

Michael Göring

# Unternehmen STIFTUNG

Stiften mit Herz und Verstand



2., erweiterte und aktualisierte Auflage

HANSER

# Inhalt

<b>I Einleitung</b> .....	1
1.1 Die gemeinnützige Stiftung .....	1
1.2 Sie überlegen, eine Stiftung zu gründen .....	5
1.3 Sie überlegen, für eine Stiftung zu arbeiten, oder sind bereits bei einer Stiftung angestellt ....	9
<b>2 Der Stifter als Gründer</b> .....	13
2.1 Beweggründe, eine gemeinnützige Stiftung zu errichten .....	13
2.2 Was ist eigentlich gemeinnützig? .....	14
2.3 Stiftung, Stiftungs-GmbH oder Stiftungsverein? ..	17
2.4 Unselbstständig oder selbstständig? .....	19
2.5 Zustiftung und Spende .....	21
2.6 Rechtliche und steuerrechtliche Grundlagen für den Gründungsprozess .....	24
2.7 Die staatliche Anerkennung .....	30
2.8 Satzung .....	31
2.9 Gremien .....	33
2.10 Ziele und Strategie der Stiftung .....	35
2.11 Finanzmanagement .....	37
2.12 Projekte .....	40
2.13 Zielerfüllung .....	42
<b>3 Die Stiftung als Unternehmen</b> .....	45
3.1 Das Produkt, der Markt, die Konkurrenz: Die Unterschiede .....	45
3.2 Fördernd oder operativ? .....	47
3.3 Rechtliche und steuerrechtliche Bedingungen ...	49
3.4 Entwicklung von Stiftungsschwerpunkten .....	68
3.5 Marketing .....	72
3.6 Jahresplanung .....	75
3.7 Projektplanung .....	77

3.8	Projektdurchführung .....	80
3.9	Projektcontrolling .....	85
3.10	Evaluation .....	88
3.11	Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit .....	93
3.12	Kooperation und Public Private Partnership .....	102
3.13	Fundraising .....	110
3.14	Sponsoring .....	116
3.15	Haftung .....	118
3.16	Aufhebung einer Stiftung .....	121
<b>4</b>	<b>Die Stiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge .....</b>	<b>123</b>
4.1	Die Unternehmensträger-/Beteiligungsträgerstiftung .....	124
4.2	Die Familienstiftung .....	128
4.3	Das Modell der Doppelstiftung .....	129
<b>5</b>	<b>Die Stiftung als gesellschaftlicher Akteur .....</b>	<b>131</b>
5.1	Wie kommt man zu den besten Projekten? .....	131
5.2	Wie erreicht die Stiftung eine nachhaltige Wirkung? .....	134
5.3	Wie gewinne ich ein tatkräftiges Mitarbeiterteam? .....	137
5.4	Wie sichert ein Stifter seine Ziele? .....	143
5.5	Welche Gefahren können einer Stiftung drohen? Good Governance für Stiftungen .....	145
5.6	Die Stiftung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten .....	148
5.7	Die Bürgerstiftung .....	151
<b>6</b>	<b>Die kleine Stiftung .....</b>	<b>155</b>
<b>7</b>	<b>Ein vorläufiges Schlusswort .....</b>	<b>161</b>
	<b>Bibliografie .....</b>	<b>163</b>
	<b>Dank .....</b>	<b>167</b>

<b>Anhang</b> .....	169
<b>Anhang A BGB §§ 80 bis 88</b> .....	169
<b>Anhang B Abgabenordnung §§ 51 bis 68</b> .....	172
<b>Anhang C Muster Stiftungsgeschäft zu Lebzeiten</b> .....	186
<b>Anhang D Muster Stiftungsgeschäft von Todes wegen</b> ..	188
<b>Anhang E Mustersatzung einer gemeinnützigen Stiftung</b> .....	190
<b>Anhang F Grundsätze guter Stiftungspraxis</b> .....	199
<b>Anhang G Musterbrief Zusage I</b> .....	202
<b>Anhang H Musterbrief Zusage 2</b> .....	204

