

# & Stiftung & Sponsoring

## Stiftungen als Instrument der Unternehmensnachfolge

Psychologie der Nachfolge in (Familien-)Unternehmen

Herausgegeben von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin)  
und Georg Schmidt (Düsseldorf)

### Editorial

*von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin)*

### Psychologische Aspekte der anwaltlichen Beratung im Bereich der Nachfolge

*von Bertold Schmidt-Thomé (Berlin) und  
Emily Ernst (Berlin)*

1. Erbrechtliche Beratung
2. Beratung der Nachfolge in Familien-  
unternehmen
3. Stiftungslösung als Nachfolgemodell
4. Kurz & knapp

### „Es prallen ganz unterschiedliche Systeme aufeinander“

*Marion Schenk (Berlin) und  
Bertold Schmidt-Thomé (Berlin)  
im Gespräch mit Janka Haverbeck (Berlin)*

### Stiftungen in der Unternehmens- nachfolge

*von Georg Schmidt (Düsseldorf), Bertold Schmidt-  
Thomé (Berlin) und Joana Kostorz (Berlin)*

1. Unternehmensverbundene Stiftungen:  
Begriff und Zwecke
2. Gemeinnützig oder nicht?
3. Vorteile einer Familienstiftung?
4. Vergleich Unternehmensträgerstiftung –  
Beteiligungsträgerstiftung
5. Stiftung & Co. KG
6. Alternative: Hybride Stiftung?
7. Kurz & knapp

### Best Case – Ikemura Foundation

*von Leiko Ikemura (Berlin)*

## „Es prallen ganz unterschiedliche Systeme aufeinander“

Marion Schenk (Berlin) und Bertold Schmidt-Thomé (Berlin) im Gespräch mit Janka Haverbeck (Berlin)

Die Komplexität im Erbfall, emotionale Konflikte beim Thema „Erben und Vererben“ sowie paradoxe Systeme in der Unternehmensnachfolge stellen Juristen und Psychologen immer wieder vor besondere Herausforderungen. Welche Hebel in diesen Beratungssituationen den Weitblick schärfen und warum es gerade auch für Stiftungslösungen wichtig ist, dass sich die juristische Expertise mit der psychologischen und systemtheoretischen Expertise ergänzt, erklären Marion Schenk und Bertold Schmidt-Thomé im Gespräch mit Janka Haverbeck.

**J. Haverbeck:** Herr Schmidt-Thomé, Statistiken belegen, dass jede sechste Erbschaft zu Streit führt. Das Konfliktpotenzial ist hoch, emotionale Konflikte sind unausweichlich. Ist die vielschichtige Erwartungshaltung immer der Auslöser für solche Konflikte?

**B. Schmidt-Thomé:** Nicht immer, aber tatsächlich spielen Erwartungen eine ganz große Rolle bei der Bewältigung und Planung von Erbschaften, sprich bei der Abfassung von Testamenten. Sehr oft ist auch schon die Erstellung eines Testaments mit Erwartungen an die Kinder oder die sonstigen Bedachten verknüpft. Umgekehrt erwarten die jeweiligen Erbberechtigten etwas von dem Erblasser. Und da das Thema Sterben und das Thema Geld zumindest in Deutschland sehr stark tabuisiert sind in der allgemeinen Gesprächskultur, passiert da sehr viel im Verborgenen und es gibt sehr viele unausgesprochene Erwartungen. Und Konflikte resultieren aus meiner Erfahrung tatsächlich daraus, dass es ein ganz großes Maß an wechselseitigen Erwartungen, Vermutungen und ungeklärten Kommunikationsfeldern gibt, die dann zu Auseinandersetzungen führen, die gar nicht unbedingt immer sein müssten. Natürlich gibt es auch echte Konflikte, also wenn Eltern ein Kind benachteiligen, das kommt vor. Aber sehr oft ist es gar nicht unbedingt so deutlich, sondern es ist eher so, dass sich im Erbkontext plötzlich ganz andere Erfahrungen, Hoffnungen oder Erwartungen niederschlagen oder enttäuscht werden, die eigentlich gar nichts mit der tatsächlichen Erbregelung oder mit dem Erbfall selbst zu tun haben.

