

&Stiftung Sponsoring

Ausgabe 5|2010

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



EUROPÄISCHE STIFTUNGSKULTUR(EN)

GESPRÄCH

Bruderschaftsmeister Adolf Werner über das „Brüdern“, Geldsammeln und wohltätige Wirken der Bruderschaft St. Christoph am Arlberg

AKTUELLES

Liechtenstein: Das neue Stiftungsgesetz mit einem zweigleisigen Kontrollsystem bietet ein hohes Maß an Rechtssicherheit und Flexibilität

SCHWERPUNKT

Stiftungen in Europa bringen spezifische Werte und Kulturen ein, tauschen sich aus und wirken auf vielfältige Weise zusammen

FALSCH FREUNDE

Risiken bei Nachfolgelösungen mit Stiftungsbezug – ein Beispiel

von Matthias Schmidt und Thomas Hajduk, Berlin

Für mittelständische Unternehmer, die ihren Betrieb nach eigenen Vorstellungen aufgebaut haben, bieten integrative Stiftungslösungen eine interessante Alternative zu herkömmlichen Nachfolgeregelungen. Bereits zu ihren aktiven Zeiten können sie eine Stiftung errichten, die später ihre unternehmerischen Interessen und ideellen Anliegen wahrt. Doch selbst die beste Stiftungsverfassung kann den Faktor Mensch nicht eliminieren. So groß auch die Zukunftssicherheit und die Vertrauenswürdigkeit scheinen: Eine ausgeklügelte Stiftungskonstruktion allein wird den Erfolg und den dauerhaften Bestand eines Unternehmens nicht wahren.

SICHERUNG DES EIGENTUMS

Der effektivste Weg, ein Unternehmen mittels einer Stiftung zu sichern, dürfte in der unwiderruflichen Übertragung der Gesellschafteranteile auf die eigens dafür errichtete Stiftung liegen. Die Stiftung wird so zur Eigentümerin des Unternehmens und ist gleichzeitig Gesellschafterin. Das schließt auch das Weisungsrecht gegenüber der Geschäftsführung ein.

Nach dem Ausscheiden des Gründers oder schon mit der Übertragung der Eigentumsanteile auf die Stiftung wird aus einem ursprünglich inhabergeführten Unternehmen ein vom angestellten Management geleitetes Unternehmen. Die Stiftung fungiert dann im übertragenen Sinne zugleich als Holding und als Aufsichtsrat. Der Vorstand der Stiftung hat nun die Geschäftsführung nach den in der Stiftungsverfassung festgeschriebenen Maßgaben zu überwachen und ist der Stiftungsbehörde gegenüber rechenschaftspflichtig. Darüber hinaus kann geregelt werden, dass die in die Stiftung eingebrachten Gesellschaftsanteile nicht veräußert werden dürfen und es können eindeutige Vorschriften gemacht werden, wohin die Erträge aus einer möglichen Liquidation des Unternehmens fließen müssen. Kurz: Durch diese Konstruktion wird das Unternehmen mehr

oder weniger unverkäuflich. Diese Stiftungslösung bewahrt zunächst einmal die finanziellen Werte.

SICHERUNG DER UNTERNEHMENSWERTE

Aber auch ideelle Aspekte, wie etwa grundlegende Werte zur unternehmerischen Verantwortung, kann die Stiftung sichern. So kann die Stiftungsverfassung beispielsweise festschreiben, an welchen ethischen Werten sich die Geschäftsleitung orientieren soll. Ein so verbrieftes Aufsichtsmandat geht also über die gewöhnlichen Anforderungen einer Corporate Governance hinaus macht eine bestimmte Corporate Social Responsibility verbindlich. Indem die Stiftung dem Unternehmen die ethischen Werte vorschreibt, geht sie über die reine Gesellschafterstellung hinaus und nimmt zugleich auch eine unternehmensethische Kontrollfunktion wahr. In der Stiftungsverfassung sind so die grundlegenden normativen Rahmenbedingungen definiert, die für die strategische Ausrichtung und die operativen Maßnahmen des Unternehmens verbindlich sind.

RISIKOFAKTOR MENSCH

Wie bei allen anderen Unternehmenskonstellationen darf auch bei einer Stiftungslösung der Faktor Mensch nicht unterschätzt werden. Es ist eine Alltagsweisheit, dass die besten Rahmenbedingungen nur so tragfähig sein können wie die Menschen, die sie ausfüllen. Dies gilt allgemein für die Geschäftsführung und besonders für einen Stiftungsvorstand.

