

Claus Murken
Matthias Peters

FAMILIENSTIFTUNG
Bleibende Werte schaffen

Edition Wissenschaft & Praxis

CLAUS MURKEN / MATTHIAS PETERS

Familienstiftung

Claus Murken / Matthias Peters

Familienstiftung

Bleibende Werte schaffen

Edition Wissenschaft & Praxis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Umschlagbild: © iStock – aomvector
Alle Rechte vorbehalten
© 2026 Edition Wissenschaft & Praxis
bei Duncker & Humblot GmbH, Berlin
Satz: Textforma(r)t Daniela Weiland, Göttingen
Druck: Prime Rate Zrt., Budapest, Ungarn

ISBN 978-3-89673-825-7 (Print)
ISBN 978-3-89644-361-8 (E-Book)
DOI https://doi.org/10.3790/978-3-89644-361-8

Verlagsanschrift: Duncker & Humblot GmbH, Carl-Heinrich-Becker-Weg 9,
12165 Berlin, Germany | E-Mail: info@duncker-humblot.de
Internet: https://www.duncker-humblot.de

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 15

Teil 1

Warum eine Familienstiftung? 18

I. Die Idee der Familienstiftung 18

1. Begriff und Wesen der Familienstiftung 18
2. Historische Entwicklung 20
3. Moderne Bedeutung 22
4. Chancen und Grenzen 24

II. Ziele der Familienstiftung 26

1. Vermögen erhalten 27
2. Familie absichern 30
3. Werte bewahren 33
4. Nachfolge erleichtern 35
5. Entlastung des Stifters 37

III. Werte als Fundament der Familienstiftung 41

1. Warum Ordnung Werte voraussetzt 41
2. Implizite und explizite Werte 42
3. Typische Wertedimensionen in Unternehmer- und Vermögensfamilien 44
4. Strukturelle Wertekonflikte 45
   a) Leistung vs. Bedürftigkeit 46
   b) Gleichheit vs. Gerechtigkeit 46
   c) Versorgung vs. Vermögenserhalt 46
   d) Autonomie vs. Bindung 46
5. Verankerung in der Satzung 47

IV. Typische Ausgangslagen und ihre Herausforderungen 48

1. Unternehmerfamilie 48
2. Immobilienvermögen 50
3. Kapitalvermögen 53
4. Patchwork-Familie 54

Teil 2

Der Weg zur eigenen Familienstiftung 56

V. Von der Idee zur Konzeption 56

1. Persönliche Motive und Zielsetzungen 56
2. Die eigene Werteordnung entwickeln 59
3. Ausgangspunkt: Persönliche Familien- und Vermögenssituation 61
4. Ordnung als Denkprinzip 63
5. Rechtliche Grundlagen als Rahmen der Ordnung 66
   a) Grundbegriffe 66
   b) Errichtung und Anerkennung 68
   c) Grundlagen der Satzungsgestaltung 70
   d) Stiftungsaufsicht und Satzungsänderungen 72
   e) Auflösung 73
   f) Transparenz und Registerpublizität 74
6. Klärung von Stiftungszweck und Vermögensstruktur 75
7. Gründungsschritte 78
8. Anerkennungsverfahren und Zeitplan 80
9. Vermögensübertragung 82
10. Typische Herausforderungen 84
11. Steuerliche Grundlagen der Stiftungskonzeption 86
    a) Besteuerung der Vermögensübertragung 86
    b) Laufende Besteuerung 89
    c) Erbersatzsteuer 91
    d) Besteuerung von Zustiftungen 93
    e) Wegzugsbesteuerung 94

VI. Die Stiftungssatzung als Ordnungsarchitektur 96

1. Satzung als langfristige Bindung 96
2. Wirkung über Generationen 98
3. Gestaltungsspielräume 99
4. Grundlage des Alltags 101

VII. Zentrale Ordnungselemente der Satzung 102

1. Präambel 102
2. Name und Sitz 104
3. Zweck 105

4. Vermögen und Vermögensmanagement 107
5. Organe als Träger der Ordnung 111
a) Vorstand 111
b) Familienrat 113
c) Familienversammlung 115
6. Begünstigungsordnung als Steuerungsinstrument 116
a) Regeln der Zuwendung 117
b) Schutz des Familienfriedens 120
c) Generationengerechtigkeit 121

Teil 3

Orientierung und Reflexion 124

VIII. Beispielhafte Stiftungen – Ordnungsmuster und ihre Logik 124
1. Ordnungsmuster und ihre Hintergründe 124
2. Spannungsfelder und ihre Lösungsansätze 128
3. Stiftungsreife 129
IX. Statistiken und Trends 130
1. Deutschland 130
2. International 132
3. Zukunft der Eigentumsordnung 134
a) Debatten um die „Macht der toten Hand“ 134
b) Politische Risiken für Familienstiftungen 135
c) Ausblick 136
X. Vom Nachdenken zur Entscheidung 138
1. Denken vor Gestalten 138
2. Fragen, die Klarheit erzeugen 138
3. Klarheit: Das Fundament der Ewigkeit 141
XI. Vier Fallstudien – wenn Ordnung konkret wird 143
Fallstudie 1: Eine Familienstiftung entsteht 144
1. Ausgangslage 144
2. Werte und Stiftungsreife 145
3. Vermögen und Lebensfähigkeit 145
4. Satzung und Organe 146