**J. Haverbeck:** Frau Schenk, ist Erben oder Vererben aus Psychologinnen-Sicht überhaupt konfliktfrei möglich?

**M. Schenk:** Sehr schöne Frage. Herr Schmidt-Thomé hat dazu gerade schon im Ansatz psychologische Antworten gegeben. Ich möchte es erweitern. Ich glaube, Beziehungen sind konfliktfrei nicht möglich. Und warum sollte das im Erbfall anders sein? Es spitzt sich vermutlich nur noch ein bisschen mehr zu. Denn es prallen ganz unter-

schiedliche Systeme aufeinander: Einerseits das Geld und das Wirtschaftssystem sowie gleichzeitig das psychologisch Menschliche, die Beziehungen, die Familie. Hinzu kommt alles, was vielleicht schon schiefgegangen ist im Familiensystem, die Enttäuschungen, die gefühlten Ungleichbehandlungen und die Ungerechtigkeiten, die dann, im Erbfall, manchmal noch mal virulenter werden. Alte Schulden müssten jetzt irgendwie aufgerechnet werden und es entsteht dann tatsächlich diese Idee der Gerechtigkeit und der gerechten Behandlung auf der Beziehungsebene. Das passt aber nicht zum Medium Geld, mit dem das nachher bezahlt werden soll. So würde ich immer sagen, konfliktfrei vermutlich nicht, aber ob die Konflikte destruktiv werden, das ist das Interessante. Sterben, erben, Verletzungen – das kommt alles zusammen.

**B. Schmidt-Thomé:** Ich würde da gerne ergänzen, dass beim Erben natürlich auch die Endgültigkeit eine Rolle spielt. Alles das, was man während des gemeinsamen Lebens eigentlich immer schon mal hätte sagen wollen und gedacht hat, das ist dann plötzlich nicht mehr kommunizierbar. Und dieses Bewusstsein führt zu einer höheren Präferenz, Konflikte einzugehen bzw. auszutragen, weil es quasi die letzte Gelegenheit ist, das noch mal zu tun. Und weil gleichzeitig auch das Moment der Verspätung eigentlich schon immanent ist. Mit dem Toten kann man selber nichts mehr ausfechten. Deshalb müssen die Überlebenden herhalten. Und die Konflikte, die tatsächlich unerschwinglich potenziell immer da sind, die brechen entweder aus oder nicht. Und das hängt einmal zusammen mit der Vernünftigkeit einer Regelung im Erbfall und zweitens mit deren Nachvollziehbarkeit. Im Erbfall ist es nach meiner Erfahrung so, dass Erben, wenn sie nachvollziehen können, warum eine Entscheidung von den Erblassern getroffen wurde, leichter ihren Frieden schließen können und das dann nicht mit ihren – zum Beispiel – Geschwistern austragen müssen. Und deshalb empfehle ich z.B. auch Mandanten, die zur Testamentsberatung zu uns kommen, ihre Erwägungen niederzulegen.

**J. Haverbeck:** Besondere Herausforderungen ergeben sich in Bezug auf Unternehmerfamilien, wenn komplexe Unternehmensstrukturen vor einem Nachfolgeprozess stehen. Inwieweit ergänzen sich in dem konkreten Fall die juristischen Aspekte mit denen der psychologischen und systemorientierten Expertise?

