

# &Stiftung Sponsoring

Ausgabe 2|2016

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



## MITTENDRIN: LEBENDIGES ENGAGEMENT IN ALTERNDER GESELLSCHAFT

**GESPRÄCH:** Reinhard Miegel vom Denkwerk Zukunft über die Auswirkungen von Migration auf die Bevölkerungsentwicklung

**AKTUELLES:** Einfluss der Psychologie auf die Kapitalanlage – Ertragsprobleme überwinden durch die Vermeidung von Fallstricken

**SCHWERPUNKT:** Den demografischen Wandel aktiv gestalten – Konzepte, Initiativen und Best Practices bieten Entwicklungschancen

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.stiftung-sponsoring.de](http://www.stiftung-sponsoring.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

# UNTERNEHMENSVERBUNDENE STIFTUNGEN IM MITTELSTAND

## Das Doppelstiftungsmodell als Möglichkeit zur Zukunftssicherung

von Mirjam Schwink, Stuttgart

**„Nur wenn, was ist, sich ändern lässt, ist das, was ist, nicht alles“, meint Theodor W. Adorno voller Zuversicht. Es ist äußerst anspruchsvoll, inmitten sich immer rascher ändernder Markt- und Rahmenbedingungen, neuer Wettbewerbsverhältnisse und der Demografie den Fortbestand von Unternehmen langfristig zu sichern. Familienunternehmen meistern diese Herausforderung und fühlen sich dabei gegenüber Mitarbeitern und Gesellschaft besonders verantwortlich. Vor diesem Hintergrund wird es künftig noch wichtiger werden, sich rechtzeitig mit dem Thema „Unternehmensnachfolge“ zu beschäftigen. Eine Option zur Regelung der Nachfolge können unternehmensverbundene Stiftungen sein. Im deutschen Südwesten ist das Doppelstiftungsmodell eine häufig umgesetzte Gestaltungsmöglichkeit. Sie wird nachfolgend näher dargestellt.**

Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung zu Folge stehen in Deutschland bis 2018 jährlich rund 27.000 Unternehmensübergaben an. Davon werden pro Jahr durchschnittlich 400.000 Beschäftigte betroffen sein. Das Nachfolgerpotenzial in Deutschland wird sich aufgrund des demografischen Wandels weiter verringern. Viele Unternehmer sind im fortgeschrittenen Alter. Diesem Prozess steht ein rückläufiges Potenzial an Unternehmensnachfolgern typischerweise aus der Altersgruppe zwischen 30 und 50 gegenüber. Dennoch ist bis 2018 noch nicht mit einer generellen Nachfolgerlücke zu rechnen. Allerdings könnte sich die Suche nach einem geeigneten Nachfolger für den einen oder anderen Unternehmer künftig erschweren. So sind regionale und branchenspezifische Engpässe nicht völlig auszuschließen.

### DIE KLASSISCHE DOPPELSTIFTUNG IM ÜBERBLICK

Beim Doppelstiftungsmodell handelt es sich um eine Konstruktion, in der eine Familienstiftung mit Versorgungsaspekt und eine gemeinnützige Stiftung als Gesellschafter einer GmbH eingesetzt sind. Die GmbH, als Kapitalgesellschaft, betreibt unter ihrer Rechtsform ein Unternehmen oder fungiert als Beteiligungsgesellschaft (sog. Holding) für einen oder mehrere Unternehmensträger (Unternehmensgruppe).

Als Gesellschafter der Kapitalgesellschaft dienen beide Stiftungen dem Erhalt des Unternehmens. Die Familienstiftung wirkt der Gefahr einer Zersplitterung der Anteile und einem möglichen Liquiditätsabfluss aus dem Unternehmen durch Erbaueinandersetzungen entgegen. Etwaige Pflichtteils- bzw. Pflichtteilsergänzungsansprüche bleiben allerdings auch im Rahmen einer Stiftungslösung bestehen, sofern

die Familienmitglieder keine entsprechenden Verzichtserklärungen abgeben. Über die gemeinnützige Stiftung können beispielsweise Mittel für ein karitatives Engagement bereitgestellt werden.

