Audit Committee Quarterly

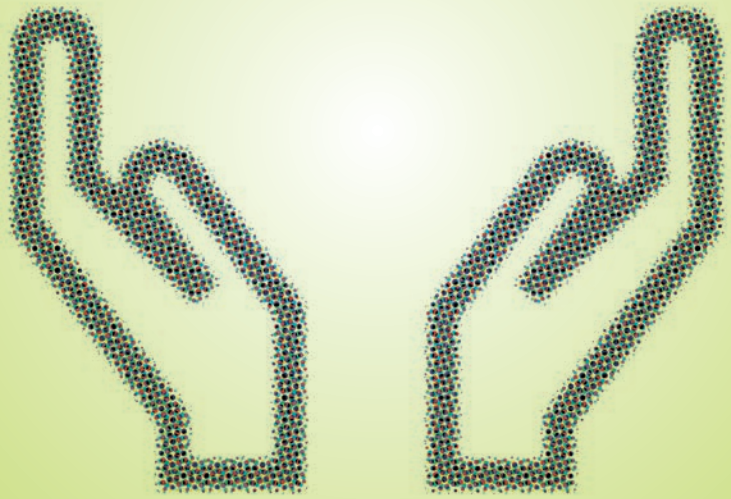
IV/2015

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

Audit Committee Institute e.V.

Gefördert durch KPMG

STIFTUNGEN



Flüchtlingswellen, Energiewende, demografischer Wandel – die gesellschaftlichen Aufgaben werden immer komplexer. Sie sind nicht nur Herausforderungen für die Politik, sondern für die ganze Gesellschaft. Denn das Finden von Antworten auf die dringenden Fragen dieser Zeit ist nicht Angelegenheit spezialisierter Fachpolitiken – vielmehr geht die Weiterentwicklung unseres Gemeinwesens uns alle an.

Erfreulicherweise lässt sich beobachten, dass bürgerschaftliches Engagement zugenommen hat und zu einer immer wichtigeren Stimme in der Gestaltung des sozialen Wandels geworden ist. Besonderer Beliebtheit erfreut sich die Stiftung, die zu den ältesten Instrumenten privaten Engagements für das Allgemeinwohl gehört. Mehr noch: Stiften liegt im Trend. Seit den 1980er-Jahren erleben wir eine breite Renaissance des Stiftungsgedankens. Heutzutage werden jährlich rund 700 neue rechtsfähige Stiftungen in Deutschland gegründet – aktuell gibt es hierzulande rund 21.000 rechtsfähige Stiftungen, Schätzungen zufolge kommen mindestens noch einmal so viele nicht rechtsfähige Stiftungen hinzu.

Die Gestaltungsmöglichkeiten von Stiftungen sind vielfältig. Denn im Gegensatz zum Staat sind sie frei, sich einem Thema ohne politischen Druck zu widmen. Als Struktur- und Ideengeber können sie innovative Projekte vorantreiben. Sie haben die Freiheit, unkonventionell zu denken, und sind aufgrund ihrer Langfristigkeit prädestiniert, neue Lösungen für Probleme unterschiedlicher Art zu finden.

Vor diesem Hintergrund freue ich mich sehr, dass die vorliegende Ausgabe des Audit Committee Quarterly das Thema »Stiftungen und Dritter Sektor« in den Mittelpunkt stellt, und wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Prof. Dr. Dr. Andreas Barner
Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

2 **EDITORIAL**
Prof. Dr. Dr. Andreas Barner

4 **SCHWERPUNKT: STIFTUNGEN**

4 Aktuelle Trends im Bereich der Stiftungen
Dr. Wilhelm Krull

8 Good Governance in Non-Profit-Organisationen
Prof. Dr. Dres. h.c. Hans-Jürgen Papier

10 Zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Unternehmenskontinuität – Stiftungsformen in Deutschland
Prof. Dr. Peter Rawert, LL.M. (Exeter)

13 Foundation Governance – ein vergleichender Überblick über den deutschsprachigen Raum
Prof. Dr. Dominique Jakob

16 Aktuelle Herausforderungen aus Sicht der staatlichen Stiftungsaufsicht
Interview mit Udo Hopp

20 Zwischen Demografie und Professionalisierung – Anforderungen an Gremienmitglieder von Stiftungen
Prof. Dr. Michael Göring

22 Die BGB-Stiftung ist immer noch die angemessene Organisationsform
Interview mit Dr. Lutz Spandau

24 Die Treuhandstiftung – die effiziente Art zu stiften
Prof. Dr. Andreas Schlüter und Dr. Markus Heuel

27 Rechtsfähige Stiftungen, Treuhandstiftungen, Stiftungskörperschaften – ein Wettbewerb der Stiftungsrechtsformen?
Prof. Dr. Stefan J. Geibel

30 Drei Erfolgsprinzipien für wirkungsorientiertes Arbeiten in Stiftungen
Dr. Brigitte Mohn und Dr. Andreas Rickert

32 Transparenz als wesentlicher Bestandteil der Kultur der Stiftung Polytechnische Gesellschaft in Frankfurt am Main
Johann-Peter Krommer und Michael Reh

35 Gute Governance im Non-Profit-Bereich
Prof. Dr. Carl-Heinz Heuer und Dr. Nicolai von Cube

38 Exit-Strategien – unverzichtbar für professionelle Stiftungsführung
Dr. Peter Bettermann

41 Fünf Dinge, die mir bei Stiftungen ein besonderes Anliegen sind
Prof. h.c. Manfred Maus

42 Die Vermögensanlage als Hebel nutzen
Carl-August Graf v. Kospoth

45 Mission Investing – Nachhaltigkeit 2.0
Christian Müller

48 Anforderung an die Corporate Governance von katholischen Einrichtungen
Interview mit Raphael Graf von Deym

50 Corporate Governance in diakonischen Einrichtungen
Interview mit Dr. Wolfgang Teske

52 **STANDPUNKT |●|**

52 Flugreisen, Sonderboni, Abfindungszahlungen: Wann haftet der Vorstand?
Astrid Gundel

56 **AKTUELLE RECHTSPRECHUNG**

56 Verstößt die deutsche Mitbestimmung im Aufsichtsrat gegen Europarecht?

59 **CORPORATE GOVERNANCE AKTUELL**

59 Im unsicheren Hafen – Auswirkungen des Safe-Harbor-Urteils des EuGH

61 Kurzmeldungen

64 **DIE WELT DER CORPORATE GOVERNANCE: NIGERIA**
Dr. Emmanuel I. Ede

66 **PUBLIKATIONEN**

68 **AUSGEWÄHLTE ZEITSCHRIFTENARTIKEL**

69 Impressum

70 Bestellformular

71 What makes a great board?

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Wilhelm Krull ist Generalsekretär der VolkswagenStiftung.

Dr. Wilhelm Krull

Aktuelle Trends im Bereich der Stiftungen

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Immer mehr Stiftungen

Der wichtigste Trend im Bereich der Stiftungen sind die Stiftungen selbst: Rund 21.000 gibt es mittlerweile in Deutschland – und es werden immer mehr. Jeden Tag kommen zwei bis drei neue hinzu. Seit dem Jahr 2000 hat sich die Zahl der rechtsfähigen Stiftungen bürgerlichen Rechts mehr als verdoppelt. Das Stiften hat also erfreulicherweise Konjunktur.

Herausforderungen und Probleme

Zugleich stehen die Stiftungen – nicht nur in Deutschland – vor großen Herausforderungen. Von Dauer ist auch in auf Ewigkeit angelegten Stiftungen nur der Wandel. Und die Probleme, deren Lösung sich Stiftungen verschrieben haben, werden immer komplexer. Globale Herausforderungen wie den Klimawandel, Migrationsbewegungen, Epidemien, die demografische Entwicklung oder die Welternährung lassen sich nicht durch einen einzigen Akteur bewältigen. Sie erfordern immer mehr das Zusammenwirken aller Kräfte in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Da sind auch Stiftungen zunehmend mehr gefragt. Daher werden sie immer öfter auch vonseiten der Politik angesprochen, um gemeinsame Strategien zu entwerfen und das Vorgehen abzustimmen. Zugleich entwickeln sich aber auch in der freien Wirtschaft sogenannte Sozialunternehmen, Hybride zwischen Unternehmen und Wohltätigkeitsorganisationen, die gesellschaftliche Probleme erkennen und mit unternehmerischer Aktivität – sei es mit oder ohne Gewinnerzielungsabsicht – angehen und bewältigen. Innerhalb solcher Konstellationen hat der »Dritte Sektor« stark an Bedeutung gewonnen und wird dies wohl auch in Zukunft weiter tun.

