt es die richtige Stiftung.



# Die ziemlich beste Nachfolgelösung.

Den Unternehmensbestand über Generationen sichern, die eigene Philosophie in die Ewigkeit tragen, die Familie versorgen oder nur Steuern sparen – die Nachfolge via Stiftung zu regeln, kann viele Probleme in Unternehmerfamilien lösen. Welche Form zu welchen Zielen passt.

„Die Nachfolge für mein Unternehmen zu regeln, bedeutete, eine Aufgabe weiterzugeben, kein Vermögen. Dieses Verständnis vom Unternehmergeist habe ich mit meinen Stiftungen nun für alle kommenden Generationen festgeschrieben“, erläutert Peter Pohlmann nicht ohne Stolz.

Pohlmann hat 1989 den Möbeldiscounter Poco gegründet und erzielt heute mit rund 6000 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 1,1 Milliarden Euro. Sein Credo: „Mein Unternehmen soll immer durch die qualifizierteste Person geführt werden. Mit der Stiftungslösung habe ich dafür gesorgt, dass für alle Zeiten allein die Qualifikation über die Geschäftsführung entscheidet.“

„Wenn wir heute über Stiftungen sprechen, sind zwar meist gemeinnützige gemeint. Sie machen ja auch etwa 95 Prozent der rund 19 500 rechtsfähigen Stiftungen in Deutschland aus“, informiert Berthold Theuffel-Werhahn, Leiter Stiftungsberatung bei der Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers, „doch aus Unternehmersicht viel wichtiger sind die restlichen fünf Prozent – Stiftungen, die die Nachfolge regeln.“

Grundsätzlich unterscheidet der Experte dabei drei Konstruktionsformen: Stiftungen, die selbst unternehmerisch tätig sind – Unternehmensträgerstiftungen –, und jene, die eine Beteiligung an Unternehmen halten – Unternehmensbeteiligungsstiftungen –, ohne sich aktiv in die Geschäftsführung einzumischen. Die dritte Form ist die Kombination einer der beiden genannten mit einer gemeinnützigen Stiftung – Doppelstiftung genannt.

Peter Pohlmann zum Beispiel hat vor fünf Jahren eine Doppelstiftung gegründet. Sie besteht einerseits aus der gemeinnützigen Peter Pohlmann Stiftung, die unter anderem die Bildung und Entwicklung junger Menschen fördert, und andererseits aus der privatnützigen Familienstiftung.

Verbunden werden beide Stiftungen durch die TriPos GmbH, in der Pohlmann alle seine Unternehmensbeteiligungen gebündelt hat. Deren Kapital gehört zu 95 Prozent der gemeinnützigen Stiftung, die Stimmrechte allerdings liegen zu 95 Prozent bei der Familienstiftung. Dort sind Pohlmann selbst und seine drei Kinder als Vorstände einge-

setzt. Zusätzlich gibt es einen Beirat, bestehend aus erfahrenen Unternehmern, der mit vielen Kompetenzen ausgestattet ist: Das Gremium hat nicht nur ein Mitspracherecht bei der Nachfolge der Kinder, sondern auch bei einer Änderung des Gesellschaftsvertrags und beim Verkauf von Unternehmensanteilen. „Die ersten drei Beiräte haben meine Kinder und ich bestimmt, ihre Nachfolger schlagen die Beiräte selbst vor und meine Kinder müssen sie bestätigen.“

„Zuerst wollte ich die Stimmrechte gar nicht durch die Familie ausüben lassen“, erzählt Pohlmann. Er hatte überlegt, die Kontrolle der Familienstiftung ganz einem Beirat zu übertragen. Aber dann wurde ihm klar, dass auch ein hoch qualifiziertes Gremium wohl nie das gleiche Interesse an seinen Unternehmen haben würde wie seine Kinder, die mit dem Unternehmen aufgewachsen sind. „Der Notar hat mir dann den Vorschlag gemacht, die Kinder mit einzubinden – das war ein sehr wertvoller Hinweis.“

„Wann die Einschaltung eines Beirats sinnvoll ist und wie er optimal besetzt werden sollte, hängt von den Aufgaben ab, die ihm übertragen werden“, >



um der Kontrollfunktion gerecht zu werden und Interessenskollisionen beim Stiftungsvorstand zu vermeiden.