Viel mehr noch als bei einem üblichen Aufsichtsratsmandat in einer AG oder großen GmbH muss bei der Besetzung des Stiftungsvorstands auf umfassende wirtschaftliche Qualifikationen und unter-



nehmerisches Verständnis geachtet werden. Das ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil in dem vorgestellten Stiftungsmodell die etwa bei einer AG vorhandene Trennung von Eigentum, Aufsicht und Management nicht gegeben ist. Wenn die Gesellschafteranteile des Unternehmens in die Stiftung eingebracht werden, dann ist die Stiftung Eigentümerin und Aufseherin zugleich. Sie – also faktisch ihr Vorstand – muss treuhändisch auf die Erfüllung der Stiftungszwecke achten.

Innerhalb des Unternehmensverbundes ist die Stiftung die oberste Führungsinstanz. Es reicht nicht, den Vorstand mit Personen zu besetzen, die ihr Mandat lediglich als repräsentative Aufgabe sehen, ein Verständnis, das man bei Stiftungen sehr häufig findet. Spätestens in Krisenzeiten wird die Fehlbesetzung deutlich. Dann zeigt sich, ob die Stiftung in der Lage ist, die unternehmerische und auch die ideelle Führung zu übernehmen und als verantwortliche Instanz entschlossen und kompetent zu handeln. Dies gilt auch für die Unternehmensleitung, die eine klare Vorstellung von der Unternehmenskonstruktion haben und die strukturellen Weisungsbefugnisse kennen und akzeptieren muss. Sind diese Grundlagen und die nötige Führungsstärke in der Stiftung nicht vorhanden, schlägt die ursprüngliche Idee der Unternehmenssicherung mittels einer Stiftung in ihr Gegenteil um. Denn niemand muss mehr eigenes Kapitalrisiko oder persönlichen Reputationsschaden fürchten. Einem willkürlichen Missmanagement, das keine Sanktionen zu befürchten hat und das die Substanz des Unternehmens aufzehrt, ist Tür und Tor geöffnet.

BEISPIEL: DIE LUHSA-KONSTRUKTION (FIKTIV)

Theo Kramer (alle Namen frei erfunden) verfolgte bei der Gründung der LUHSA GmbH vor rund 30 Jahren die Vision eines werteorientierten Dienstleisters. Mit der Festschreibung und der täglichen Umsetzung ethischer Grundsätze konnte die LUHSA bald ordentliche Umsätze verbuchen und genoss einen guten Ruf. Sieben Jahre vor seinem geplanten Ruhestand gründete der Unternehmer eine Stiftung. Die gewerbliche Theo-Kramer-Stiftung sollte zwei Ziele verfolgen: Zum einen wollte Kramer, dass das Wertefundament, das aus seiner Sicht den Aufstieg der LUHSA ermöglicht hatte, auch nach seinem Ausscheiden erhalten bliebe. Da er keine Kinder hatte, konnte er seine Werte nicht persönlich weitergeben. Einem angestellten Management traute er die dauerhafte Wahrnehmung und das Vorleben seiner Werte aber nicht zu. Zum anderen wollte der Gründer verhindern, dass sein Unternehmen irgendwann an einen größeren Konkurrenten verkauft würde. Die LUHSA sollte als eigenständiges Unternehmen erhalten bleiben und dafür unverkäuflich werden.

Das Wertefundament, das Kramer so wichtig war, ließ er in der Stiftungsverfassung niederschreiben. Deren Einhaltung und entsprechend die Befolgung der ethischen Grundwerte in der LUHSA lag beim Stiftungsvorstand. Dieser sollte ferner die neu eingesetzte Geschäftsführung der GmbH begleiten und beaufsichtigen. In den sechsköpfigen Vorstand der Stiftung wählte Kramer alte Weggefährten, denen er vertrauen und

auf deren Unterstützung er sich verlassen konnte. Um ihre Aufsichtsrolle auch gesellschaftsrechtlich zu ermöglichen, wurden der Theo-Kramer-Stiftung die Geschäftsanteile der LUHSA GmbH unwiderruflich übertragen.

