

ZWISCHENRUF

## Stiftungserrichtungspraxis: Das sind die neuralgischen Punkte

von RA Dr. K. Jan Schiffer, [www.schiffer.de](http://www.schiffer.de), Bonn

„Es ist ja schön und gut, was Sie da an rechtlichen und steuerlichen Ratschlägen für Stiftungen und insbesondere für die Stiftungserrichtung aufschreiben. Aber in der Praxis ist es doch oftmals ganz anders. Da scheitern solche Vorhaben an ganz anderen Punkten.“

### 1. Warum scheitern Stiftungserrichtungen?

So lautet ein „Vorwurf“, den ich dieser Tage gehört habe. In der Tat scheitern Stiftungserrichtungen und scheitert auch die Stiftungsarbeit nach meiner Erfahrung deutlich weniger an rechtlichen Fragen als an „menschlichen“ Aspekten. Folgende neuralgische Punkte bestehen bei einer Stiftungserrichtung und der Unternehmensnachfolgestaltung:

Grund für Scheitern ist häufig der Faktor Mensch

#### ÜBERSICHT / Neuralgische Punkte bei Stiftungserrichtung und Unternehmensnachfolge

##### ■ Das Zeitproblem

Oft ist es zu wenig Zeit, die sich der Stifter für sein Projekt nehmen will. Das gilt ganz besonders im Fall der Unternehmensnachfolgestaltung, aber auch generell bei Stiftungserrichtungen und das eben vor allem, wenn Stiftungen zur Regelung der Erb- und Nachfolge gegründet werden sollen. Ich habe viel Verständnis dafür, dass man sich mit seinem Tod und der Regelung seiner Nachfolge nicht gerne befasst.

Gleichzeitig habe ich aber bei der Stiftung immer die Hoffnung, dass diese oftmals begeisternde Rechtsform eine größere Motivation gibt, sich genauer mit ihr zu befassen. Tatsächlich beschäftigen sich Menschen (Männer?) aber wohl grundsätzlich lieber mit der Anschaffung eines neuen Pkw als mit ihrem Erbe. Hier müssen Berater immer wieder um Verständnis für die Erfordernisse bei der passenden Errichtung einer Stiftung werben.

##### ■ Das Mentalitätsproblem

Ein weiterer wichtiger Punkt für eine erfolgreiche Stiftungserrichtung ist ein gründliches und tiefes Befassen durch den Stifter. Potenzielle Stifter sind nicht wirklich bereit, sich intensiv nachdenkend mit ihrem Stiftungsprojekt zu befassen. Und das nicht nur, weil ihnen die Materie fremd ist. Salopp gesprochen: Unternehmer sind oft eher Entscheider als Grübler.

Hier können wir Berater z. B. versuchen, über ein gemeinsames strukturiertes Nachdenken die Aufgabe zu erleichtern und so zu einem belastbaren Ergebnis für den potenziellen Stifter zu gelangen. Gänzlich aus der Verantwortung können wir den Stifter hier aber naturgemäß nicht entlassen. Ein Berater muss Berater bleiben! Entscheiden muss letztlich immer der Stifter. Durch einen für ihn passenden strukturierten Entscheidungsprozess können wir ihm aber erfahrungsgemäß helfen. Wir können mit ihm gemeinsam nachdenken, um so herauszufinden, was er wirklich will.

##### ■ Die Familie

Ganz wichtig ist es auch, die Familienmitglieder des Stifters und ihm nahestehende Personen bei der Stiftungserrichtung mitzunehmen und passend einzubinden. Das vermeidet unnötigen Widerstand aus und gegebenenfalls sogar Streit mit diesem Personenkreis. Im Idealfall kann der Stifter dann aus diesem Personenkreis wichtige Mitstreiter für das Stiftungsprojekt, etwa als Organmitglieder (Vorstand und Stiftungsrat), gewinnen.