Peter Pohlmann hat gestiftet, um den Bestand des Unternehmens zu sichern. Der gemeinnützige Part diene der steuerfreien Kapitalübertragung und -sicherung, die Familienstiftung garantiert die unternehmerische Kontrolle durch die Familie und den Beirat. Eine finanzielle Absicherung der gesamten Familie stellt sie nicht dar: „Ich werde meinen Kindern sicher Privatvermögen hinterlassen, aber das Unternehmen dient nicht der Versorgung der Familie für die nächsten Generationen.“

Da Peter Pohlmann und seine Kinder die Stimmrechte an der GmbH ausüben, be-

spielsweise der Enkelgeneration der Eintritt in die Geschäftsführung des Unternehmens ermöglicht wird.

Auch seinen Kindern, erläutert Pohlmann, schaffe diese Konstruktion ein Maximum an Freiheit. Zwei von ihnen seien einige Jahre in der Geschäftsführung von Poco Domäne tätig gewesen, hätten sich aber im Jahr 2009 selbstständig gemacht. „Auf ihren Unternehmmergeist bin ich besonders stolz. Unser inzwischen sehr großes Unternehmen erfordert ja vor allem das Bewahren, viel Eigenes ist da nicht möglich. Und meine Kinder wollten aufbauen.“

Es sei außerdem ein Verdienst des Stiftungsmodells, dass der Kontakt zu den erwachsenen Kindern heute noch enger

## *„Mit der Stiftung wollte ich Unternehmen und Familie trennen – zum Schutz beider.“* Peter Pohlmann.

analysiert Theuffel-Werhahn. Der Unternehmer müsse zunächst entscheiden, ob seine Kinder jetzt oder später Entscheidungsrechte bekommen sollen – und welche. Alle verbleibenden Rechte könnten dann auf einen Beirat übertragen werden, der auch bei Krankheit oder Tod des Unternehmers mit allen notwendigen Befugnissen ausgestattet werden solle. In der Stiftungssatzung oder einem Nachfolgevertrag werde üblicherweise auch der Fall geregelt, wann die Kinder nachrücken dürfen, gekoppelt an Alter, Abschluss der Ausbildung oder fachliche Eignung, „damit nicht der Prinz-Charles-Effekt eintritt“, erklärt Theuffel-Werhahn.

Der Beirat sollte deshalb zu einem Teil mit Personen besetzt werden, die im Unternehmen bereits Verantwortung tragen. Dazu kommen idealtypisch dem Unternehmer nahestehende Personen,

stimmen sie auch über deren Geschäftsführung. Der Unternehmer hat festgelegt, dass maximal 50 Prozent der auszusüttenden Erträge der TriPos GmbH an die aktiv in der Familienstiftung tätigen Kinder fließen, der Rest verbleibt im Unternehmen. „Ich wollte Unternehmen und Familie voneinander trennen, zum Schutz beider.“

Theuffel-Werhahn hält eine Trennung von Familie und Unternehmen vor allem für sinnvoll, wenn keine Kinder oder andere Verwandte vorhanden sind, die geeignet erscheinen, die Firma fortzuführen, oder wenn die Kinder kein Interesse am Unternehmen haben. „Es ist dann besser, eine Fremdgeschäftsführung zu etablieren, als in der Familie verdeckt oder offen über die Ausrichtung der Unternehmenspolitik zu streiten.“