Die klassische Doppelstiftung zeichnet sich dadurch aus, dass die Mehrheit des Kapitals in der gemeinnützigen Stiftung liegt. Dagegen bündelt die Familienstiftung die Mehrheit der Stimmrechte. Die Besonderheit dabei liegt in der unterschiedlichen Ausgestaltung der Stimmrechte und Kapitalanteile beider Gesellschafter. Auf die gemeinnützige Stiftung werden in der Regel stimmrechtslose Anteile übertragen. Die restlichen Anteile gehen in die Familienstiftung über. Eine in der Praxis häufige Gestaltung ist: die Beteiligung der gemeinnützigen Stiftung am Gesellschaftsvermögen zu 90% und an den Stimmrechten zu 10%. Dagegen wird die Familienstiftung am Gesellschaftsvermögen zu 10% und mit 90% der Stimmen beteiligt.

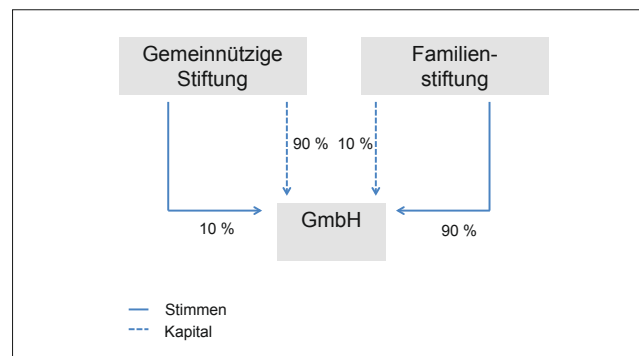


Abb. Das klassische Doppelstiftungsmodell (© LBBW Stiftungsmanagement)

Aufgrund dieser Struktur wird die unternehmerische Führung klar von der gemeinnützigen Zweckverwirklichung getrennt. Dadurch werden mögliche Konflikte zwischen Gewinnverwendung und Rücklagenbildung für notwendige Erhaltungs- und Erweiterungsinvestitionen auf Firmenebene vermieden.

Diese Grundstruktur der Doppelstiftung erfährt in der Praxis zahlreiche Modifikationen. So werden zum Beispiel andere Rechtsformen, wie eine gemeinnützige GmbH in die Konstruktion eingebunden, sodass keine zweite Stiftung vorhanden ist. Den Platz neben der steuerbegünstigten Stiftung kann darüber hinaus auch eine KG oder GmbH einnehmen. Trotzdem wird auch hier von einer Doppelkonstruktion gesprochen.

Zwischen der Unternehmenseinheit und den beiden Stiftungen liegt zwar eine starke wirtschaftliche Verbunden-

heit vor, dennoch handelt es sich um selbstständige juristische Personen. Der Stifter wird deshalb, um später eine jederzeitige Umschichtung des Stiftungsvermögens durch Unternehmensveräußerung zu vermeiden, die Beziehungen zueinander bzw. die Bindung aneinander sowohl in den Stiftungssatzungen als auch in der Gesellschaftssatzung umfassend regeln.

### VERSORGUNGSASPEKTE DER FAMILIE

Die Versorgung der Familie ist in einem Doppelstiftungsmodell über unterschiedliche Wege möglich. Zunächst bedeutet die Errichtung beider Stiftungen für die Familienmitglieder einen dauerhaften Verzicht auf Eigentumsrechte an dem gewidmeten Stiftungsvermögen. Allerdings partizipieren die durch die Familienstiftung begünstigten Familienmitglieder, die sog. „Destinatäre“, weiterhin am Erfolg des Unternehmens. Denn eine Familienstiftung vermag ihre gesamten Erträge zum Unterhalt der Stifterfamilie einzusetzen. Das Einräumen eines Rechtsanspruchs auf die Auszahlung von Stiftungsmitteln ist allerdings nicht empfehlenswert. Deshalb sollte die Geschäftsordnung eine Regelung dazu beinhalten. So wird vermieden, dass die Entscheidung zur Auszahlung gänzlich in das Ermessen der Stiftungsorgane fällt. Daneben kann auch die steuerbegünstigte Stiftung – nach der sog. Drittelregelung (§ 58 Nr. 6 AO) im Einklang mit der Gemeinnützigkeit – zur Familienversorgung in einem gewissen Rahmen beitragen, wobei die vom Steuerrecht geforderte „Angemessenheit“ des Unterhalts einschließlich dessen Bemessung in der Finanzverwaltung umstritten ist.