**M. Schenk:** Es ist diese Gleichzeitigkeit von zwei Systemen. Wir haben das Unternehmen, wo wir uns systemtheoretisch gesprochen im Wirtschaftsbereich bewegen, und das Familiensystem – sehr privat, sehr persönlich und mit anderen Kommunikationsmustern. Mal ist das eine im Vordergrund und mal das andere. Die Erfahrung zeigt, dass sich Juristinnen, Juristen und die psychologische oder systemtheoretische Beratungsseite ergänzen können. Dann wird es spannend. Dann liegt einmal der stärkere Fokus auf Zahlen, Daten, Fakten auf der unternehmerischen Seite und wenn ich aus der systemischen Beratung komme, steht erst mal das Familiensystem im Vordergrund. Am Ende geht es darum, beides im Blick zu haben. Im Konfliktfall kann es sehr hilfreich sein, für jede Position eine „eigene“ Berufsgruppe zu haben und zu ver-



## Rote Seiten

mitteln, dass da jetzt jemand erst mal wirklich parteiisch für die Familie schaut und ein anderer eher parteiischer auf die juristischen Fragen. Das kann sich ergänzen und wenn jeweils beide Seiten von beidem ein wenig verstehen, ist es natürlich noch besser.

**B. Schmidt-Thomé:** Hinzu kommt aus juristischer Perspektive, dass das Erbrecht an sich schon mal eine recht komplexe Materie ist. Auch deshalb, weil es sehr viele Gestaltungsmöglichkeiten gibt. Aber das Erben mit Unternehmensbeteiligungen ist erst recht komplex. Denn so wie sich die verschiedenen kommunikativen Systeme unterscheiden, so unterscheiden sich auch die rechtlichen Systeme. Mit anderen Worten: Die Nachfolge in einem Unternehmen muss einmal juristisch klar geregelt werden, aber sie ist von ihrer Logik her oftmals der Nachfolge im Erbrecht konträr. In einer klassischen Konstellation baut ein Unternehmensgründer ein Unternehmen auf und hinterlässt mehrere Kinder. Da kann von der Logik des Unternehmens her, so wie es von dem Unternehmensgründer aufgebaut wurde, eigentlich nur eines der Kinder in der unternehmerischen Nachfolge stehen. Das ist aber konträr zu der erbrechtlichen Nachfolge, die davon ausgeht, dass auf einer Stufe mehrere Kinder zu gleichen Teilen erben. Und dann gibt es eine Nachfolge in der funktionalen Rolle und eine Nachfolge im Vermögen, im Übrigen auch ein potenzielles Konfliktfeld – sowohl mit Chancen als auch mit Risiken. Die unternehmerische Nachfolge verlangt eben auch eine Nachfolge in der unternehmerischen Risikoposition, nicht nur in der Vermögensposition. Umgekehrt kann das Erben von Firmenanteilen ohne Stimmrecht sehr bequem sein, weil man keine unternehmerischen Entscheidungen treffen muss. Diese Komplexität einerseits und die Unterschiedlichkeit der Systeme andererseits machen die erbrechtliche Regelung eben in juristischer Hinsicht anspruchsvoll.

**M. Schenk:** Wenn man eine Reihenfolge empfehlen könnte, wäre es sinnvoll, sich aus einer systemischen Perspektive heraus früh Gedanken über die Art der Übergabe des Unternehmens zu machen. Vielleicht ist eine Organisation oder ein Unternehmen gerade in einem Wandlungsprozess, wo es sich mit der veränderten Nachfolge anbietet, auch strukturelle Veränderungen anzugehen. Es geht also darum, die Systeme Familie und Unternehmen durch eine organisatorische Brille anzuschauen, um dann all die Themen oder möglichen Konfliktfelder, die sich ergeben, mit in die juristische Beratung zu nehmen. Bei einem plötzlichen Todesfall ist das natürlich alles noch mal anders und schwieriger. Oder wie sehen Sie das Herr Schmidt-Thomé? Finden Sie die Reihenfolge auch sinnvoll?