Zwischen Zweckverwirklichung und Erhalt des Stiftungsvermögens

Trotz dieser aus Sicht der Stiftungen sehr erfreulichen Entwicklung haben es Stiftungen derzeit nicht leicht. Schon die Bedeutung des Worts »Stiftung« schwankt zwischen zwei Seiten, der Institution »Stiftung«, die auf die Verwirklichung eines Stiftungszwecks ausgerichtet ist, und dem Zweckvermögen »Stiftung«, das ein Stifter für die Arbeit der Stiftung zur Verfügung gestellt hat. Und hier liegt das Problem: Durch die Finanzmarkt- und Eurokrise wird es für Stiftungen deutlich schwieriger, beides, die Zweckverwirklichung und den Erhalt des Stiftungskapitals, in Einklang zu bringen. Die Niedrigzinsphase hat insbesondere kleinere und mittlere Stiftungen – aber auch größere, die ihr Kapital überwiegend in festverzinslichen Wertpapieren anlegen müssen – fest im Griff. Es ist verständlich, dass Stifter, ehrenamtliche Vorstände und zivilgesellschaftliche Initiatoren ihr Hauptaugenmerk auf die Zweckerfüllung einer Stiftung richten und weniger auf die Vermögensanlage. Doch die gegenwärtige Situation an den Finanzmärkten erfordert hier ein Umdenken: Wenn keine Zinsen mehr gezahlt werden, stehen auch keine Erträge für die Zweckerfüllung zur Verfügung. Steigt die Inflationsrate über das Zinsniveau oder werden sogar negative Zinsen erhoben, sinkt der Wert des Stiftungsvermögens und der Kapitalerhalt, das oberste Ziel der Vermögensanlage deutscher Stiftungen, ist bedroht. Außerdem zeigt sich vor dem Hintergrund der Griechenlandkrise, dass das große Vertrauen, das bisher gerade Stiftungen Staatsanleihen entgegengebracht haben, nicht mehr gerechtfertigt ist. Bonitäts- und Volatilitätsrisiken müssen neu bewertet und in ein ausgewogeneres Verhältnis gebracht werden, das den Werterhalt des Stiftungsvermögens und die Generierung von Erträgen für die Fördertätigkeit der Stiftung gleichermaßen berücksichtigt. Wohl oder übel sind viele daher gezwungen, bei der Vermögensanlage kontrolliert und mit Augenmaß mehr Risiken in Kauf zu nehmen. Helfen kann dabei insbesondere eine breit diversifizierte Anlagestrategie, die Klumpenrisiken vermeidet und so mögliche Verluste und Ausfälle weitestgehend eingrenzt. Gegenüber kurzfristig orientierten Anlegern haben Stiftungen jedoch den entscheidenden Vorteil, über einen langen Atem zu verfügen. Der langfristige Anlagehorizont macht es nämlich möglich, die Volatilitätsrisiken an den Aktienmärkten über die Zeit hin auszugleichen.

Stiftungshandeln in der Niedrigzinsphase

Die schwierige und unsichere Situation an den Finanz- und Kapitalmärkten wirft auf den im Grunde genommen sehr erfreulichen Trend der Stiftungsneugründungen einen Schatten. Die weitaus meisten Stiftungen sind nämlich mittlere und kleinere Stiftungen, die nicht genügend Kapital haben, um eine hinreichende Diversifizierungsstrategie selbst umzusetzen oder mit eigenem Personal ein aktives Vermögensmanagement zu betreiben. Für das Stiftungshandeln der Zukunft wird es also entscheidend sein, nach neuen Wegen zu suchen, die vorhandenen Kräfte zu bündeln und gemeinsam strategisch auszurichten.

Die folgenden sieben Lösungsideen werden derzeit im Stiftungswesen diskutiert: »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

- *Pooling:* Wenn mehrere kleinere Stiftungen ihre Kapitalanlagen bündeln, haben sie mehr Chancen, strategisch vorzugehen und kontrolliert Risiken einzugehen. Mit größeren Beträgen ist es dabei auch leichter möglich, sicherere und höhere Erträge zu erzielen.

- *Stiftungsfonds:* Ein Stiftungsfonds ist ein Fonds, der einem bestimmten Zweck gewidmet ist (z. B. für Bildungsaufgaben), in den potenzielle Stifter einzahlen können. Sie können so sichergehen, dass ihr Geld für die zuvor definierten Ziele des Fonds ausgegeben wird.

- *Fundraising und Spenden:* Manche Stiftungen versuchen, durch aktives Fundraising einen Zuwachs zu erzielen. Auf diese Weise gewinnen sie eine stärkere Unabhängigkeit von den laufenden Erträgen aus dem Stiftungsvermögen. Die neuen Möglichkeiten der digitalen Spendenwerbung über das Internet gewinnen dabei immer mehr an Bedeutung.

- *Zustiftung:* Wer gerne Stifter werden will, aber nicht hinreichend Kapital für eine selbstständige Stiftung geben kann, hat auch die Möglichkeit, eine Zustiftung zu einer bestehenden Stiftung zu machen. Dies bietet sich dann an, wenn man den Aufwand der Gründung einer Stiftung scheut oder wenn man sich mit dem Zweck der Stiftung besonders gut identifizieren kann. Im Gegensatz zur Spende müssen Zustiftungen nicht zeitnah für die Fördertätigkeit wieder ausgegeben werden, die Vermögenswerte werden der Stiftung vielmehr dauerhaft zugeführt. Allerdings haben es Stiftungen, die nach dem Namen eines Stifters benannt sind, etwas schwerer, weitere Zustifter zu gewinnen, denn auch die Zustifter möchten verständlicherweise noch mit ihrer Stiftung in Verbindung gebracht werden. Ein berühmtes Beispiel ist die Zustiftung von Warren Buffet zur Gates-Stiftung.

- *Treuhandstiftung:* Eine Treuhandstiftung ist eine unselbstständige, nicht rechtsfähige Stiftung, die durch einen Vertrag zwischen einem Stifter und einem Treuhänder zustande kommt. Der Stifter überträgt das Stiftungsvermögen dem Treuhänder, der es getrennt von seinem eigenen Vermögen gemäß den Satzungsbestimmungen der Stiftung verwaltet. Eine Treuhandstiftung kann dabei auch mit geringeren Beträgen errichtet werden.

- *Endowment:* Dank des Gesetzes zur Stärkung des Ehrenamts aus dem Jahr 2013 ist es in Deutschland nun auch Stiftungen möglich, selbst als Stifter zu agieren. Sie können einen bestimmten Teil ihres Fördervolumens verwenden, um daraus eine neue Stiftung zu gründen oder in den Vermögensstock einer bestehenden Stiftung zu überführen. Auf diese Weise können größere Stiftungen kleineren Stiftungen »auf die Sprünge helfen« und weiteres finanzielles Engagement von anderen Seiten anregen. Fördermaßnahmen können so noch langfristiger und nachhaltiger wirken.

- *Verbrauchsstiftung:* Eine Verbrauchsstiftung ist endlich, ihr komplettes Vermögen muss bis zu einem definierten Zeitpunkt sukzessive zur Verwirklichung des Stiftungszwecks ausgegeben worden sein. Auf diese Weise kann den derzeitigen Unwägbarkeiten bei der Vermögensanlage so gut wie ganz entgangen werden. Verbrauchsstiftungen erfreuen sich aber auch noch aus einem anderen Grund immer größerer Beliebtheit unter Stiftern: Die Vorstellung einer auf Ewigkeit ausgelegten Stiftung, die mit stets demselben Stiftungsziel fortbesteht, halten mehr und mehr Stifter für nicht mehr zeitgemäß. Die Stifter wollen sich so lange wie möglich selbst für die Ziele der Stiftung mitengagieren und das Stiftungshandeln bestimmen. Zudem kann es auch mit Blick auf das Stiftungsziel sinnvoll sein, von vornherein eine Verbrauchsstiftung zu errichten – etwa dann, wenn ein neues Medikament entwickelt oder ein historisches Gebäude saniert werden soll.