5. Steuerliche und rechtliche Linien 146
6. Ergebnis 146
Fallstudie 2: Der Einzelstifter 147
1. Ausgangslage 147
2. Präambel und Werteordnung 148
3. Kontrolle und Loslassen 148
4. Governance 149
5. Vermögen und Anlagestrategie 149
6. Steuerliche Linien 149
7. Ergebnis 150
Fallstudie 3: Die Unternehmerstiftung 150
1. Ausgangslage 150
2. Stiftungsreife beim Unternehmer 151
3. Vermögen und Ertragslogik 151
4. Satzung und Governance 152
5. Steuerliche Linien 152
6. Erbersatzsteuer und Liquidität 153
7. Ergebnis 153
Fallstudie 4: Die zusammengeführte Familie 153
1. Ausgangslage 154
2. Der Gerechtigkeitskonflikt 154
3. Stiefkinder und Begünstigtenkreis 154
4. Vermögen und Übertragungsstruktur 155
5. Steuerliche Linien 155
6. Organe und Konfliktvorsorge 156
7. Ergebnis 156
Vier Fälle, eine Grundentscheidung 156

Literaturverzeichnis 158

Stichwortverzeichnis 161

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 – Familienstiftung als Ordnungsmodell – Überblick 16
Abbildung 2 – Abgrenzung der privatnützigen Familienstiftung 19
Abbildung 3 – Entwicklung der Familienstiftung in Deutschland 21
Abbildung 4 – Spannungsfelder: Chancen und Grenzen der Familienstiftung 25
Abbildung 5 – Substanzbindung als Mechanismus des Vermögenserhalts 28
Abbildung 6 – Familienwerte und Stiftungsidentität 35
Abbildung 7 – Trennung von Eigentum, Führung und Begünstigung 36
Abbildung 8 – Phasenmodell des schrittweisen Rückzugs 39
Abbildung 9 – Modell der gelebten und formulierten Werte 43
Abbildung 10 – Wertedimensionen in Unternehmer- und Vermögensfamilien 45
Abbildung 11 – Verankerung von Werten in Präambel und Zweckklausel 47
Abbildung 12 – Vier typische Ausgangslagen und ihre Herausforderungen 55
Abbildung 13 – Selbstklärung als Voraussetzung der Stiftungsgründung 60
Abbildung 14 – Grundbegriffe des Stiftungsrechts 68
Abbildung 15 – Entscheidungsrahmen für Stiftungszweck und Vermögensstruktur 77
Abbildung 16 – Stufenfolge der Stiftungsgründung 80
Abbildung 17 – Ablauf und Zeitplan des Anerkennungsverfahrens 82
Abbildung 18 – Freibeträge und Steuerklassen bei der Vermögensübertragung 86
Abbildung 19 – Steuerliche Behandlung nach Vermögensart bei Übertragung 89
Abbildung 20 – Laufende Besteuerung der Familienstiftung 90
Abbildung 21 – Mechanismus der Erbersatzsteuer 92
Abbildung 22 – Bindungs- und Ertragslogiken 108
Abbildung 23 – Verteilungsmodelle zwischen den Generationen 123
Abbildung 24 – Ordnungsmuster von Familienstiftungen 127
Abbildung 25 – Internationale Stiftungsrechtsordnungen im Vergleich 133

Einleitung

Vermögen ist mehr als eine private Ressource. Es verbindet Menschen, beeinflusst Biografien und prägt über Generationen hinweg Entscheidungen, Beziehungen und Erwartungen. Was als persönliche Leistung beginnt, wird mit der Zeit zu einer Aufgabe: Das eigene Werk soll tragen, auch wenn der Gründer[1] nicht mehr da ist. Ab einem gewissen Punkt geht es nicht um eigenen Besitz, sondern wie dieses Vermögen in der Familie weiterwirken kann.

Familie ist kein statisches Gebilde, sondern ein lebendes System. Ohne eine äußere Ordnung kann die Eigendynamik dieses Systems – etwa durch unterschiedliche Lebensentwürfe, Scheidungen oder wachsende Stammbäume – in Konflikt mit der Logik des Vermögensschutzes geraten, braucht Vermögen doch Struktur, Kontinuität und Verantwortung. Wenn klare Regeln fehlen, kann aus Freiheit Unsicherheit werden – und aus Besitz eine Quelle von Konflikten.