# | | Einleitung

## 1.1 | Die gemeinnützige Stiftung

Der einzelne Mensch ist auf die Gesellschaft angewiesen. Ohne sie kann er sich nicht entfalten, kann nicht wirken, kann nicht leben. Seine Sozialisation, seine Ausbildung, sein persönlicher Weg zum Glück vollzieht sich in der Gemeinschaft. Der Einzelne weiß sehr wohl, was er der Gesellschaft verdankt, und viele ziehen für sich daraus die Schlussfolgerung, dass es lohnt, in die Gesellschaft zu investieren. Die allermeisten von uns lassen es freilich dabei bewenden, ihre Steuern zu zahlen, doch sehr viele leisten auch einen zusätzlichen Beitrag durch ein weitergehendes Engagement. Sie sind in Vereinen, Kirchen oder Parteien aktiv, trainieren Jugendmannschaften oder helfen beim Hospizdienst, oder sie machen ganz individuell Woche für Woche Besuche bei Kranken, Alleinstehenden, bei Kindern in Not. Und gar nicht so wenige wollen eine Idee verwirklichen, die vielen nutzen kann: Sie gründen eine Stiftung. Sie wollen der Gemeinschaft etwas zurückgeben, weil sie dankbar sind, dass sie in einer mehr als 60-jährigen Friedenszeit leben durften und dürfen, einer Zeit, die es ihnen ermöglicht hat, überragende Leistungen zu erbringen. Nun wollen sie etwas hinterlassen, das über das rein Persönliche hinausgeht. Sie wollen etwas für ihre Stadt, für ihre Region, für ihr Land tun, weil der Blick in die Geschichte einer Stadt oder einer Region sehr wohl zeigt, dass der Einzelne eben doch einen Unterschied machen kann.

Viele Menschen haben bereits Stiftungen gegründet, und noch mehr tragen sich mit diesem Gedanken. Für diesen Personenkreis ist die gemeinnützige Stiftung genau die richtige rechtliche und organisatorische Gestaltungsform. Die Definition dessen, was gemeinnützig ist, wird unter Rechtsgelehrten und Soziologen gern geführt; für den Stifter ist jedoch zunächst wichtig, dass unser demokratisches, pluralistisch denkendes

Land hier recht pragmatisch eingestellt ist. Dass eine gemeinnützige Stiftung keine Zwecke verfolgen darf, die dem Bürgerlichen Gesetzbuch entgegenstehen, die politische Parteien begünstigen oder einzelnen Personen Vermögensvorteile verschaffen, leuchtet sofort ein. Dass aber auf der anderen Seite die möglichen Betätigungsfelder von gemeinnützigen Stiftungen riesengroß sind, weil im sozialen, karitativen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich, in der Bildung, Medizin, im Umweltschutz und Sport dem allgemeinen Nutzen keine Grenzen gesetzt sind, ist ebenso eine Selbstverständlichkeit. Das hat auch der Staat erkannt, hat auch steuerrechtlich die Gemeinnützigkeit weit gefasst, und daher gibt es keinen Stifter, der nicht nach einigem Nachdenken einen genau passenden Zweck für seine Stiftung gefunden hätte.

Eine Stiftung hat in diesem gemeinnützigen Zweck ihren Kern. Das Vermögen, das der Stifter bereitstellt und durch geschicktes Finanzmanagement und/oder Fundraising zu vermehren wünscht, dient allein der Zweckerfüllung. Ihr dient ebenso und unmittelbar eine eigenständige, unabhängige Organisation, das Stiftungsmanagement. Diese Triade von gemeinnützigem Zweck, Vermögen und Organisation macht die Stiftung aus, gibt ihr Richtung und Ziel, bestimmt ihren Wirkungskreis und Wirkungsgrad.

Um diese drei Bereiche und ihre Folgerungen wird es in diesem Buch gehen. Der potenzielle Stifter wird vor allem in dem zweiten Kapitel die grundsätzlichen Fragen beantwortet finden, die ihn interessieren, während derjenige, der bereits für eine Stiftung tätig ist, besonderen Nutzen aus dem dritten Kapitel ziehen wird. Das vierte Kapitel wendet sich eher einer Spezialfrage zu: Kann man möglicherweise ein Unternehmen über eine Stiftung in die nächste Generation überführen? Kapitel 5 ist für Stifter und Stiftungsmanager gleichermaßen wichtig: Eine Stiftung, die sich als gesellschaftlicher Akteur begreift, muss sich an Leistungskriterien wie Wirkung oder Nachhaltigkeit messen lassen – ein zentraler Punkt für Stiftungsverantwortliche heute. In Kapitel 6 schließlich geht es um die kleine Stiftung – denn auch mit einer vergleichsweise bescheidenen Finanzausstattung lässt sich einiges ermöglichen.