Aktive Zivilgesellschaft und Ehrenamt

Weit wichtiger noch als solche Einzellösungen ist jedoch die Stärkung einer aktiven Zivilgesellschaft, aus deren Mitte heraus die eingangs genannten Herausforderungen und Probleme angegangen werden können. Der wohl wichtigste Trend für die Stiftungen ist das bürgerschaftliche Engagement, die Bereitschaft, sich für seinen Nächsten und das Gemeinwesen einzusetzen – sei es mit Geld, mit Zeit oder mit Ideen. Die beiden christlichen Kirchen bauen schon seit Langem auf ein großes Netzwerk an Freiwilligen und Ehrenamtlern, das die Arbeit von Caritas und Diakonie unterstützt. Die gegenwärtige Flüchtlingskrise hat gezeigt, wie groß die Bereitschaft vieler Bürgerinnen und Bürger ist, sich einzusetzen und mit anzupacken. Auch für Stiftungen – und nicht nur für diejenigen, die es in der Finanzmarkt- und Eurokrise besonders schwer haben – wird es künftig immer wichtiger werden, die Zivilgesellschaft mit einzubinden.

Um diesen Trend zu befördern, müssen auch die Governance-Formen von Stiftungen überprüft werden. Sie müssen transparent und partizipativ ausgestaltet sein, damit sich die Zivilgesellschaft in geeigneter Weise am Stiftungshandeln beteiligen und dieses mitgestalten kann. Die beste Motivation für freiwilliges Engagement ist schließlich die Aussicht darauf, mitgestalten und mitbestimmen zu können. Sich auf neue Beteiligungsformate einzulassen, kann für Stiftungen auch den Vorteil

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

mit sich bringen, von der Zivilgesellschaft neue Ideen für ihr Förderhandeln zu bekommen und auf Dinge aufmerksam zu werden, die bisher so noch nicht berücksichtigt worden sind.

Exkurs: Der Erfolg der Bürgerstiftungen

Besonders gut gelingt dies in den sogenannten Bürgerstiftungen. Nach Angaben einer Studie der Stiftung »Aktive Bürgerschaft« gibt es in Deutschland derzeit 387 solcher auf lokaler oder regionaler Ebene von Bürgerinnen und Bürgern initiierten und selbst verwalteten Stiftungen.[1] Die ersten Bürgerstiftungen wurden 1996 in Gütersloh und Hannover gegründet. Trotz der anhaltenden Niedrigzinsphase wächst ihr Stiftungsvermögen dank der rund 45.000 Stifter, Spender und ehrenamtlich Engagierten immer weiter. Durch Spendeneinnahmen gelingt es den Bürgerstiftungen, ihre Förderausgaben stabil zu halten. Gerade für Zustiftungen und Spenden sind solche Stiftungen, die im unmittelbaren lokalen Umfeld wirken, offenbar besonders attraktiv. Dass sie die Möglichkeit zu zweckgebundenen Zustiftungen in Form von Treuhandstiftungen oder spezielle Stiftungsfonds bieten, macht sie für Stifterinnen und Stifter mit Bürgersinn offenbar besonders attraktiv.

Stiftungskooperationen

Vielleicht mag es für die Bürgerstiftungen von Vorteil sein, dass das Förderhandeln im unmittelbaren Umfeld wirkt und sichtbar wird. Diesen Vorteil können natürlich nicht alle Stiftungen für sich nutzen. Hier kann es sich lohnen, mit anderen Stiftungen Kooperationen und Konsortien zu gründen, die ein gemeinsames Förderanliegen aufgreifen und zu einer abgestimmten und koordinierten Förderstrategie zusammenführen. Gerade bei internationalen Kooperationen zwischen Stiftungen gelingt es deutlich besser, auch bei internationalen Organisationen und politischen Konferenzen Aufmerksamkeit für das jeweilige Förderhandeln zu gewinnen. So ist es z. B. der »European Foundations Initiative for African Research into Neglected Tropical Diseases (EFINTD)« fünf europäischer Stiftungen (Cariplo, Gulbenkian, Merieux, Nuffield und VolkswagenStiftung) gelungen, der Erforschung vernachlässigter Tropenkrankheiten so viel Aufmerksamkeit zu verschaffen, dass es zuletzt als eines der zentralen Themen der Gesundheitspolitik auf dem G7-Gipfel in Elmau behandelt worden ist.

Stiftungen wirken komplementär und gestalten die Zukunft

Doch auch da, wo nur wenig Geld für Förderprogramme zur Verfügung steht, können Stiftungen einen entscheidenden Beitrag leisten. Wichtig ist, sich klarzumachen, dass Stiftungen nicht kompensatorisch wirken. Sie können mit ihrer Fördertätigkeit nicht das ausgleichen, was der Staat nicht schafft. Stiftungen wirken komplementär. Sie versuchen nicht, bestehende Löcher zu stopfen, sondern die Zukunft aktiv mitzugestalten. Während sich gerade staatliche Organisationen eher durch ein hohes Maß an Bürokratie oder Strukturkonservatismus auszeichnen, beweisen Stiftungen weitaus mehr Innovationsfreude, Risikobereitschaft und Flexibilität. Sie können frei und unabhängig von Wahlperioden entscheiden und neue Wege erproben. Durch die Förderung von sorgfältig ausgewählten Personen, Projekten und Programmen können Stiftungen exemplarisches Gelingen ermöglichen und somit trotz vergleichsweise geringer Mittel einen erheblichen Einfluss auf künftige Entwicklungen und Entscheidungsträger in den einzelnen Institutionen ausüben.

Um nachhaltige Wirkung zu erzielen, erfordert dies von jeder einzelnen Stiftung, dass sie ihre Ziele klar definiert, ihre Vorgehensweisen und Instrumente sorgfältig auswählt, über ein engagiertes Team verfügt, das jederzeit in der Lage ist, kreativ, kompetent und konstruktiv zu agieren, um nicht zuletzt die jeweiligen Impulse richtig zu setzen. Das Bild eines Billardspiels kann dies verdeutlichen: Wie bei einem Billardspiel die Kugel nicht ins Rollen kommt, ohne dass sie genau dosiert angestoßen wird, und wie die zweite Kugel ihr Ziel nicht findet, wenn zuvor nicht jeweils die Bewegungsrichtung und -geschwindigkeit beider Kugeln richtig berechnet wurde, so gilt es auch für eine Stiftung, sich insbesondere dann strategisch klug zu positionieren, wenn sie sich nicht allein damit begnügen möchte, mehr oder weniger passiv ihre Gelder zu verteilen. Das Billardspiel zeigt aber auch, dass die Kugeln nicht lange Wege laufen müssen, um große Wirkung zu erzielen. Oft reicht schon der Schwung für eine kurze Distanz – oder eben wenige Fördermittel –, um die Kugeln auf dem gesamten Spielfeld ins Rollen zu bringen. «

1 Quelle: »Report Bürgerstiftungen. Fakten und Trends 2015«, Stiftung »Aktive Bürgerschaft«, Berlin 2015. Bei der Zahl ist zu berücksichtigen, dass es keine fest definierten Kriterien für eine Bürgerstiftung gibt. Daher divergieren mitunter die Statistiken zu Bürgerstiftungen. Nach Angaben des Bundesverbands deutscher Stiftungen gibt es derzeit 293 Bürgerstiftungen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dres. h.c. Hans-Jürgen Papier