DER ÜBERGANG

In den ersten Jahren hatte der Unternehmensgründer und Stifter Theo Kramer sowohl den Vorsitz der LUHSA GmbH als auch der Theo-Kramer-Stiftung inne. Bei ihm liefen alle Informationen zusammen, er steuerte als zentrale Leitfigur das Unternehmen. Mit Blick auf sein bevorstehendes Ausscheiden gab Kramer nach und nach seine Ämter ab. Zuerst wurde Steffen Jannitsch als Geschäftsführer der LUHSA GmbH eingestellt, der Kramer mit seinen vorgetragenen ethischen Überzeugungen beeindruckt hatte. Später gab Kramer in der Theo-Kramer-Stiftung den Vorsitz des Vorstands auf. Als Nachfolger wurde Kramers langjähriger Freund Konrad Seifert einstimmig gewählt.

DIE ÜBERNAHME

Nach dem Ausscheiden des Gründers waren die wichtigsten Positionen in der LUHSA GmbH und in der Theo-Kramer-Stiftung mit Personen besetzt, die keinerlei eigenes Kapitalrisiko zu tragen hatten. Eigentlich sollte diese Stiftungsstruktur den Bestand des Unternehmens im Sinne des Gründers gewährleisten. Jedoch gelang es dem LUHSA-Geschäftsführer Jannitsch, den Vorstand der Theo-Kramer-Stiftung nach und nach mit Personen zu besetzen, denen gegenüber er im Unternehmen weisungsbefugt war. Seifert widersetzte sich diesen Bestrebungen, konnte allerdings nicht auf Rückhalt in Stiftung und Unternehmen hoffen. Von seiner Amtsgewalt konnte er alleine keinen Gebrauch machen, so appellierte er an die Werte des Gründers. Dessen Ruf war indes seit seinem Ausscheiden verblasst. Schließlich gab Seifert sein Amt auf. Sein Nachfolger wurde ein Abteilungsleiter aus der LUHSA GmbH.

DAS ENDE

Mit Seiferts Amtsniederlegung kontrollierte Jannitsch das Gremium in der Unternehmensgruppe, das eigentlich für die Kontrolle seiner Arbeit zuständig sein sollte. Es kam zu einem Zirkelschluss im Überwachungssystem des Unternehmens. Die Aufsichtsbehörde erhob keine formalen Einwände gegen die Neubesetzung des Stiftungsvorstandes. Sie ist nur für die formaljuristische Einhaltung des Stiftungsrechts zuständig und

hat weder die betriebswirtschaftlichen noch gesellschaftsrechtlichen Kompetenzen und Befugnisse, um eine solche Stiftungsstruktur adäquat zu überwachen.

In der Folge wurde die Vision des Stifters Theo Kramer pervertiert: Der sich selbst gehörende und dadurch von fremden Eigentümern unabhängige Verbund wurde von innen unterwandert. Die ethischen Ideen mussten Jannitschs eigenen Machtinteressen weichen. Infolge von anhaltendem Missmanagement sanken die Umsätze drastisch. Zugleich verließen die Leistungsträger das Unternehmen, weil die ursprüngliche Vertrauenskultur weggefallen war. Sieben Jahre nach dem Ausscheiden des Gründers und inmitten einer langen Rezession wurde die LUHSA insolvent. Der Unternehmensverbund, der so geschickt gegen eine äußere Übernahme gesichert worden war, unterlag schließlich der Übernahme von innen.

KURZ & KNAPP

Stiftungen eignen sich zum Schutz sowohl materieller als auch ideeller Güter und genießen in der Öffentlichkeit großes Vertrauen. Ganze Unternehmen können mit einer Stiftung gesichert werden; die Gefahr, dass ein Vorstand eigene Interessen zu Ungunsten der Stiftung und damit zum Nachteil des Unternehmens verfolgt, scheint durch die Aufsichtsfunktion der Stiftungsbehörden reduziert. Stiftungslösungen zur Unternehmensnachfolge können aber auch scheitern, häufig am Faktor Mensch. Das veranschaulicht das fiktive Beispiel der LUHSA Gruppe. Es reflektiert einen Fall, in dem die Stiftungslösung ein Unternehmen und die Werte seines Gründers sichern sollte, jedoch von innen heraus ausgehebelt wurde. ■

ZUM THEMA

Baumgartner, Bernhard: Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge, 2009