Über alle Details hinaus wollen die einzelnen Kapitel dem Leser die großartigen Möglichkeiten aufzeigen, die das Stiften

und die Stiftung bieten, wie sie ihm helfen wollen, die Fallstricke zu erkennen, über die man stolpern kann. Schließlich sollen auch einige besonders wirkungsvolle Beispiele von Stiftungsprojekten in Wort und Bild kurz vorgestellt werden.

Wer heute eine Stiftung gründet, reiht sich in eine ehrwürdige, lange Tradition ein. Von den Ägyptern über die Römer, deren Stifter Maecenas (um 70 v. Chr. bis 7 v. Chr.) allem mäzenatischen Tun den Namen gegeben hat, führt der Weg zur „Pia Causa“ im Mittelalter. Schon der Name sagt, dass hier religiöse Motive für das gute Tun im Vordergrund standen. Zahlreiche Hospitalstiftungen aus jener Zeit sind heute noch aktiv, wie beispielsweise die Stiftung Hospital zum Heiligen Geist in Hamburg, die 1247 gegründet wurde und noch heute ein Seniorenheim unterhält. Seit dem 16. Jahrhundert gelten die fuggerschen Stiftungen in Augsburg zu Recht als Paradebeispiele nachhaltigen stifterischen Wirkens in Deutschland. Das 19. Jahrhundert wurde die Zeit der großen Sozialstifte, deren Heime und Fürsorgeaktivitäten einen Teil der negativen sozialen Folgen der industriellen Revolution mildern konnten. In den USA begann Ende des 19. Jahrhunderts während des sogenannten Gilded Age (etwa 1870 bis 1914) die Zeit der großen Mäzene und Philanthropen. Ihnen folgte zu Beginn des 20. Jahrhunderts die Errichtung großer Stiftungen. Hervorzuheben sind dabei besonders John D. Rockefeller (1839 bis 1937) und Andrew Carnegie (1835 bis 1919), die mit ihren Stiftungen, The Rockefeller Foundation, gegründet 1913, und die Carnegie Corporation of New York, weit über soziale Bereiche hinaus ihre Stiftungszwecke um Bildung, Medizin oder Wissenschaft ergänzten. Der Blick in die Geschichte lehrt uns, dass Stiftungen offenbar recht robuster Natur sind. Für einen heutigen Stifter mag dieser Gedanke ein durchaus wichtiges Motiv bei seinen Überlegungen sein.

Worin bestehen die Herausforderungen an Stiftungen heute? Für die Mitarbeiter einer heutigen Stiftung sind längst moderne Zeiten angebrochen. Sie erleben einen zunehmenden Grad an Professionalisierung, der im Stiftungswesen lange unbekannt war. Einerseits gilt es zwar als Gemeinplatz, dass Gemeinnützigkeit sich durchaus mit Effizienzkriterien verträgt, andererseits ist diese Realität in vielen Stiftungen noch nicht wirklich angekommen. Hier will das Buch die Brücke zu Methoden und Mitteln moderner Unternehmensführung schlagen

und zeigen, wie Förderprojekte durch gute Planung und Steuerung zu besseren Ergebnissen geführt werden können. Gemeinnützige Arbeit lässt sich zwar nicht nach klassischen Marktgesetzen von Angebot, Preis und Nachfrage regeln, kann aber sehr wohl bewertet und an Zielen gemessen werden. Auch moderne Marketingmethoden sind bei gemeinnützigen Stiftungen durchaus am rechten Platz.