Good Governance in Non-Profit-Organisationen

Das demokratische Gemeinwesen ist auf eine aktive Zivilgesellschaft angewiesen, für die wiederum funktionsfähige und wirkungsvolle Interessenverbände unerlässlich sind. Der Einzelne ist im gesellschaftlichen Leben auf solche Zusammenschlüsse mehr oder weniger gleichgerichteter Interessen angewiesen, will er seine grundrechtlich geschützten Belange vertreten und zu Gehör bringen. Je mächtiger und je größer diese zivilgesellschaftlichen Interessenverbände sind, desto deutlicher müssen deren Binnenstrukturen im Hinblick auf Mitbestimmung, Transparenz, Fairness und Vertrauen ausgebildet und die Sozialpflichtigkeit und Sozialgebundenheit des jeweiligen Verbandes gewährleistet sein. Diese Interessenverbände tragen eine besondere Verantwortung nicht nur ihren (vielen) Mitgliedern, sondern auch der Öffentlichkeit, Politik, Gesetzgebung und Verwaltung gegenüber. Sie müssen eine vertrauenswürdige, integre und transparente Interessenvertretung gewährleisten. Dies kann dauerhaft nur gelingen, wenn sich diese Verbände einen Kodex von Regeln geben, die den ethisch-rechtlichen Rahmen für das Verhalten und das Handeln derer vorgeben, die im Namen dieses Verbandes tätig werden, für ein Handeln sei es innerhalb des Verbandes, sei es Dritten oder der Öffentlichkeit gegenüber. Sie müssen überdies eine Compliance-Organisation schaffen, die die Einhaltung jener materiellen Standards effektiv durchzusetzen in der Lage ist. Ganz in diesem Sinne hat sich beispielsweise der ADAC im Zuge seiner großen »Reform für Vertrauen« auf der Grundlage einer insoweit neuen Satzungsregelung einen mustergültigen Verhaltenskodex in Form einer Compliance-Richtlinie gegeben.

Dabei muss insbesondere überdies sichergestellt sein, dass in einem solchen Großverband auch alle – rechtlich selbstständigen – Teilorganisationen und sämtliche Unternehmen, an denen der Verband die Mehrheit der Anteile oder Stimmrechte hält, diese Compliance-Richtlinie gleichermaßen zu beachten haben. So heißt es dann auch in der bereits erwähnten neu beschlossenen satzungsrechtlichen Bestimmung des ADAC e.V. (§ 20b), der ADAC bekenne sich »zu regelkonformem

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Dres. h.c. Hans-Jürgen Papier, ehemaliger Präsident des Bundesverfassungsgerichts, ist ehemaliger Inhaber des Lehrstuhls für Öffentliches Recht, insbesondere Deutsches und Bayerisches Staats- und Verwaltungsrecht sowie öffentliches Sozialrecht.

und sozialverantwortlichem Handeln mit hohen ethischen Standards als Verpflichtung für alle Aktivitäten auf allen Ebenen des Clubs und der mit ihm verbundenen Unternehmen«. Die auf dieser satzungsrechtlichen Ermächtigung basierende Compliance-Richtlinie wird ausdrücklich als »Grundlage des Handelns von allen Organen, ihren Amtsträgern, Arbeitnehmern und sonstigen Mitarbeitern im ADAC« bezeichnet.

Verbandseigene Compliance-Richtlinien haben nicht nur für die Einhaltung der allgemeinen gesetzlichen Regeln zu sorgen. Sie haben auch über die reine Gesetzmäßigkeit hinaus jene ethischen Standards zu formulieren, die für die Vertrauensbildung in der Öffentlichkeit und gegenüber den Mitgliedern für unerlässlich gehalten werden und die gemäß dem selbstgesetzten Leitbild des Verbandes auf die Sicherung von Qualität, Objektivität, Ehrlichkeit und Fairness gerichtet sind. Solche Regeln haben vor allem Interessenkonflikten vorzubeugen, die etwa dadurch entstehen können, dass im Rahmen geschäftlicher Entscheidungen persönliche Interessen und Belange einfließen oder einfließen können. Vor allem die Entgegennahme von Vorteilen, aber auch das Anbieten oder Gewähren von Vorteilen sind auf das sozialethisch und sozialadäquate Maß zu reduzieren. Ein wichtiges Regelungsfeld stellt in Zeiten der digitalen Vernetzung auch der Umgang mit personenbezogenen Daten dar. Unternehmen und Verbände müssen sich im Hinblick auf den rasanten technologischen Wandel und die unbegrenzte Globalisierung dem Grundsatz der Ko-Regulierung im Datenschutz verpflichtet fühlen. Es geht mit anderen Worten darum, nicht einseitig und allein auf staatliche Regulierung zu setzen, sondern auch durch zielgenaue branchenspezifische, privatautonome Regelungen, also durch eine Art Selbstverpflichtung, das staatliche Datenschutzrecht zu ergänzen. Schließlich haben verbandsautonome Compliance-Richtlinien den Umgang mit dem Verbandsvermögen zu regeln und für einen fairen und lauteren Wettbewerb zu sorgen. Alles in allem gilt: Je präziser die sozialethischen Standards in den Richtlinien formuliert werden, desto besser wird ihre Durchsetzung und Befolgung gewährleistet werden können.

Bei den großen zivilgesellschaftlichen Interessenverbänden sollten die Compliance-Richtlinien ergänzt werden durch Verhaltenskodizes für eine verantwortungsvolle Interessenvertretung, also für die transparente und demokratieadäquate Lobbyarbeit. Legitimation und Transparenz müssen durch solche Verhaltensregeln gewährleistet werden, damit gegenüber der Politik und der Öffentlichkeit das Vertrauen in eine von den Mitgliedern getragene, transparente und integre Interessenvertretung entstehen bzw. bewahrt werden kann. Demokratiestaatlich bedenkliche Auswüchse des Lobbyismus können nicht allein durch Regulierung auf staatlicher Ebene bekämpft werden, sie müssen auch hier durch den Gedanken oder das Prinzip der Ko-Regulierung verbessert oder unterstützt werden. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Peter Rawert, LL.M. (Exeter)

Zwischen bürgerschaftlichem Engagement und Unternehmenskontinuität – Stiftungsformen in Deutschland

Foto: F.C. Gundlach

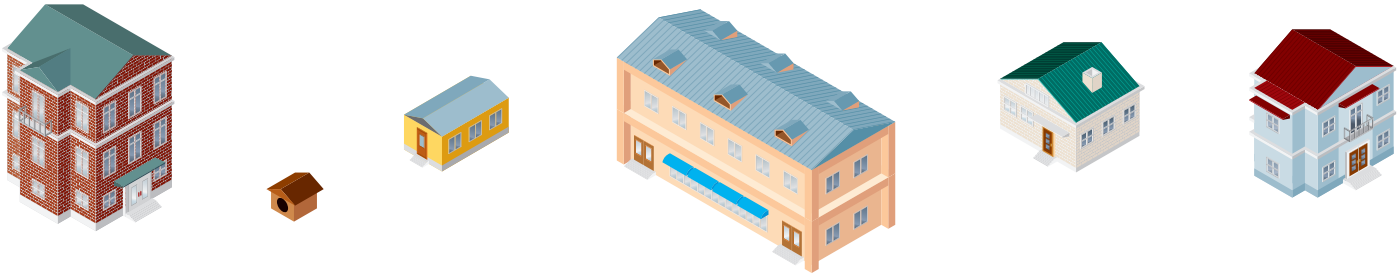
Prof. Dr. Peter Rawert, LL.M. (Exeter), Partner im Notariat Ballindamm, ist Honorarprofessor an der Universität Kiel. Darüber hinaus ist Prof. Rawert an der Bucerius Law School, Hamburg, tätig.

Das deutsche Stiftungswesen ist bekannt für seinen Formenreichtum. Hinter dem, was gemeinhin »Stiftung« genannt wird, können sich die unterschiedlichsten Gebilde verbergen, von der mildtätigen Wohlfahrtseinrichtung bis hin zu hybriden Produkten der Beratungspraxis. Im Kern geht es freilich stets um dasselbe Anliegen: Die dauerhafte Verwaltung einer bestimmten Vermögensmasse für Zwecke, die ein oder mehrere Stifter vorgegeben haben.