Gerade bei der Unternehmensnachfolgegestaltung sind oftmals auch erhebliche Versäumnisse aus der Vergangenheit zu beklagen, die sich negativ in die Gegenwart und die Zukunft auswirken und die deshalb im Zusammenhang mit der Nachfolgegestaltung zu beseitigen sind. Ich meine den Investitionsstau in Bezug auf Mitarbeiter und auch Verträge. Es sind keine potenziellen Nachfolger für Schlüsselpositionen aufgebaut worden und grundlegende Verträge sind über Jahrzehnte nicht an die geänderten Verhältnisse angepasst worden, z. B. Gesellschaftsverträge, Arbeitsverträge, Vertriebsverträge, Beraterverträge usw. In Menschen und auch in Gebäude etc. muss fortlaufend investiert werden.

#### ■ Die Fehler der Berater

Wir Berater machen auch längst nicht alles richtig: Nicht ganz selten gaukeln wir unseren Mandanten vor, dass es doch einfach sei, die Angelegenheit zu regeln. Das mag daran liegen, dass uns manches selbstverständlich erscheint, was für Mandanten absolut neu ist. Mitunter habe ich aber auch den Eindruck, dass diese Versimplifizierung eine „Verkaufsmasche“ ist und/oder dass wir uns davor drücken, von unseren Mandanten das erforderliche „schweißtreibende“ persönliche Mitarbeiten am Thema zu verlangen, da wir keine fertigen Lösungen für den Einzelfall in der Schublade haben.

Weitere wichtige Aspekte sind:

#### ■ Steuern im Vordergrund

Mögliche Steuervorteile sollten nicht übertrieben werden. Wir sollten vor allem immer wieder darauf hinwirken, dass sie für die Entscheidung, eine Stiftung zu errichten, nicht maßgebend sein dürfen. Das Motto sollte lauten: „In Steuern denken, aber nicht wegen Steuern lenken.“ Für alles andere ist das Steuerrecht zu kurzlebig.

#### ■ Zu komplexe Gestaltung

Ein rechtliches Konstrukt muss für die Menschen passen, sodass sie es problemlos auch ohne die durchgehende Hilfe von Fachleuten möglichst einfach selbst anwenden und leben können. So erscheint es mir beispielsweise gerade für eine langlebige Stiftung unsinnig, sie so zu komplex zu gestalten, dass für ihren Start eine verbindliche Auskunft der Finanzverwaltung zur Zulässigkeit erforderlich erscheint. Wobei dann leider die durchgehende fachliche Überwachung der Einhaltung des der Auskunft zugrunde gelegten Sachverhaltes unumgänglich ist.

Die Erfahrung zeigt, dass sich der der Finanzverwaltung zur bindenden Beurteilung vorgelegte Sachverhalt in seinen Details über die Jahre fort- und weiterentwickelt. So ist dann die Auskunft, die naturgemäß nur und ausschließlich auf dem anfänglichen Sachverhalt beruhen kann, mit dem Zeitablauf und der Weiterentwicklung leider nicht mehr bindend. Eigentlich ist sie also von Anfang an „für die Katz“.

Darüber hinaus gibt es zweifellos noch deutlich mehr „menschliche“ Aspekte außerhalb des rechtlichen Rahmens, die für eine erfolgreiche Stiftungserrichtung sinnvollerweise zu beachten sind. Zu jedem denkbaren Aspekt abstrakte und passende Hinweise zu liefern, ist ersichtlich gar nicht möglich. Die Lebenssachverhalte sind in jedem Einzelfall anders und so vielgestaltig, dass stets wieder neue Besonderheiten zu berücksichtigen sind, seien es etwa ganz „spezielle“ Stifterpersönlichkeiten oder familiäre Konstellationen. Hier sind wir Berater entsprechend gefordert, immer wieder neu nachzudenken! Die Lösung liegt im Fall!

#### ↘ WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Die Redaktion und der Autor hören von Ihnen gerne weitere Erfahrungsberichte. Kritik und Anmerkungen zu den Zwischenrufen sind generell immer willkommen.

Liste ließe sich  
fortsetzen