Fromm, Rüdiger / **Fromm**, Michael / **Fromm**, Andreas u.a.: Die richtige Unternehmensnachfolge im Mittelstand (BBE Praxis-Leitfaden), 2009 [Kurz-Rezensionen in diesem Heft, S. 54]

Schlecht&Partner / Taylor Wessing (Hrsg.): Unternehmensnachfolge. Handbuch für die Praxis, 2. Aufl. 2010 [Kurz-Rezensionen in diesem Heft, S. 54]

in *Stiftung&Sponsoring*

Fritzsche, Stefan / **Kilian**, Ulrike: Nachfolge in Familienunternehmen durch Unternehmensträgerstiftungen. Möglichkeiten der Satzungsgestaltung, S&S RS 3/2008

Mecking, Christoph / **Schlichting**, Jürgen: Die Management Buy-Out-Stiftung. Eine Win-win-Gestaltung bei Unternehmensnachfolgen für den Mittelstand, S&S 3/2009, S. 46-47

Schindler, Ambros: Die Stiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge. Teil 1: Motive und Konstellationen, S&S 2/2008, S. 30-31

S&S-SAMMLUNGEN VERVOLLSTÄNDIGEN

Nutzen Sie zur Nachbestellung zurückliegender Jahrgänge oder Einzelhefte die Preisnachlässe unserer **Sonderaktion!** Näheres erfahren Sie im Internet unter

[www.stiftung-sponsoring.de/
nachbestellung](http://www.stiftung-sponsoring.de/nachbestellung)

Prof. Dr. Matthias Schmidt ist Geschäftsführer des Instituts für wertorientierte Unternehmensführung (IWU) und Professor für Unternehmensführung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin, mschmidt@beuth-hochschule.de, www.iwu-berlin.de, Thomas Hajduk ist Promotionsstudent an der Europa-Universität Viadrina und arbeitet zu internationalen CSR-Standards, thomas.hajduk@gmx.de, www.euv-frankfurt-o.de



Wir sorgen für Orientierung in der Welt der Gemeinnützigkeit!

&Stiftung Sponsoring

Seit 1998 ist „Stiftung&Sponsoring“ das führende Fachmagazin für Non-Profit-Management und -Marketing und widmet sich dem gesellschaftlich wichtigen Feld gemeinnütziger Aktivitäten.

Das Magazin erscheint alle zwei Monate und bietet mit seinem breiten Themenspektrum ein

praxisorientiertes Forum für Informationen, Grundlagen- und Fachwissen im Dritten Sektor.

Überzeugen Sie sich von der Qualität des Magazins! Nutzen Sie unser Angebot und testen Sie zwei Ausgaben gratis! Einfach das Formular ausfüllen und per Fax oder Post zurückschicken.

Ja, ich möchte 2 x Stiftung&Sponsoring gratis bestellen:

NAME, VORNAME

STRASSE/HAUSNUMMER

TELEFON

ORGANISATION

PLZ/ORT

EMAIL

Bitte schicken Sie mir die beiden nächsten Ausgaben kostenlos und frei Haus. Wenn ich Stiftung&Sponsoring danach weiterlesen möchte, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann 6 Ausgaben im Jahr zum Vorteilspreis von derzeit 126,80 € inklusive MwSt. und Versand (statt 6 x Einzelheft zu je 22,00 € zzgl. Versandkosten). Ansonsten genügt eine kurze Mitteilung an den Verlag bis drei Wochen nach Erhalt des zweiten Heftes.

☐ Ich zahle gegen Rechnung

☐ Ich zahle bargeldlos per Bankeinzug

Der Bezug verlängert sich um jeweils ein weiteres Jahr, wenn ich nicht acht Wochen vor Ablauf schriftlich kündige.

Widerrufsrecht: Die Bestellung kann ich binnen 2 Wochen nach Bestelldatum (rechtzeitige Absendung genügt) schriftlich beim Stiftung&Sponsoring Verlag, Bleichestraße 305, 33415 Verl, widerrufen.

KONTONUMMER

BANKLEITZAHL

DATUM, UNTERSCHRIFT

Fax: 05246 9251010

oder nutzen Sie unser Bestellformular unter www.stiftung-sponsoring.de

Stiftung&Sponsoring Verlag GmbH

Bleichestraße 305 · 33415 Verl · Telefon 05246 92510-0 · Telefax 05246 92510-10

info@stiftung-sponsoring.de · www.stiftung-sponsoring.de