Prototyp und Ersatzformen

Prototyp der Stiftung ist die rechtsfähige Stiftung des Privatrechts. Sie ist im BGB geregelt. Dem Konzept nach ist sie eine eigentümerlose – weil sich selbst gehörende – Rechtsperson, die durch staatliche Anerkennung Rechtsfähigkeit erlangt. Dadurch wird sie zum Träger des Vermögens, das ihr im Stiftungsgeschäft zugesagt wurde und das ihr zu Eigentum übertragen werden muss. Es dient der Erfüllung des Stiftungszwecks. Idealtypisch ist die Verbindung zwischen Vermögen und Zweck dabei unauflöslich, d. h. auf Ewigkeit angelegt. Es ist zwar anerkannt, dass Stiftungen auch auf Zeit errichtet werden können. Ein Unterfall der Stiftung auf Zeit ist die Verbrauchsstiftung, die erst unlängst vom Gesetzgeber ausdrücklich sanktioniert wurde. Als Ausnahme vom Idealtypus bestätigen Stiftungen auf Zeit allerdings nur die Regel: Stiftungen sind potenziell unsterblich. Und viele Stiftungen mit jahrhundertelanger Tradition stellen das täglich unter Beweis.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Neben der rechtsfähigen Stiftung des Privatrechts gibt es die sogenannten Treuhandstiftungen und Stiftungskörperschaften.

Treuhandstiftungen beruhen auf schuldrechtlicher Grundlage. Der Stifter schließt mit einer anderen natürlichen oder juristischen Person einen Stiftungsvertrag. Gewöhnlich hat dieser die Rechtsnatur einer Schenkung unter Auflage. Im Rahmen dieses Vertrags wird das Modell der rechtsfähigen Stiftung des BGB simuliert. Man nennt Treuhandstiftungen daher auch »virtuelle Stiftungen«. Die Unauflöslichkeit der Vermögen-Zweck-Beziehung, die die rechtsfähige Stiftung des Privatrechts kennzeichnet, ist bei der virtuellen Stiftung zwar nicht im selben Maße wie bei ersterer gesichert. Die Kautelarpraxis hat jedoch Gestaltungsmöglichkeiten entwickelt, die einen hohen Näherungswert gewährleisten. Das liegt u. a. daran, dass auch die meisten virtuellen Stiftungen – ähnlich ihren rechtsfähigen Vorbildern – steuerbegünstigte Zwecke im Sinne der Abgabenordnung (AO) erfüllen. Der Regelungsrahmen des Steuerrechts in Verbindung mit der Kontrolle durch die zuständigen Finanzbehörden wirkt faktisch wie ein Surrogat der staatlichen Stiftungsaufsicht, die es hierzulande nur über rechtsfähige Stiftungen gibt.

Ähnliches wie für die Treuhandstiftungen gilt für Stiftungskörperschaften. Bei ihnen handelt es sich um Kapitalgesellschaften oder Vereine, die eine stiftungsähnliche Vermögensausstattung erhalten, bei denen Vermögensrechte ihrer Gesellschafter oder Mitglieder jedoch kraft Organisationsstatuts (Gesellschaftsvertrag/Satzung) abbedungen werden. Durch Kunstgriffe der Gestaltungspraxis werden Eingriffe in die stiftungstypische Vermögen-Zweck-Beziehung an hohe Voraussetzungen geknüpft. Theoretisch kann solche Konstrukte nichts vor der Verbandsautonomie ihrer Mitglieder schützen. In der Praxis hingegen gelten Einrichtungen wie die Robert Bosch Stiftung GmbH oder die Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. als stabile Rechtsträger, die wie Stiftungen wahrgenommen werden.

Vom »Einzeltäter« zur Stiftergemeinschaft

In der Vergangenheit sind Stifter typischerweise »Einzeltäter« gewesen. Wo mehrere Personen gestiftet haben, waren es allenfalls Ehepaare oder Familienmitglieder. Seit Mitte der 1990er-Jahre lässt sich allerdings das Phänomen der sogenannten Gemeinschaftsstiftungen wahrnehmen. Es beruht auf Vorbildern aus den USA, die dort unter dem Namen »Community Foundations« bekannt sind. Gemeinschaftsstiftungen werden von einem prinzipiell offenen Initiatorenkreis gegründet. Keiner der einzelnen Teilnehmer kann oder will das zur Errichtung einer Stiftung erforderliche Vermögen allein aufbringen. Auch im Anschluss an die Errichtungsphase werben Gemeinschaftsstiftungen um weitere Zuwendungen in ihren Vermögensstock. Solche Zuwendungen werden Zustiftungen genannt. Oft übertreffen Zustiftungen die Ausstattung, die einer Stiftung aus Anlass ihrer Errichtung zugewandt worden ist. Auf kautelarjuristischem Wege ist es in diesem Zusammenhang möglich, Personen, die das zu erhaltende Stiftungsvermögen nennenswert erhöhen, Einfluss auf die Verwendung der mit ihren Zustiftungen erzielten Erträge einzuräumen. Man kann insoweit von der Gewährung punktueller Organkompetenzen sprechen. Vor allem viele Bürger- und lokale Kulturstiftungen machen von solchen Möglichkeiten Gebrauch. Gestaltungstechnisch liegt ihnen die Erkenntnis zugrunde, dass sich unter dem Dach eines einheitlichen Rechtsträgers »Stiftung« durchaus mehrere Vermögensmassen befinden können, die – trotz im Grundsatz gleicher Zwecksetzung – nach unterschiedlichen Vorgaben erhalten und verwaltet werden, d. h. Sondervermögen bilden. Man spricht insoweit von Stiftungen im funktionalen Sinne.

Mitgliederlosigkeit als Dogma?

Rechtspolitisch wirft der Trend zur Gemeinschaftsstiftung die Frage auf, inwieweit die rechtsfähige Stiftung »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

des Privatrechts tatsächlich auf das Dogma der Mitgliederlosigkeit festgelegt bleiben muss. Nach dem Vorbild der Charitable Corporation des US-Rechts wäre es vorstellbar, auch die Stiftung der §§ 80–88 BGB mit korporativen Strukturen auszustatten, sofern der Stifter es wünscht. Stiftungs-»Mitglieder« könnten dann die Organe einer Stiftung wählen, sie abberufen oder ihnen ggf. sogar Weisungen für die Verwirklichung des Stiftungszwecks erteilen. Um das überkommene Rechtsinstitut der Stiftung mit seiner typischen Vermögen-Zweck-Beziehung nicht abzuschaffen, müsste diese Beziehung der autonomen Entscheidungsbefugnis von Stiftungs-»Mitgliedern« allerdings entzogen werden. Die konkrete Widmung des Stiftungsvermögens darf durch korporative Entscheidungen nicht infrage gestellt werden.

