



UnternehmerKompositionen

Rechtsberatungsgesellschaft und  
Steuerberatungsgesellschaft mbH

Am Meerkamp 26  
40667 Meerbusch

Tel: +49 (0) 2132 915 74 90  
Mobil: 0170 924 38 54

 S T I F T E R B R I E F 15.2020

## Unternehmensfortführung: Die stimmige Familienstiftung als Rückgrat Von Thorsten Klinkner

*Es gibt zahlreiche rechtliche und betriebswirtschaftliche Modelle, ein Unternehmen zu strukturieren, um es langfristig fortzuführen. Eine gute Entscheidung folgt aus der sorgfältigen Abstimmung mit der familiären Situation, dem persönlichen Lebensplan und der unternehmerischen Vision. Eine stimmige Familienstiftung bildet dann den i-Punkt einer durchdachten Konzeption.*

Ein Familienunternehmen ist in der Regel der größte Vermögenswert einer Familie und Träger einer Tradition und bestimmten Wertekultur. Das begegnet uns in unserer bundesweiten, branchenübergreifenden Beratungspraxis immer wieder. Das Top-Thema für Unternehmerfamilien ist, das Unternehmen für **die Zukunft zu erhalten** und **die Fortführung und konsequente Weiterentwicklung zu ermöglichen**.

Es gibt zahlreiche rechtliche Modelle, ein Unternehmen zu strukturieren, um es langfristig fortzuführen. Dazu gehören Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften, Holding-Modelle oder auch alternative Formen wie die Mitarbeitergenossenschaften, die aktuell immer mehr diskutiert werden. Die **Schwierigkeit**: Alle gängigen Rechtsformen haben ihre Vor- und Nachteile beziehungsweise Besonderheiten hinsichtlich der Gestaltung der Geschäftsführung und Ausschüttungsmodalitäten, der Publizität, der ertragsteuerlichen Behandlung, der laufenden Kosten und vielen anderen wesentlichen Punkten. Welche Form also wählen?

Natürlich möchten Unternehmerfamilien die richtige Entscheidung für die Zukunft treffen – erhalten dazu aber zumeist lediglich „gefärbte“ Empfehlungen durch eine bestimmte Brille. Auch Checklisten helfen selten wirklich weiter.

Aber was ist ein guter Entscheidungsmaßstab, der Kompass? In anderen Lebensbereichen ist der Kompass häufig die persönliche Zufriedenheit. **Was macht mich wirklich zufrieden?** Dieser Kompass kann auch für die Entscheidungsfindung hinsichtlich der rechtlichen Struktur der Unternehmensfortführung genutzt werden. Die maßgebenden Lebensbereiche sind die Stimmigkeit einer Entscheidung mit dem persönlichen Lebensplan, der familiären Situation und der unternehmerischen Vision.

Doch wie sieht eine gute Struktur aus? Es ist wie in der Musik: Am Anfang steht die kreative Idee. Aus dieser Idee wird die Partitur entwickelt, dann die Abstimmung der unterschiedlichen Instrumente aufeinander, die Wahl der Musiker und letztlich die des geeigneten Dirigenten. Wer zuerst über einen fähigen Dirigenten nachdenkt, kommt nicht wirklich weiter.

Auf die Unternehmensfortführung übertragen heißt, sich zunächst mit einigen wesentlichen Fragen zu befassen:

- Wozu bin ich überhaupt Unternehmer?
- Was möchte ich erreichen?

- Das Unternehmen erhalten mit Fokus auf das Unternehmen selbst – ohne wesentliches Interesse einer Gewinnausschüttung?
- Der Schutz eines bestimmten Produkts oder Patents?
- Die Verhinderung einer feindlichen Übernahme?
- Sollen die Mitarbeiter schrittweise beteiligt oder besonders abgesichert werden?
- Und was ist eigentlich mein persönlicher Lebensplan?
- Plane ich vielleicht den Wegzug oder ein gemeinnütziges Engagement?

Wir diskutieren diese Themen mit Unternehmerfamilien in [individuellen Workshops](#) oder im vertraulichen Kreis mit anderen Unternehmerfamilien in unserem Format [„Der Fels in der Brandung“](#).

Die genannte erste Auflistung zeigt: Die Fragestellungen und Wünsche sind breit gestreut und sollten dezidiert besprochen werden, bevor die weitere Strukturierung sinnvoll erfolgen kann. Die Antworten auf diese und weitere grundsätzliche Fragen ergeben die stimmige Grundlage aller weiterer Überlegungen – und prägen damit natürlich erheblich die technische Umsetzung, also die rechtliche und steuerliche Strukturierung. Aus den Ergebnissen lässt sich die individuell optimale Gesellschaftsform entwickeln und entsprechend gestalten.

Die Familienstiftung bildet dann den i-Punkt einer durchdachten langfristigen Konzeption. Sie lässt sich mit allen rechtlichen Modellen verbinden, wodurch sich eine langfristig stimmige Struktur errichten lässt. Die Familienstiftung bildet das **Rückgrat** und kann die **DNA für die Unternehmensfortführung** für die Zukunft verankern. Der unternehmerische Kerngedanke wird auf den Punkt gebracht und dann ausgehend von der Präambel der Stiftung fixiert und schrittweise konkretisiert. Es ist diese Reihenfolge, die der langfristigen Unternehmensfortführung Halt und Gestalt gibt: **Präambel – Stiftungssatzung – Gesellschaftsvertrag – Arbeitsvertrag**. [Wir diskutieren gerne die Best-Practice einer derartigen Vorgehensweise mit Ihnen.](#)

Dabei können alle wichtigen Punkte – Geschäftsmodell, Mitarbeiterbeteiligung, Führungsverständnis, operative Einbindung der Familienmitglieder, Heranführung der nächsten Generationen an die unternehmerische Verantwortung – unmissverständlich formuliert und verankert werden.

Wichtig: Eine generelle Lösung gibt es nicht, kein richtig oder falsch, sondern nur eine individuelle passende, authentische, schlichtweg stimmige Konzeption, die herausstellt und langfristig absichert, was der Unternehmer wirklich will und was ihm wirklich wichtig ist.

Die Diskussion der familiären Situation mit allen Beteiligten ist dabei ein wesentlicher Aspekt unserer konzeptionellen Arbeit rund um die Unternehmensfortführung mittels der Familienstiftung. Diese kann damit als Instrument genutzt werden, die Familienzufriedenheit zu wahren und die Verbindung der Familie zum Unternehmen zu erhöhen. Die Chance ist der Weg. Unsere [prozessorientierte Beratung](#) ist darauf ausgerichtet.

Gerne verweisen wir an dieser Stelle auf unseren Auftritt in den sozialen Netzwerken [LinkedIn](#) • [XING](#) • [facebook](#)



*Thorsten Klinkner ist Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der UnternehmerKompositionen GmbH. Als Rechtsanwalt und Steuerberater ist er ausschließlich auf die Begleitung von Stiftern und Stiftungen spezialisiert. Er entwickelt für Unternehmerpersönlichkeiten und vermögende Familien individuelle Stiftungs-Strategien und schafft branchenübergreifend zukunftsorientierte Eigentümerstrukturen.*