**B. Schmidt-Thomé:** Würde ich ein Lehrbuch schreiben, würde ich das genauso sehen, ohne dass ich einen professionellen psychologischen oder struktur-systematischen Hintergrund in gleicher Weise wie Sie habe. Zudem wird bei der Schilderung bereits klar, wie schwierig das Prozedere schon in „normalen“ Familien ist. Welche Familie setzt sich schon regelmäßig hin und beleuchtet analytisch ihre Kommunikationsprozesse sowie ihre Erwartungen an Gegenwart und Zukunft? Das Ganze dann auch noch im Hinblick auf eine Vermögensnachfolge hinzubekommen und dann auch noch Rollenwechsel zu schaffen,

das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Erfreulicherweise gibt es trotzdem viele Beispiele gelungener Unternehmensnachfolgen mit mehr oder weniger Konflikten, aber doch mit einem tragfähigen Ergebnis.

**J. Haverbeck:** Kann in diesem paradoxen System von Familie und Firma die Sinnhaftigkeit von Konflikten auch heilsam sein oder Chancen bieten?

**M. Schenk:** Ich würde sagen, Konflikte sind immer sinnvoll, egal in welchem System. Sie haben in Familien ständig Widersprüche, die durch Kommunikation und Konflikt gelöst werden müssen. Unternehmen sind per se paradoxe Systeme, die immer versuchen müssen, Widersprüche irgendwie auszuhandeln und auszuhalten. Der konstruktive Konflikt macht hierbei deutlich, welche Spannungsfelder und Widersprüche da sind. Und der erste Schritt ist, diese Widersprüche und die Paradoxien anzuerkennen und sie nicht sofort auflösen zu müssen. Es gibt dann zusätzlich durch die zwei Systemebenen Widersprüche. In der Familie haben wir eine Machthierarchie oder ein Gefüge, das vielleicht ganz anders ist als nachher im Unternehmen. Der sog. Patriarch, den wir ja häufig noch haben, hat im Unternehmen eine bestimmte Rolle und zu Hause in der Familie auch. Zugleich verändern sich gesellschaftliche Bedingungen, die vielleicht zuerst das Bild in der Familie in Frage stellen; in der Firma folgen wir aber noch den alten Mustern (oder auch andersherum). Möglicherweise sind schon die ersten Nachfolger da oder Kinder übernehmen bereits Funktionen in der Organisation. Dann kommt man, wie man so schön sagt, nach Hause, sitzt am Familientisch und die Verhältnisse sind wieder anders. Und ich glaube, die Kunst liegt darin, die Rollen immer wieder klar zu haben und zu wechseln. Sitzt hier der Abteilungsleiter, die Abteilungsleiterin, sitzt hier der Firmenvorgesetzte und die Tochter ist in der Funktion noch untergeordnet? Sind wir zu Hause also gleichberechtigte Partner oder Partnerinnen?

**B. Schmidt-Thomé:** Aus juristischer, anwaltlicher Sicht ist es so, dass wir ja quasi beruflich mit Konflikten und dem Moderieren und Aushandeln von Konflikten zu tun haben und deshalb vielleicht einen etwas anderen Blick auf Konflikte haben als die Durchschnittsbevölkerung, das durchschnittliche Familienmitglied. Tatsächlich können Konflikte sehr hilfreich und heilsam sein. Das Problem sind ausartende Konflikte oder solche, die sich nicht mehr um eine konkrete Konflikt-Frage drehen, sondern um grundsätzliche Fragen. Das sind dann sehr schnell Konflikte, die destruktiv werden. Das Zauberwort ist demgegenüber der konstruktive Konflikt. Und das ist etwas, was vielen Menschen schwerfällt und was im Übrigen auch besonnene Berater bzw. Beraterinnen mit Weitsicht erfordert. Die müssen Mandanten auf potenzielle Konflikte vorbereiten können und in der Lage sein, einen Konflikt so zu moderieren, dass dieser konstruktiv in der Sache vorantreibt und nicht zu eskalieren droht.