Durch Regelungen in der Stiftungssatzung lasse sich auch festlegen, dass bei-

sei als vor der Stiftungsgründung: „Von der Idee bis zur Umsetzung der Stiftung haben wir sehr viel miteinander gesprochen, Interessen abgewogen und eine Familienpräambel verfasst. Das hat uns alle noch näher zueinandergebracht, die Gleichberechtigung gefördert und das Verantwortungsgefühl der Kinder für unser Unternehmen gestärkt.“

Eine andere, typische Stiftungskonstruktion hat sich Ernst Abbe schon vor mehr als 100 Jahren ausgedacht. Im Jahr 1891 verabredete er mit seinen Mitinhabern Roderich Zeiss und Otto Schott, ihre Anteile an den Unternehmen Carl Zeiss und dem Glaslabor Schott auf die Carl-Zeiss-Stiftung zu übertragen.

Abbe wollte wie Pohlmann den Bestand der Unternehmen auf Dauer erhalten, allerdings mit dem ausdrücklich formulierten Ziel, den wirtschaftlichen Erfolg den Mitarbeitern, der Allgemeinheit, vor

allem aber der Wissenschaft zugute kommen zu lassen.

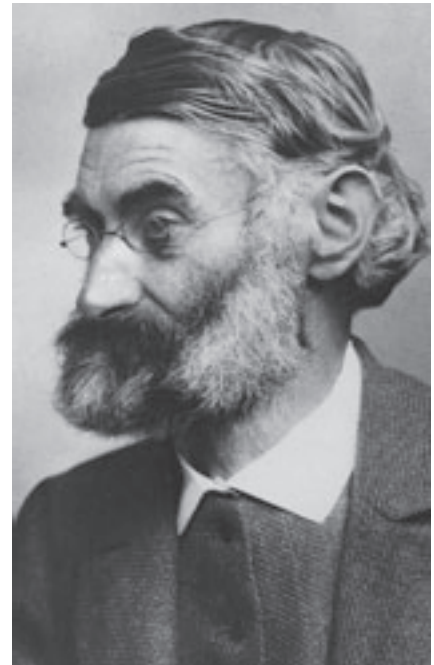
Darüber hinaus war Abbe überzeugt, dass dauerhafter unternehmerischer Erfolg entscheidend von Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter abhängt. Deren Arbeitsbedingungen, Vergütung und soziale Absicherung müsse also fair ausgestaltet werden. Dementsprechend enthält das von Ernst Abbe selbst verfasste Stiftungsstatut von 1896 umfangreiche Regelungen zugunsten der Mitarbeiter, wie Begrenzung der täglichen Arbeitszeit, bezahlten Urlaub, Krankenversicherung, Pensionsrechte und mehr.

„Das Stiftungsstatut unterscheidet zwischen Stiftungszwecken, die innerhalb der Stiftungsunternehmen und außer-

lassen und erst mit zeitlicher Verzögerung ausbezahlt wurde. Mit allen Familienmitgliedern wurde beim Abschluss der Verträge darüber Konsens erzielt.

Für welche Stiftungsform sich ein Unternehmer entscheidet, ist also vor allem von seinen Zielen abhängig. „Soll das Vermögen steueroptimal übertragen werden, ist die gemeinnützige Stiftung die beste Wahl. Soll die Familie weiterhin maßgeblich mitsprechen, muss eine Familienstiftung gegründet und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden“, erklärt Theuffel-Werhahn.

Der Vorteil der Doppelstiftung liege in der Kombination aus gemeinnütziger und privatnütziger Stiftung. Damit sei eine deutlich erbschaftsteuerreduzierte



## *Mittel gemeinnützig einsetzen und Vorkehrung treffen, dass das nach dem Tod so bleibt.* Ernst Abbe.

halb von ihnen zu erfüllen sind. Denn die Stiftung sollte allen Beteiligten Vorteile bringen“, erläutert Klaus Herberger, Geschäftsführer der Carl-Zeiss-Stiftung in Stuttgart.