Das Übertragen von Vermögen auf eine gemeinnützige Stiftung vermeidet in der Regel den Anfall von Schenkungs- und Erbschaftsteuern. Die Vermögensübertragung auf die gemeinnützige Stiftung führt also nicht zu einem steuerlich bedingten Substanzverlust. Dagegen ist das Einbringen von Vermögen in eine Familienstiftung grundsätzlich ein steuerpflichtiger Vorgang. Für die Übertragung von Betriebsvermögen besteht bei Redaktionsschluss (Februar 2016) noch eine Privilegierung in der Erbschaft- und Schenkungsteuer, d.h. die Regelverschonung von 85% oder wahlweise die Option einer Vollverschonung nach §§ 13a, 13b ErbStG kann unter bestimmten Voraussetzungen auch beim Einbringen in eine Stiftung in Anspruch genommen werden. Betriebsvermögen





kann so schenkung- und erbschaftsteuerfrei in eine Familienstiftung übertragen werden. Diese unterliegt allerdings einer alle 30 Jahre fällig werdenden Erbersatzsteuer.

### RENAISSANCE DES TRADITIONELLEN MODELLS DER DOPPELSTIFTUNG?

Die Beteiligungs- und Stimmrechtsverhältnisse zwischen steuerbegünstigter Stiftung und Familienstiftung unterlagen wegen der skizzierten Begünstigung von Betriebsvermögen einem Veränderungsprozess. Es wurde zunehmend beobachtet, dass sich in der Praxis das Kapitalverhältnis zugunsten der Familienstiftung bis auf 40% verschoben hat. Der Spielraum zur Versorgung der Angehörigen wurde also ausgeweitet. Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 17.12.2014, das die Verfassungswidrigkeit der Privilegierung von Betriebsvermögen grundsätzlich feststellte, beauftragte den Gesetzgeber, bis zum 30.6.2016 eine Neuregelung zu treffen. Das hatte zur Folge, dass auf allen Ebenen intensiv über verschiedenste Vorschläge, Modelle und natürlich einen Gesetzesentwurf diskutiert wurde. Als Sachverständige in der Bundestagsfinanzausschuss-Anhörung im Oktober 2015 den nun vorliegenden Gesetzesentwurf erneut als verfassungswidrig einstufte, ging das Ringen um die Reform der Erbschaftsteuer in die nächste Runde. Es wurden Alternativmodelle vorgeschlagen, die vom Bundesfinanzministerium (BMF) durchgerechnet und bewertet wurden. Das BMF empfiehlt, die Verhandlungen auf Basis des bisherigen Regierungsentwurfs fortzusetzen. Es bleibt also weiterhin spannend, ob es den Regierungsfractionen im Frühjahr 2016 gelingen wird, einen Kompromiss beim Thema Erbschaftsteuer zu finden. Sicher ist: die Rechtslage für die Übertragung von Betriebsvermögen wird wohl nicht einfacher und günstiger. Allerdings scheint sich das Zeitfenster zur Übergabe auf Basis bisheriger Regelungen nun tatsächlich zu schließen. Zugleich wird das traditionelle Modell der Doppelstiftung, d. h. die Beteiligung der gemeinnützigen Stiftung am Gesellschaftsvermögen zu 90% und an den Stimmrechten zu 10% sowie der Familienstiftung am Gesellschaftsvermögen zu 10% und an den Stimmrechten zu 90%, durch die Reform des Gesetzes sicherlich eine Renaissance erfahren.