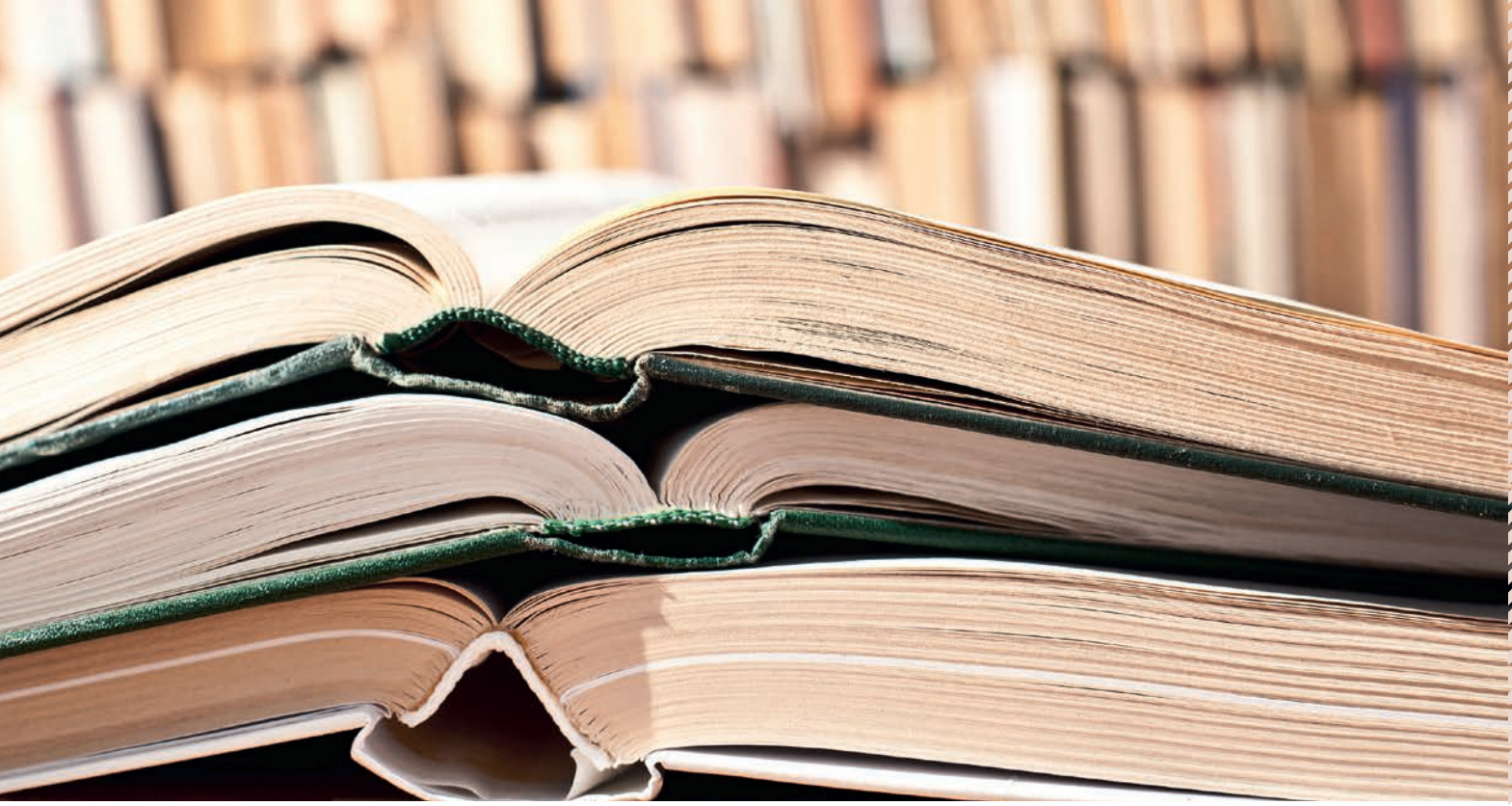
Instrumentalisierungstendenzen

Ganz überwiegend dienen Stiftungen in Deutschland der Allgemeinheit. Mehr als 90 Prozent verfolgen steuerbegünstigte Zwecke. Stiftungen mit kleineren Vermögen werden zumeist fördernd tätig. Sie erfüllen ihre Aufgabe durch finanzielle Zuwendungen an Dritte. Größere Stiftungen betreiben nicht selten eigene Einrichtungen zur Zweckverwirklichung bzw. führen selbst Projekte auf dem Gebiet von Wissenschaft und Forschung, Kunst und Kultur oder Bildung und Erziehung durch. Stiftungen in Deutschland mögen bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts in der öffentlichen Wahrnehmung eher ein Schattendasein geführt haben. Heute gelten sie als Symbol für nachhaltiges bürgerschaftliches Engagement und sind öffentlich präsente Akteure der Zivilgesellschaft.

Freilich legt das deutsche Recht Stiftungen nicht auf die Verfolgung von gemeinnützigen Zwecken fest. Anders als in vielen Ländern des romanischen bzw. anglo-amerikanischen Rechtskreises gelten auch privatnützige Anliegen wie die Förderung einer Familie z. B. durch die Sicherung der Kontinuität eines Familienunternehmens als zulässig. Tatsächlich lässt sich beobachten, dass viele mittelständische Unternehmer vor dem Hintergrund der Verschonungsregelungen, die das Erbschaftsteuerrecht in der Vergangenheit für Betriebsvermögen bereitgehalten hat, solche Stiftungen errichtet oder mit dem Gedanken an ihre Errichtung gespielt haben. Dabei ist insbesondere die Stiftung als Instrument der »Asset Protection« zum Verkaufsschlager von Beratern geworden, die vornehmlich Mittelständlern suggerieren, diese Rechtsform könne ihr Lebenswerk vor den Begehrlichkeiten von Abkömmlingen oder den dynamischen Kräften des Markts schützen.

Solchen Empfehlungen ist mit Vorsicht zu begegnen. Im Ansatz wird ein Unternehmen in Stiftungshand zum »Unternehmen an sich«. Einen personalen Unternehmer gibt es nicht mehr. Destinatäre der Stiftungsleistungen wie Kinder, Arbeitnehmer oder womöglich sogar die Allgemeinheit, wenn die Einbringung eines Unternehmens in eine gemeinnützige Stiftung erfolgt, haben keine Rechtsstellung, die der von Eigentümern vergleichbar ist. Ein eigentümerloses Unternehmen freilich ist nichts anderes als eine Art veredelter Volkseigener Betrieb nach DDR-Vorbild – geführt von Angestellten, die sich einen Unternehmernimbus anmaßen, der ihnen bei Lichte betrachtet nicht zukommt. Nicht umsonst hat man Unternehmen in Stiftungshand als »rote Rosen auf dem Grab von Karl Marx« bezeichnet (Max Kummer). Dass es gleichwohl so viele Ratgeber gibt, die helfen, derartige Bouquets zu binden, mag nicht zuletzt an der Hoffnung auf einen Sitz im Stiftungsvorstand liegen. Das klingt wie eine Unterstellung. Die Realität freilich nährt den Verdacht. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Prof. Dr. Dominique Jakob

Foundation Governance – ein vergleichender Überblick über den deutschsprachigen Raum

Die Idee der Foundation Governance

Die rechtsfähige Stiftung ist eine besondere Rechtsfigur: Ein Vermögen wird von seinem ursprünglichen Inhaber, dem Stifter, getrennt und als eigenständige Rechtsperson dauerhaft perpetuiert – ein personifiziertes Zweckvermögen also, ohne Eigentümer, ohne Mitglieder. Im System der juristischen Personen handelt es sich um eine Anstalt, in Abgrenzung zu körperschaftlich organisierten Personenverbindungen wie Aktiengesellschaft oder Verein. Verwaltet wird die Stiftung durch Organe, die den Stifterwillen vollziehen und den Stiftungszweck erfüllen. Hierbei dürfen die Stiftungsorgane jedoch (anders als die Willensbildungsorgane der Körperschaften, wie etwa Aktionärs- oder Vereinsversammlung) im Grundsatz keinen *eigenen* Willen bilden, sondern müssen den einmal perpetuierten Willen des *Stifters* vollziehen. Indes: Es liegt auf der Hand, dass die Interessen der Handlungsorgane und des Vermögensträgers auseinanderfallen können. Wir stehen vor einem klassischen »Principal-Agent-Konflikt«, der dadurch potenziert wird, dass es – anders als bei den Körperschaften – keine Eigentümer oder Mitglieder gibt, die den »Agenten« kontrollieren könnten. Man spricht bei der Stiftung daher von einem »rechtsformtypischen Schutzdefizit«.[1] Und das ist auch der Grund, warum die Gesetzgeber der klassischen Stiftungsrechtsordnungen die Stiftung unter die Aufsicht einer staatlichen Auf- »

1 *Jakob,* Schutz der Stiftung, 2006, 6, S. 95 ff.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

sichtsinstanz gestellt haben, die dafür zu sorgen hat, dass der Stiftungszweck ordnungsgemäß vollzogen wird und die Organe ihrer Stiftung keinen Schaden zufügen.