„Die Stiftung sollte ausschließlich idealen Zwecken dienen. Verbunden war damit die Festschreibung einer Philosophie, die nicht die Gewinnmaximierung in den Mittelpunkt stellte, sondern eine gerechte Verteilung der erwarteten Unternehmenserträge auf die Mitarbeiter, das gesellschaftliche Umfeld und die Universität Jena“, erklärt Herberger.

Die Gründung der Stiftung bedeutete für die drei Anteilhaber natürlich einen Verzicht auf das künftige Entwicklungs- und Ertragspotenzial der beiden Stiftungsunternehmen. Die Familien der Mitinhaber erhielten zum Ausgleich eine Abfindung, die zunächst als verzinsliches Darlehen in den Unternehmen be-

Übertragung möglich, während der Einfluss der Familie gewahrt werden könne (Kasten, Seite 113). „Dies ist besonders wichtig und wird noch wichtiger werden, falls bestehende erbschaft- und schenkungsteuerrechtliche Privilegien bei der Übertragung von Betriebsvermögen künftig wegfallen.“

Der Nachteil der Doppelstiftungslösung bestehe darin, dass das Vermögen, das auf die gemeinnützige Stiftung übertragen wird, und die daraus erzielten Erträge grundsätzlich ausschließlich für steuerbegünstigte Zwecke verwendet werden dürfen. Die Dispositionsbefugnis wird also wesentlich eingeschränkt. Diesen Nachteil bekam auch die Carl-Zeiss-Stiftung zu spüren. Nach dem Zweiten Weltkrieg fanden sich die Geschäftsleitungen von Zeiss und Schott im Westen wieder und mussten aus dem,

dem Zugriff der Russen retten konnten, neue Betriebe aufbauen. „Die Geschäftsführungen nutzten ihre gesamte wirtschaftliche Kraft für den Aufbau der Unternehmen, der Stiftungsgedanke – Förderung der Wissenschaft – trat in den Hintergrund“, erklärt Klaus Herberger. Dass die verfügbaren Mittel vor allem zum Wohl der Mitarbeiter verwendet wurden, sorgte für zusätzliche Probleme. „Man machte in einem Umfang Versorgungszusagen, die auf Dauer nicht getragen werden konnten.“

Eine schwierige wirtschaftliche Entwicklung bei Carl Zeiss in den 80er- und 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts warf dann die Frage auf, welche Konsequenzen aus dem Haftungsverbund der beiden Unternehmen Carl Zeiss und Schott Glas im Krisenfall zu ziehen seien. „Darf das Eigenkapital von Schott zur Rettung von Carl Zeiss eingesetzt >



**Berthold Theuffel-Werhahn, Stiftungsexperte bei PricewaterhouseCoopers.**

werden, und umgekehrt?“, formuliert Herberger. Schnell war klar: Der Haftungsverbund musste aufgelöst werden, um den Bestand zu sichern.

Die Lösung hieß Stiftungsreform. Aus der Trägerstiftung wurde eine Beteiligungsstiftung, bei der die Stiftung nun die Anteile an den als Aktiengesellschaften firmierenden Unternehmen hält. Im Interesse der Bildung von Eigenkapital bei den Stiftungsunternehmen wurde die Ausschüttung zudem an die jeweils erreichte Konzerneigenkapitalquote geknüpft.

Das ist bemerkenswert. Wo bleibt eigentlich der Ewigkeitsgedanke des Stifters, wenn derart tiefgreifende Änderungen umgesetzt werden können? Sind nachfolgende Generationen vielleicht doch in der Lage, eigene Interessen durchzusetzen?