Auf Unternehmensebene löst die Errichtung der Stiftungen in der Doppelstiftung und das Einbringen der GmbH-Anteile ein personelles Nachfolgeproblem zunächst nicht. Denn die Stiftungsgründung ist eine Strategie, um die Gesellschafternachfolge zu regeln. Der Geschäftsführer in Persona wird dadurch nicht ersetzt. Die Stiftungslösung ist jedoch ein attraktiver Ansatz, um qualifizierte Unternehmensleiter zu gewinnen. Beispielsweise kann der Stifter durch Satzungsbestimmung festlegen, dass die Auswahl der Unternehmensleitung auf eine unabhängige Instanz, z. B. einem Beirat, übertragen wird. Ein erster Schritt zum dauerhaften Unternehmenserhalt ist dadurch erfolgt.

Grundsätzlich ist das Modell der Doppelstiftung jedoch kein Allheilmittel bei Unternehmensnachfolgeproblemen. Allerdings gelingt es damit, den Unternehmerwillen zu pepe-

tuieren und so für Kontinuität in der Unternehmensführung zu sorgen, wobei in dieser strategischen Entscheidung stets das Spannungsfeld zwischen notwendiger Starrheit bzw. erforderlicher Flexibilität der Satzung offensichtlich wird. Die wesentlichen Zielvorstellungen einer Unternehmensnachfolge lassen sich auf diesem Wege realisieren. Bei der finalen Entscheidung kommt es natürlich immer auf das jeweilige Unternehmen, den zu ersetzenden Unternehmer und die jeweilige Stiftungsstruktur und -organisation sowie auf die möglichst intensive Übungszeit an, die der Unternehmer-Stifter seinem Stiftungsprojekt durch frühzeitige Errichtung und Umsetzung gönnt. Darüber hinaus empfiehlt es sich, mit Blick auf die Konjunkturanfälligkeit der mittelständischen Wirtschaft entsprechende Regelungen in die Satzungen aufzunehmen, in denen die Stiftungen bei Änderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen berechtigt sind, ihre Beteiligungen an der GmbH aufzugeben bzw. in andere Vermögenswerte umzuschichten.

Bei allem, was für die Doppelstiftung spricht: Die Errichtung dieses Formats einer Unternehmensnachfolge ist ein langwieriger Prozess, dem unbedingt intensives Nachdenken und kreative Ideenfindung vorhergehen müssen, um die wesentlichen Ziele in der Gestaltung einer Firmennachfolge, den Unternehmenserhalt, die Familienversorgung und die gemeinnützigen Zielvorstellungen zu erreichen. In der Umsetzung sind gründliche Informationen über Gesetzgebung und Rechtsprechung erforderlich. Notwendig ist aber auch ein Abwägen steuer-, gesellschafts- und zivilrechtlicher Aspekte sowie sonstiger Eventualitäten, aber auch Grundvertrauen und unternehmerische Zuversicht in der Sache, das Richtige zu tun bzw. sich mit der Doppelstiftung für die beste Lösung entschieden zu haben.

### KURZ & KNAPP

Auch wenn jede Stiftungslösung individuell ist und den Geist und Willen ihres Stifters widerspiegelt, so lassen sich doch fünf grundsätzliche Faktoren festhalten, die für den Erfolg wichtig sind:

- Eine Stiftung sollte nie in Eile errichtet werden. Gerade weil Stiftungen etwas Bleibendes, auf Dauer Angelegtes sind, müssen sie in jeglicher Hinsicht gut überlegt und durchdacht sein. Dafür sollte man sich ausreichend Zeit nehmen. Zwischen dem ersten Gedanken und der tatsächlichen Realisierung einer Stiftungskonstruktion kann durchaus ein Entscheidungsprozess von mehreren Jahren liegen.
- Bei der Festlegung des Stiftungszwecks sollte darauf geachtet werden, diesen zwar ausreichend konkret, aber nicht zu eng zu wählen, sodass der Stiftung im Zeitablauf auch bei Veränderungen im Umfeld eine sinnvolle Stiftungsarbeit möglich ist. Die der Stiftung zur Verfügung stehenden Mittel sollten bei realistischer Betrachtung ausreichen, diesen Zweck jederzeit erfüllen zu können.
- Gerade wenn verschiedene Ziele und Belange durch die Stiftungslösung erfüllt werden sollen, ist es wichtig, der Realisierung der Stiftung eine umfassende Gesamtschau voranzustellen. Dabei ist es sinnvoll, dass neben der

Person des Stifters auch dessen Familie nach Möglichkeit in den Entscheidungsprozess einbezogen wird und die Entscheidungen mitträgt. Die Gesamtschau sollte alle Folgewirkungen umfassen, auch emotionale Aspekte berücksichtigen, die mit der Errichtung der Stiftung verbunden sind.