Aus dieser Perspektive verändert sich auch der Begriff von Verantwortung. Verantwortung bedeutet nicht nur, Vermögen zu erhalten oder weiterzugeben. Verantwortung zeigt sich vor allem darin, nach welchen Maßstäben Entscheidungen getroffen werden – auch dann, wenn der Gründer selbst nicht mehr eingreifen kann. Verantwortung bedeutet, eine Ordnung zu schaffen, die das Werk vom biologischen Schicksal seines Erschaffers entkoppelt: eine Ordnung, die nicht darauf angewiesen ist, dass eine einzelne Person Entscheidungen bündelt, Konflikte befriedet und Richtung vorgibt. Während klassische Instrumente wie Testamente oder gesellschaftsrechtliche Nachfolgeklauseln punktuell Übergänge regeln, adressieren sie selten die Frage nach der dauerhaften Fortführung und der inneren Haltung, mit der Vermögen geführt werden soll.

Die Zeit fungiert hierbei als unsichtbarer Prüfstein. Sie testet unbestechlich, ob eine Struktur nur durch die charismatische Autorität des Gründers zusammengehalten wird oder ob sie eine unabhängige, institutionelle Tragfähigkeit besitzt. Eine Ordnung, die Bestand haben soll, muss also mehr tragen als die Persönlichkeit des Gründers: Sie muss auf gemeinsam getragenen Werten und einem Zweck beruhen, der Orientierung gibt, wenn Personen wechseln und Situationen sich verändern.

---

[1] Ein kurzer Hinweis zur sprachlichen Form: Um den Text für Sie so flüssig und lesefreundlich wie möglich zu halten, haben wir uns durchgehend für die Verwendung des generischen Maskulinums (z. B. ‚der Stifter') entschieden. Dies geschieht völlig wertfrei und schließt selbstverständlich alle Geschlechter gleichermaßen ein.

Eine Familienstiftung kann eine entsprechende Ordnung erschaffen. Sie ist kein rein juristisches Konstrukt und keine Steueridee, sondern Ausdruck einer Haltung: des Wunschs, sein Vermögen in den Dienst einer Aufgabe zu stellen, die über das eigene Leben hinaus Wirkung entfaltet. Wer eine Stiftung gründet, entscheidet sich dafür, Verantwortung zu übergeben – nicht als Kontrollverlust, sondern als bewussten Akt des Gestaltens.

Die Auseinandersetzung mit der Errichtung einer Familienstiftung führt dabei zwangsläufig in ein Feld erheblicher Spannungen:

– Freiheit versus Bindung: Wie viel verbindliche Vorgabe benötigt der Schutz des Vermögens, und wie viel Flexibilität braucht die Zukunft, um auf unvorhersehbare Entwicklungen reagieren zu können?

– Kontrolle versus Vertrauen: Der verständliche Wunsch, über die eigene Lebenszeit hinaus steuernd einzugreifen, trifft auf die Notwendigkeit, der Struktur und den handelnden Personen Vertrauen entgegenzubringen.

– Statik versus Dynamik: Der „eingefrorene" Wille des Stifters, manifestiert in der Stiftungssatzung, begegnet den sich wandelnden Lebensrealitäten und Bedürfnissen der Nachfahren.

Diese Herausforderungen erfordern den Schritt vom reinen Eigentümer zum bewussten Gestalter: Es gilt, das Vermögen in den Dienst einer Idee zu stellen, statt es lediglich als verfügbare Masse zu betrachten.

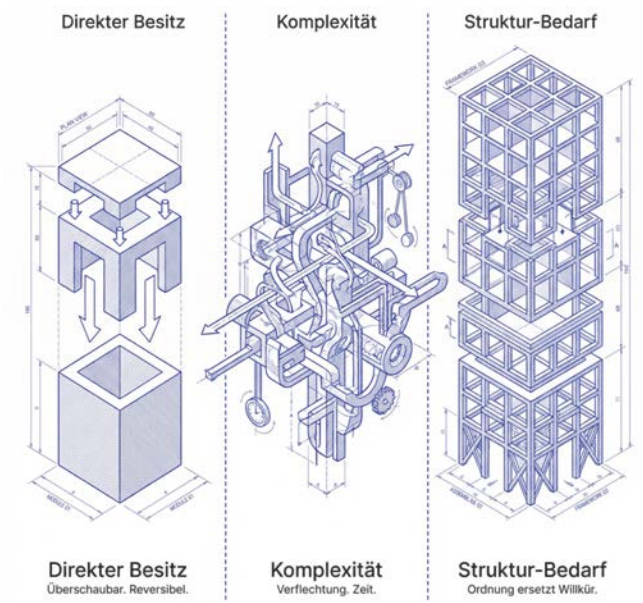

Abbildung 1 – Familienstiftung als Ordnungsmodell – Überblick

Bevor individuelle Ausgestaltungen oder steuerliche Effekte im Detail bewertet werden können, muss das fundamentale Wesen dieser Rechtsform verstanden sein. Die Familienstiftung ist kein rein technisches Vehikel, sondern die Entscheidung für eine dauerhafte, zweckgebundene Ordnung. Der erste Schritt dieser Auseinandersetzung führt daher zum Kern des Instruments: der rechtlichen und strukturellen Systematik.