Klaus Herberger, der seit dem Jahr 2000 an der Stiftungsreform beteiligt war, verneint: „Ernst Abbe hatte den Fall einer Statutenänderung ausdrücklich vorgesehen, aber an sehr enge Voraussetzungen geknüpft. Wir haben den Stiftungsgedanken erhalten und gleichzeitig die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch Überführung in Aktiengesellschaften gestärkt.“ Herberger ist überzeugt, dass diese Reform ganz im

Sinn Ernst Abbes erfolgte. Der Wissenschaftler hatte im Statut für einen Bestandsschutz gesorgt, der eine Veränderung in engen Grenzen jedoch ermöglichte. Dieses bei der Reform zu berücksichtigen, war Aufgabe der Stiftungsverwaltung und der staatlichen Stiftungsbehörde. „Die staatliche Aufsicht hat die Voraussetzungen der Änderungen des Statuts sehr genau geprüft und es dabei abgelehnt, die Unveränderbarkeitsklausel etwas flexibler zu formulieren – wie es die Vertreter der Unternehmen gewünscht hatten. Die Zielsetzungen des Stifters waren also auch 100 Jahre nach seinem Tod noch Maßstab für die Statutenanpassungen.“ Es liegt grundsätzlich in der Hand des Stifters, so Theuffel-Werhahn, unter welchen Voraussetzungen er Änderungen in der Stiftungsverfassung zulassen möchte. Sie können sehr restriktiv gefasst sein, was im Gegenzug die Flexibilität der Stiftungsgremien sehr einschränkt und den Interessen der Stiftung und des Stifters zuwiderlaufen kann.

In Zeiten sich stetig verändernder wirtschaftlicher, rechtlicher, politischer und technologischer Rahmenbedingungen sollte den Stiftungsgremien nicht nur gerade noch ein Minimum an Flexibilität verbleiben, um die Stiftung vor der Handlungsunfähigkeit zu bewahren.

Damit amtierende und künftige Stiftungsvorstände aber andererseits auch nicht machen können, was sie wollen, bedarf es eines durchdachten Systems von „Checks and Balances“. „Änderungen der Stiftungsverfassung sollten schließlich stets auf den erkennbaren oder mutmaßlichen Willen des Stifters zurückgeführt werden können“, erläutert der Experte.

Auch Peter Pohlmann hat Verfügungen in seinem Statut getroffen, die seine Vorstellungen von einer funktionierenden Doppelstiftung für „ewig“ festschreiben.

„Ich wollte beispielweise nicht, dass irgendwann unendlich viele Cousins und Cousinen ohne echte Bindung an die Firma in Vorstand oder Beirat der Stiftung mitsprechen. Deshalb können meine Kinder jeweils nur einen Nachfolger für ihren Sitz in der Familienstiftung benennen, und der Beirat muss dieser Wahl zustimmen – mehr als drei Personen werden also niemals die Familienstiftung führen.“ Und auch nur diese drei werden aus den Unternehmen Erträge erzielen, „denn nur sie arbeiten ja auch für den Betrieb“, erklärt Pohlmann.

Für seine Kinder ist diese Verfügung die problematischste am ganzen Stiftungs-konstrukt. Denn wer mehrere eigene Kinder hat, darf dennoch nur eines in die Familienstiftung berufen, was eine Gleichstellung aller Kinder ausschließt. Doch die Regelung hat auch einen Vorteil: Sollte es zu Streitigkeiten innerhalb der Familie kommen, werden diese nicht ins Unternehmen getragen.

Diese Konzentration der Entscheidungen auf wenige Personen hat ihre Vorteile. „Denn nichts ist schlimmer für die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens als ein großer Kreis von ‚Entscheidern‘, die möglicherweise Einzelinteressen haben, aber zu einem Konsens gelangen müssen“, analysiert Theuffel-Werhahn. Einige Destinatäre hätten einfach gelegentlich ein deutlich größeres Interesse an möglichst hohen Ausschüttungen, als es für das Unternehmen gut sei.