- Grundsätzlich sollte sich jeder Stifter im Klaren darüber sein, dass eine Stiftung verpflichtet. Anders als bei einer Spende ist es bei einer Stiftung nicht mit einer einmaligen Kapitalbereitstellung getan. Um eine Stiftung muss man sich kümmern. Sie erfordert ein dauerhaftes Engagement. Einen Einsatz, zu dem man bereit und befähigt sein muss.
- Die Umsetzung komplexer Stiftungsstrukturen im Rahmen der Unternehmensnachfolge sollte stets in Zusammenarbeit mit Experten erfolgen. Denn es gilt eine Vielzahl von juristischen, steuerlichen und vermögensbezogenen Fragen zu berücksichtigen, bei denen entsprechendes Fachwissen erforderlich ist. Fehler in der Ausgestaltung sind bei Stiftungen, die – einmal eingerichtet – sich selbst gehören, später kaum mehr zu beheben. Hier können kompetente Partner dauerhaft Mehrwerte leisten. ■

#### ZUM THEMA

**Auwers**, Verena van der: Die Doppelstiftung – eine Möglichkeit der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen, 2008

**Binz**, Mark K. / **Sorg**, Martin H.: Unternehmensverbundene Stiftungen, in: Stiftungsmanagement. Impulse für Stiftungen II/2009, S. 15-16 [kostenfrei abrufbar unter [www.binz-partner.de/fileadmin/bup/doc/Unternehmensverbundene\\_Stiftungen.pdf](http://www.binz-partner.de/fileadmin/bup/doc/Unternehmensverbundene_Stiftungen.pdf), abgerufen am 16.1.2016]

**Kay**, Rosemarie / **Suprinovič**, Olga: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, in: Daten und Fakten 11/2013, S. 8-19 [kostenfrei abrufbar unter [www.ifm-bonn.org/uploads/tx\\_ifmstudies/Daten-und-Fakten-11.pdf](http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/Daten-und-Fakten-11.pdf), abgerufen am 16.1.2016]

**Schiffer**, K. Jan: Doppelstiftung: Ein besonderes Modell für die Unternehmensnachfolge, in: BBEV 2007, S. 214-217

**Werner**, Rüdiger: Die Doppelstiftung, in: ZEV 2012, S. 244-249  
in *Stiftung&Sponsoring*

**Heun**, Volkmar / **Kruppen**, Katharina / **Neumann**, Jasmin / **Stamm**, Andreas: Alternativen der Unternehmensnachfolge – Stiftungen?, S&S RS 6/2015, [www.susdigital.de/SuS.06.2015.001](http://www.susdigital.de/SuS.06.2015.001)

**Richter**, Wolfgang / **Brunner**, Michael / **Werz**, Ralf S.: Die Doppelstiftung mit Management-Holding GmbH. Ein Nachfolgemodell für Familienunternehmen, S&S 6/2006, S. 26-27, [www.susdigital.de/SuS.06.2006.026](http://www.susdigital.de/SuS.06.2006.026)

**Schiffer**, K. Jan / **Pruns**, Matthias: Unternehmensnachfolge mit Stiftungen. Ein ganz besonderes Rezept, S&S RS 5/2011, [www.susdigital.de/SuS.05.2011.048](http://www.susdigital.de/SuS.05.2011.048)

Mirjam Schwink verantwortet das Stiftungsmanagement der Baden-Württembergischen Bank.  
[mirjam.schwink@bw-bank.de](mailto:mirjam.schwink@bw-bank.de), [www.bw-bank.de](http://www.bw-bank.de)