Gleichwohl drängen sich weitere Fragen auf: Wer kontrolliert die Kontrolleure? Wer kann die Aufsicht zum Einschreiten bewegen? Und wer kann ggf. unabhängig von den Aufsichtsinstanzen Rechte geltend machen? Während in Deutschland nach wie vor das traditionelle, rein aufsichtszentrische, externe System regiert, hat sich im Ausland das Verständnis vom Schutz der Stiftung zu einem stärker beteiligtenbezogenen, internen Ansatz gewandelt. Dies zeigt sich zum einen an besseren Rechtschutzmöglichkeiten für die Beteiligten; zum anderen entwickelt sich aber auch ein moderneres Verständnis vom rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Kontrolle von Stiftungen. Foundation Governance erschöpft sich nämlich nicht in staatlicher Aufsicht, es handelt sich vielmehr um »die Gesamtheit der auf die Interessen des Stifters, der Destinatäre und der anderen Anspruchsgruppen ausgerichteten Grundsätze, die unter Wahrung der Gestaltungs- und Entscheidungsfähigkeit des Stiftungsrats die wirksame Umsetzung des Stiftungszwecks, ein ausgewogenes Verhältnis von Leitung und Kontrolle sowie angemessene Transparenz anstreben«.[2]

Überblick über die unterschiedlichen Governance-Ansätze

In Deutschland ist allein die Aufsichtsbehörde zum Schutz der Stiftung berufen, die mit den präventiven und repressiven Mitteln des Verwaltungsrechts operiert. Es gibt weder bundesrechtliche Vorgaben für die Pflicht zum Einsatz einer Revisionsstelle, die eine unabhängige Ebene zwischen Vorstand und Behörde bilden würde, noch gibt es institutionelle Mitwirkungs- oder Schutzrechte für die Stiftungsbeteiligten. Zwar kann im verwaltungsrechtlichen Über- und Unterordnungsverhältnis Rechtsschutz gegen ein Verwaltungshandeln der Aufsichtsbehörden gesucht werden. Voraussetzung für eine Klagebefugnis ist jedoch, dass der Rechtsuchende eine unmittelbare Verletzung in eigenen Rechten geltend machen kann. Letzteres trifft nach ganz herrschender Meinung nur auf die Stiftung selbst zu, nicht aber auf die Stiftungsbeteiligten wie etwa die Begünstigten, die nur reflexartig betroffen sein sollen. Somit sind in den meisten Fällen die genuin Stiftungsinteressierten von einer Mitwirkung an der Foundation Governance ausgeschlossen.

Anders präsentiert sich die Situation im neuen liechtensteinischen Recht.[3] Auch dort unterstehen (überwiegend) *gemeinnützige* Stiftungen einer laufenden Kontrolle durch eine Aufsichtsbehörde, welche die Stiftungstätigkeit dauerhaft und präventiv überwacht. Ihre eigenen Maßnahmen hat die Behörde aber beim Gericht zu beantragen, sodass bereits hier eine Kontrolle des Verwaltungshandelns durch den unabhängigen Richter besteht. Es handelt sich um eine interessante Mischung zweier Aufsichtssysteme, nämlich einer laufenden Staatsaufsicht mit der antragsbezogenen Kontrolle durch ein unabhängiges Gericht. Daneben haben die Stiftungsbeteiligten (Stifter, Begünstigte, Letztbegünstigte, Organe) eigene Antragsrechte bei Gericht, welche auf diese Weise ebenfalls Aufsichtsmaßnahmen veranlassen können. Schließlich ist eine Revisionsstelle im Grundsatz Pflicht, die als Organ der Stiftung prüfen und berichten muss, ob das Stiftungsvermögen seinen Zwecken gemäß verwaltet und verwendet wird. Bei (überwiegend) *privatnützigen* Stiftungen können die Beteiligtenrechte die staatliche Aufsicht sogar ersetzen und bei freiwilliger Einrichtung privater Kontrollorgane durch den Stifter (etwa eine hierfür vorgesehene Revisionsstelle) ihrerseits wiederum beschränkt werden. Es handelt sich somit um ein innovatives, vom Stifter gestaltbares System von Checks and Balances durch interne und externe Elemente – Foundation Governance wird zum *privatautonomen Gestaltungsanliegen.*

In der Schweiz schließlich steht das operative Stiftungsleben ebenfalls unter staatlicher Aufsicht (nachdem die Gründung der Stiftung, anders als im deutschen Konzessionssystem, als privatautonomer Akt angesehen wird). Auch dort ist eine Revisionsstelle im Grundsatz Pflicht. Als Besonderheit aber existiert die sogenannte Stiftungsaufsichtsbeschwerde, mit welcher die Stiftungsbeteiligten die Aufsichtsbehörden zu einer Tätigkeit veranlassen können, mit Weiterzugsmöglichkeit bis zum Bundesgericht.[4] Dieses Rechtsmittel für die Stiftungsbeteiligten hat sich bewährt und sollte als Mindestschutz im Sinne einer internen Governance auch in Deutschland eingeführt werden.[5]

2 So *Sprecher,* Was ist und was leistet Foundation Governance?, Jusletter vom 26.4.2010, Rn. 21. Zu Hintergründen und Ansätzen bereits *Jakob,* Schutz der Stiftung, S. 528 ff.

3 Zum Nachfolgenden *Jakob,* Die liechtensteinische Stiftung, 2009, Rn. 442 ff.

4 Zur Stiftungsaufsichtsbeschwerde (und zur dort problematischen Definition der Antragsbefugnis) *Jakob,* Ein Stiftungsbegriff für die Schweiz, ZSR 2013 II, 185 (319 ff.).

5 Siehe *Jakob,* Modernes Stiftungsrecht für Deutschland in Europa – was sollte geregelt werden?, npoR 1/2016, im Erscheinen; außerdem bereits *Jakob,* Schutz der Stiftung, S. 498 ff.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Governance-Ebenen und Checks and Balances

Wenn man den Governance-Gedanken also richtig versteht, sieht er nicht nur die staatliche Aufsicht als Schutzgaranten an, sondern bezieht auch die übrigen Stiftungsbeteiligten in die Verantwortung ein. Zudem gibt es verschiedene Ebenen, auf denen Kontrollmechanismen installiert werden können: Die *erste Ebene* ist diejenige der Handlungsorgane, die durch bestimmte Verhaltensregeln zu einer möglichst guten Stiftungsführung angehalten werden sollen. Hierzu zählen alle Regeln, die auf eine Best Practice der Stiftungsorgane abzielen, ebenso wie die bisher bekannten Foundation Governance-Codices. Auf der *zweiten Ebene* kann der Gesetzgeber durch seine gesetzliche Rahmenordnung und die Festsetzung institutioneller Governance-Maßnahmen zu einem wirksamen Stiftungsschutz beitragen. Hierzu gehören etwa die Stiftungsaufsichtsbeschwerde im Schweizer Recht, die Begünstigtenrechte im liechtensteinischen Recht oder auch die gesetzlichen Inkompatibilitätsbestimmungen bei Organbesetzungen im österreichischen Recht. Schließlich – und vielleicht von größter Bedeutung – gibt es als *dritte Ebene* diejenige des Stifters, der durch seine Statutengestaltung *individuelle* Governance-Elemente schaffen kann. Dazu gehören etwa die Errichtung eines (fakultativen) Zweitorgans, die Einräumung von autonomen Beteiligtenrechten oder individuelle Besetzungs- und Inkompatibilitätsvorschriften für die Stiftungsorgane. Ein funktionierendes Governance-Konzept vermag idealerweise diese drei Ebenen in ein homogenes Zusammenspiel zu bringen.[6] Zudem bekommt der Governance-Gedanke eine gestalterische Dimension und steht nicht mehr im Gegensatz zu, sondern im Kontext von Stifterfreiheit und Privatautonomie.

Ausblick

Während durch den Governance-Ansatz in Liechtenstein die gesetzliche Rahmenregelung innovativ mit der Gestaltungsebene des Stifters verwoben wird, setzt die Schweizer Innovationskraft, neben der Stiftungsaufsichtsbeschwerde, an der Ebene der Handlungsorgane an: Im August 2015 ist der Swiss Foundation Code[7] in seiner 3. Auflage erschienen, ein privates Werk, das dem Sektor in Form von freiwilligen Best Practice-Regeln eine hoch entwickelte Benchmark setzt. In Deutschland sucht man interne Governance-Elemente (noch) weitgehend vergebens. Der Verfasser hat schon vor einigen Jahren prognostiziert, dass sich die Foundation Governance zum Standortfaktor entwickeln wird.[8] Hierbei wird im heutigen Regulierungsumfeld der Standort reüssieren, der Governance *und* Privatautonomie in die bestmögliche Konkordanz zu bringen vermag. «

Prof. Dr. Dominique Jakob ist Ordinarius für Privatrecht sowie Gründer und Leiter des Zentrums für Stiftungsrecht an der Universität Zürich *(www.zentrum-stiftungsrecht.uzh.ch).*

6 Zu diesem Gedanken bereits *Jakob,* Schutz der Stiftung, S. 528 ff., 535 ff.

7 *Sprecher/Egger/von Schnurbein,* Swiss Foundation Code 2015, 2015.