Wer über die Unternehmensnachfolge per Stiftung nachdenkt, hat also großen Gestaltungsspielraum, je nachdem, ob er alleinverantwortlich handelt oder ein bereits geerbtes Unternehmen mit anderen Beteiligten teilt: „Es muss aber klar sein, dass das Stiftungsvermögen der Familie nie wieder für eigene Zwecke zur Verfügung stehen wird – der Stifter muss also den Teil seines Vermögens bestimmen, auf den er und seine Familie

auf Dauer verzichten können“, sagt Theuffel-Werhahn. Der Stifter müsse also zusätzlich festlegen, wie er seine Familie absichere und ob und in welcher Form er ihr Mitspracherechte gewähren möchte. Und er sollte dem Verfassen des Stiftungsstatuts viel Zeit widmen. „Es ist“, macht Theuffel-Werhahn klar, „eine große Herausforderung, aber auch

eine große Chance.“ Was diese Chance bedeuten kann, hat Peter Pohlmann beim Verfassen der Familienpräambel gespürt: „Die Kinder haben sie verfasst und dabei erst wirklich verstanden, dass sie nun Verantwortung für mehrere Unternehmen in Europa, Südafrika und Australien übernommen haben.“ Die Idee, einfach nur Geld weiterzugeben,

ist dem Unternehmer nicht gekommen: „Jeder hätte mit seinem Anteil gewiss Sinnvolles unternommen, aber die Gemeinsamkeit wäre verloren gegangen.“ Durch das Stiftungskonstrukt trifft sich die Familie nun jeden Monat im Boardmeeting – „das genieße ich sehr“. □

Text: Yvonne Döbler

## Regelgerecht stiften – das sagt der Fiskus.

	Familienstiftung	Steuerbegünstigte Stiftung
<b>Steuerrechtliche Definition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• privatnützig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeinnützig, mildtätig oder kirchlich</li> </ul>
<b>Erbschaft- und Schenkungsteuer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Dotationskapital unterliegt der Erbschaft- und Schenkungsteuer (Ausnahme: „produktives“ Betriebsvermögen).</li> <li>• Alle 30 Jahre fällt Ersatzerbschaftsteuer an.</li> <li>• Schenkungsteuer fällt bei Liquidation der Stiftung erneut an.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Erbschaft- und Schenkungsteuer, keine Ersatzerbschaftsteuer nach 30 Jahren. Diese wird auch nicht bei Auflösung der Stiftung fällig, wenn das Stiftungsvermögen weiterhin steuerbegünstigten Zwecken dient.</li> </ul>
<b>Ertragsteuern</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei unentgeltlicher Übertragung wird eine Aufdeckung stiller Reserven im Betriebsvermögen vermieden, wenn ein Betrieb, Teilbetrieb oder Mitunternehmeranteil übergeht.</li> <li>• Laufende Erträge unterliegen der Körperschaft- und gegebenenfalls der Gewerbesteuer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Stiftung ist weitestgehend von der Besteuerung ausgenommen, sofern sie nicht wirtschaftliche Geschäftsbetriebe führt und daraus Einnahmen von mehr als 35.000 Euro pro Jahr erzielt.</li> </ul>
<b>Umsatzsteuer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzsteuerbare und -pflichtige Leistungen der Stiftung unterliegen der Umsatzsteuer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fällt auf Leistungen der Stiftung im Rahmen eines wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs zum Regelsatz von 19 Prozent an – sonst mit sieben Prozent. Bei Kleinunternehmerregelung entfällt die Umsatzbesteuerung.</li> </ul>
<b>Ausschüttungen an die Destinatäre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschüttungen der Stiftung an den Stifter oder seine Familie sind nicht vom zu versteuernden Einkommen der Stiftung abzugsfähig und unterliegen der Abgeltungsteuer.</li> <li>• Keine Schenkungsteuer auf Ausschüttungen der Stiftung an ihre Destinatäre gemäß der Stiftungssatzung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximal ein Drittel des jährlichen Einkommens der Stiftung ist frei für eine angemessene Versorgung des Stifters oder seiner Familie. Diese Zuwendungen unterliegen der Einkommensteuer.</li> <li>• Keine Schenkungsteuer auf Ausschüttungen der Stiftung an ihre Destinatäre gemäß der Stiftungssatzung.</li> </ul>