All dies hat die Anforderungen an die Geschäftsführung einer Stiftung und an ihre Mitarbeiter in letzter Zeit erhöht. Doch die Arbeit eines Stiftungsmanagers ist durch die gestiegenen Ansprüche nur noch attraktiver und interessanter geworden. Der Stiftungsvorstand trägt auch die Verantwortung für die weitere Entwicklung des Stiftungskapitals, er muss gemeinsam mit den Banken und Finanzberatern entscheiden, ob eher der Aktienanteil am Portefeuille erhöht werden sollte oder ob man nicht auch einen kleineren Anteil in Private Equity oder in Emerging Markets investieren sollte. Jeder, der so denkt und handelt, sieht gemeinnützige Stiftungen zuerst einmal als Unternehmen! Doch ist dabei nicht nur der Verstand gefragt: Die Nähe zum Stiftungszweck, der brennende Wunsch, die Förderziele zu erfüllen, tatsächlich zum Nutzen der Allgemeinheit tätig zu sein, ist oft eine Frage des Herzens.

Und darum soll es in diesem Buch eben auch gehen: Unternehmerisches Denken mit Lust auf Innovationen, mit Freude an Kreativität, mit Experimentiergeist für Lösungsmodelle, mit Mut zu Alternativen ist Voraussetzung für ein wirklich nachhaltiges Stiftungswirken im 21. Jahrhundert. Es gibt so viele offene gesellschaftliche Fragen, zu deren Beantwortung Stiftungen zumindest ein Stück weit beitragen können. Ob es um Bildungs- und Erziehungsfragen geht, um Fürsorge und Entwicklungshilfe, um Wissenschaft und deren Grenzen, um soziale Kohäsion in unserer pluralistischen Gesellschaft, um eine neue soziale Marktwirtschaft im Zeitalter der Globalisierung, um religiösen Fundamentalismus und die Suche nach Sinn, um die Ökonomisierung aller Lebensbereiche und die Würde des Alterns – oder auch um die Versorgung mit Kita-Plätzen, die Vergabe von Musikinstrumenten oder die Hilfe für überforderte alleinerziehende Mütter oder Väter in einem einzelnen Stadtteil: Stiftungen können dazu einen Beitrag leisten. Zum Nutzen aller!



## I.2 | Sie überlegen, eine Stiftung zu gründen

Zunächst gratuliere ich Ihnen herzlich zu dieser Überlegung und möchte Sie bei Ihrem Vorhaben gern unterstützen. Sie sind in guter Gesellschaft: Die Gebrüder Fugger haben es getan, Alfried Krupp hat es getan, Reinhard Mohn ist Stifter ebenso wie Michael Otto und Michael Stich, die Nobelpreisträgerin Nüsslein-Volhard oder die Unternehmerin Ruth Cornelsen. 15 500 selbstständige Stiftungen zählte der Bundesverband Deutscher Stiftungen am Ende des Jahres 2007, in dem allein über 1000 Stiftungen neu gegründet wurden. Fast 8000 davon sind erst in den letzten zehn Jahren errichtet worden. Sie sehen daran, auf welch dynamischem Terrain Sie sich als Stifter bewegen. Es muss übrigens nicht immer gleich eine rechtlich selbstständige Stiftung sein, es gibt auch die Möglichkeit, eine unselbstständige Stiftung zu errichten, die dann treuhänderisch geführt wird, beispielsweise vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft in Essen, der für über 400 unselbstständige Stiftungen treuhänderisch sorgt. Falls das für Sie interessant sein sollte, finden Sie hierzu mehr Informationen im zweiten Teil des Buches (siehe Kapitel 2.4).

Im Folgenden gehen wir von der rechtlich eigenständigen gemeinnützigen Stiftung des bürgerlichen Rechts aus, dessen Gründungsvoraussetzungen hier kurz skizziert werden sollen.

Der eigentliche Gründungsakt einer Stiftung ist recht einfach. Das zweite Kapitel dieses Buches widmet sich ausführlich diesem Thema. Hier sei nur das Wichtigste vorausgeschickt: Der Stifter<sup>1</sup> zeichnet ein sogenanntes Stiftungsgeschäft, wozu er nicht einmal einen Rechtsanwalt oder Notar benötigt. Er verfasst einen Schriftsatz, überschreibt ihn mit Stiftungsgeschäft und setzt nun Folgendes ein:

---

<sup>1</sup> Wenn hier „der Stifter“ erwähnt wird, so ist jedes Mal auch „die Stifterin“ gemeint. Das Gleiche gilt für „der Referent“ oder „der Mitarbeiter“. Bitte lesen Sie jedes Mal die weibliche Form mit!