**M. Schenk:** Erforderlich sind Anwälte, die Mandanten immer wieder darauf aufmerksam machen: „Wenn du das liest, bitte höre mit dem Sachverhalt zu und springe nicht sofort auf das Beziehungsohr an, das hier angetriggert wird.“

**B. Schmidt-Thomé:** Das Beziehungsohr ist in der Familie natürlich besonders groß. Da ist man eigentlich nicht



auf das Sachohr geeicht. Wenn das Unternehmen im Mittelpunkt steht, dann hören beide Ohren zu.

**J. Haverbeck:** In Ihren Antworten ist sehr oft das Wort „Kommunikation“ zu hören. Frau Schenk, ist gelingende Kommunikation sozusagen das Zauberwort, in der Spannungen ausgehalten werden müssen, keiner ausgegrenzt und jeder auch mit seinen Potenzialen gesehen wird?

**M. Schenk:** Ja, und gleichzeitig stellt sich die Frage, was denn gelingende Kommunikation eigentlich ist? Wenn ich das mit einem Zitat des Soziologen Niklas Luhmann unterstreichen darf: „Kommunikation ist höchst unwahrscheinlich“ und für gelingende Kommunikation gilt das allemal – weil wir auf unterschiedlichen Ebenen hören und viel phantasieren. Kommt ein Schriftsatz, höre ich sofort einen Anwurf. Dabei soll nur irgendwas geklärt und nachgefragt werden. Bekomme ich im Erbfall weniger und der/die andere erhält mehr, so lese ich daraus sofort: Ich habe weniger Bedeutung, ich wurde nicht genug geliebt. Die Interpretation, die wir ja immer in die Kommunikation reinpacken, ist unfassbar komplex und würde eben heißen, dass man immer wieder mal nachfragt: „Wie war es denn gemeint?“ oder „Passt das mit dem zusammen, wie ich es verstanden habe?“ Es geht ja eigentlich fortwährend um den Abgleich, was wurde gemeint und was ist bei der anderen Seite angekommen – und schaffen wir es alle, darüber im Gespräch zu bleiben?

**J. Haverbeck:** Das Sehen von Potenzialen stellt sich auch bei der Frage nach den Nachfolgern und Nachfolgerinnen. Wie geht man mit der Problematik um: „Wer will, wer darf, wer muss“?

**B. Schmidt-Thomé:** Rechtlich ist das vom Gesetz her ganz klar: Alle dürfen! Gleichzeitig gibt es keinen Anspruch auf Erbe. Man hat kein Recht, ein bestimmtes Erbe antreten zu dürfen. Man hat ein Recht auf wertmäßige Beteiligung am Erbe, mindestens im Verhältnis Eltern zu Kindern. Es gibt auf der erbrechtlichen Ebene eine Gleichbehandlung von mehreren Erbberechtigten. Und das passt nicht unbedingt zum Unternehmen, zum Persönlichkeitsprofil der Betroffenen oder zu den Anforderungen eines unternehmerischen Erbes. Spätestens hier kommt die Psychologie ins Spiel.

**M. Schenk:** Konstruktiv kann es werden, wenn man mit einer Familie ins Gespräch darüber kommen kann, was eigentlich das Unternehmen braucht und man nicht von der Personenebene schaut. Wo steht das Unternehmen, welche Entwicklungen stehen an, was wäre dann sinnvoll? Welche Persönlichkeit oder Person passt dann mit welchen Fähigkeiten? Antworten darauf lassen sich erst mal als Ausgangspunkt nehmen. Wen sehen die Eltern dann in der Nachfolge? Das könnte, wenn es klappt, ein wenig die Emotion rausnehmen, wohlwissend, dass man meistens über das andere einsteigt. Man hat da ja auch eine Familienhistorie, vielleicht sollte der Sohn in die Nachfolge und plötzlich hat sich gezeigt, dass er sich für etwas völlig anderes interessiert. Dann sind in der Familie vermutlich schon die ersten Kränkungen passiert. „Nein ich werde nicht Bauunternehmer, sondern ich werde Künstler und Musiker“, oder wenn eine Tochter sagt, „Ich würde mich da auch sehen“, und das mit einem tradier-

ten Familien- oder Unternehmensbild kollidiert. Müssen die Kinder das untereinander austragen oder kommt von den Eltern auch schon eine Präferenz? Da haben wir ja auch schon wieder zwei Ebenen. Diskutieren das erst die Geschwister, um dann den Eltern eine Lösung vorzuschlagen? Oder kommt von den Eltern eine direkte Ansprache jeweils zu den Kindern? Und wie gesagt, ich glaube, schön ist es, wenn es gelingt, dies über die Frage anzusteuern, vor welchen Herausforderungen die Unternehmung steht und welches Personal es dann benötigt. Aber auch das setzt eine sehr reflektierte Familie voraus.

**B. Schmidt-Thomé:** Vor unserem geistigen Auge scheint trotzdem eine Art Idealbild auf, nämlich eine Familie, in der solche Fragen miteinander besprochen werden. Leider ist es sehr oft so, dass es darüber gar keine offene Kommunikation gibt. Dinge werden eher unterschwellig ausgetragen. Etwa, wer möglicherweise in der Nachfolge des Unternehmens gesehen wird. Das wird selten offen ausgesprochen. Oft geht das unterschwellig über bestimmte Ausbildungen oder Angebote, die gemacht werden oder eben nicht gemacht werden. Leider erleben wir auch immer noch häufig, dass Töchter gar nicht so sehr nach dem beurteilt werden, was sie sind und wie sie sich entwickeln, sondern nach einem eher äußeren Bild. Leider werden sie immer noch sehr oft nicht in der unternehmerischen Nachfolge gesehen, obwohl sie mitunter viel besser geeignet wären als ihre Brüder. Und dann kommen sie eher in Notsituationen, also z. B. mit dem plötzlichen Todesfall, in die Unternehmensnachfolge. Das passiert u. a. deshalb, weil es kein neutrales und offenes Gespräch gab bzw. gibt.

**J. Haverbeck:** Laut dem „KfW-Nachfolgemonitoring Mittelstand 2021“ sehen eine große Zahl von Mittelständlern den Mangel von Nachfolgern und Nachfolgerinnen als Problem.<sup>2</sup> Von den 600.000 KMU, die bis 2025 eine Übergabe planen, befürchten 125.000 die Gefahr einer unfreiwilligen Stilllegung. Meine Frage an Sie beide, wie beurteilen Sie vor diesem Zahlenhintergrund die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen?

**M. Schenk:** Das ist aber eine wirkliche Glaskugel-Frage! In der Organisationsberatung sehen wir, dass familiengeführte Unternehmen häufig krisenresistenter sind als andere. Wenn von allen erkannt wird, dass ein Veränderungsbedarf in der Organisation besteht, kann Wandel manchmal sehr viel schneller und einfacher funktionieren als bei einem nicht-familiengeführten Unternehmen. Das kann eine Stärke von familiengeführten Unternehmen sein. Im Sinne der Überlebensfähigkeit und der Robustheit der Organisation sehe ich eine sehr große Zukunft. Und gleichzeitig gibt es in vielen Branchen das Problem, dass sich wirklich keine Nachfolger mehr finden. Das viele Kinder nicht mehr bereit sind, das Arbeitsmodell, das sie zum

<sup>2</sup> Schwartz, Michael: Drei Viertel der KMU sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem. Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-386-Juni-2022-Nachfolge.pdf>; Pressemitteilung KfW Research, Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen. Drei Viertel der Mittelständler sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem, [https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details\\_712832.html](https://www.kfw.de/%C3%9Cber-die-KfW/Newsroom/Aktuelles/Pressemitteilungen-Details_712832.html)