8 *Jakob,* Schutz der Stiftung, S. 534 f.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Interview mit Udo Hopp

Aktuelle Herausforderungen aus Sicht der staatlichen Stiftungsaufsicht

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Udo Hopp, Diplom-Betriebswirt, seit 2010 in der Stiftungsaufsicht Plön, zuvor elf Jahre Tätigkeit in unterschiedlichen Funktionen in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten

ACI: Wie ist die Zuständigkeit für die Stiftungsaufsicht in Schleswig-Holstein geregelt?

Udo Hopp: Stiftungsrecht ist eine Kombination aus Bundes- und Landesrecht. Die jeweiligen Stiftungsgesetze der einzelnen Bundesländer regeln u. a. Zuständigkeiten, den Aufsichtsmaßstab und die Aufsichtsmittel der Stiftungsaufsicht. Die Zuständigkeiten sind in jedem Bundesland etwas anders organisiert. Das Landesstiftungsgesetz Schleswig-Holstein hat die Stiftungsaufsicht den kreisfreien Städten und Kreisen zugewiesen, d. h. insgesamt gibt es hier im Lande 15 Stiftungsaufsichten. Um die Ressourcen sowie das erforderliche Know-how zu bündeln und die Qualität bzw. Effizienz bei der Aufgabenwahrnehmung zu verbessern, haben einzelne Kreise Kooperationsverträge miteinander abgeschlossen. So nimmt der Kreis Plön gegenwärtig für zwei weitere Kreise und zwei kreisfreie Städte die Aufsicht wahr. Die Stiftungsaufsicht Plön ist somit für rund ein Drittel der Fläche des Landes Schleswig-Holstein zuständig. Insgesamt werden 172 Stiftungen mit einem Stiftungsvermögen von mehr als 300 Millionen EUR betreut. Bei der personellen Ausstattung wurde im Hinblick auf die immer komplexeren Themen bewusst auf die Kombination von betriebswirtschaftlichem und verwaltungsrechtlichem Know-how geachtet.

Woran orientieren sich die Mitarbeiter der Stiftungsaufsicht des Kreises Plön bei der Umsetzung ihrer Aufgaben?

Grundlagen für die Tätigkeit der Mitarbeiter der Stiftungsaufsicht sind die einschlägigen Rechtsvorschriften, das Stiftungsgeschäft und die Satzung. Für die praktische Umsetzung gibt es noch eine spezielle Dienstanweisung. Darüber hinaus verfügt die Kreisverwaltung über ein Leitbild, in dem als zentrale Aufgabe die Erbringung von Dienstleistungen für die Bürger hervorgehoben wird. Bei der Wahrnehmung der konkreten Aufgaben lassen wir uns von der Grundvorstellung des gesetzestreuen Bürgers leiten. Wir suchen also nicht bewusst nach Fehlern oder Rechtsverstößen. Davon ausgehend sind wir bestrebt, die Stiftungen dabei zu unterstützen, ihre gesetzlichen und satzungsmäßigen Pflichten ordnungsgemäß zu erfüllen. Sofern diesbezüglich Defizite erkennbar werden, versuchen wir, im Dialog mit den Verantwortlichen der Stiftungen das erforderliche Verständnis aufzubauen und sie auf diese Weise dabei zu unterstützen, die Defizite abzustellen.

Gibt es auch »schwarze Schafe« unter den Stiftungen? Und falls ja, wie gehen Sie mit diesen um?

Die meisten Stiftungen sind bestrebt, die gesetzlichen und satzungsmäßigen Anforderungen zu erfüllen. Gelegentlich werden aber auch Stiftungen auffällig. Hier setzt dann ein mehrstufiges Verfahren ein, das sich an dem für uns maßgeblichen Grundsatz der Verhältnismäßigkeit orientiert. In diesem Rahmen erfolgen dann auch weiter gehende Prüfungshandlungen. Am Ende eines solchen Prozesses kann es in schwerwiegenden Fällen auch zu aufsichtlichen Maßnahmen kommen. Eine gerichtliche Auseinandersetzung ist dann auch nicht mehr ausgeschlossen. Diese wird von uns nicht angestrebt. Aufgrund unserer gesetzlichen Aufgabenstellung dürfen wir eine solche aber auch nicht um jeden Preis vermeiden.

Inwieweit ist eine funktionsfähige Selbstkontrolle der Stiftungen für die Stiftungsaufsicht von Bedeutung?

Eine Prüfung der Selbstkontrolle der Stiftungen durch ein stiftungseigenes Aufsichtsgremium erfolgt seitens der Stiftungsaufsicht nicht. Wir betrachten nur die Gesamtsituation in der Stiftung. Mit den Aufsichtsgremien der Stiftungen treten wir daher auch nicht proaktiv in direkten Kontakt. Anders ist es dann, wenn wir selbst von einem Aufsichtsgremium kontaktiert werden. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Auszug aus dem Stiftungsgesetz (Gesetz über rechtsfähige Stiftungen des bürgerlichen Rechts) für Schleswig-Holstein:

[…]

§ 8

Aufsicht und Unterrichtung

(1) Die zuständige Behörde übt die Aufsicht darüber aus, dass Rechtsvorschriften, das Stiftungsgeschäft und die Satzung beachtet werden.

(2) Die zuständige Behörde kann sich jederzeit über alle Angelegenheiten der Stiftung unterrichten; sie kann insbesondere Einrichtungen der Stiftung besichtigen sowie Berichte, Akten, Beschlüsse, Sitzungsniederschriften und sonstige Unterlagen einsehen oder auf Kosten der Stiftung anfordern, ferner die Geschäfts- und Kassenführung prüfen oder auf Kosten der Stiftung durch Sachverständige prüfen lassen. Der Vorstand hat die Bediensteten der zuständigen Behörde und die von ihr beauftragten Sachverständigen bei der Prüfung auf Verlangen zu unterstützen.

[…]

§ 10

Prüfung

(1) Innerhalb von acht Monaten nach Schluss eines jeden Geschäftsjahres hat der Vorstand der zuständigen Behörde einen Bericht über die Erfüllung des Stiftungszweckes mit

1. einer ordnungsgemäßen Jahresabrechnung und einer Vermögensübersicht oder

2. einem Prüfbericht einer Behörde, einer Einrichtung im Sinne des § 340 k Abs. 2 und 3 des Handelsgesetzbuches, eines Prüfungsverbandes, einer öffentlich bestellten Wirtschaftsprüferin oder eines öffentlich bestellten Wirtschaftsprüfers, einer vereidigten Buchprüferin oder eines vereidigten Buchprüfers oder einer anerkannten Wirtschafts- oder Buchprüfungsgesellschaft einzureichen. Auf Verlangen der zuständigen Behörde hat der Vorstand auf Kosten der Stiftung einen Prüfbericht nach Satz 1 Nr. 2 vorzulegen.

(2) Der Prüfbericht nach Absatz 1 Satz 1 Nr. 2 hat sich insbesondere auch auf die Erhaltung des Stiftungsvermögens und die satzungsgemäße Verwendung der Erträge des Stiftungsvermögens sowie der Zuwendungen von Dritten zu erstrecken; das Ergebnis ist in einem Abschlussvermerk festzustellen.

(3) Die zuständige Behörde prüft die Erhaltung des Stiftungsvermögens und die satzungsgemäße Verwendung der Stiftungsmittel in dem von ihr für erforderlich gehaltenen Umfang. Liegt ein Prüfbericht nach Absatz 1 Satz 1 Nr. 2 vor, kann die zuständige Behörde von einer eigenen Prüfung absehen.

[…]

Welche Erwartungen bzw. Wünsche bestehen seitens der Stiftungsaufsicht an die beaufsichtigten Stiftungen?

Uns würde es sehr helfen, wenn den handelnden Personen in den Stiftungen in noch stärkerem Maße bewusst wäre, dass Stiftungsaufsicht und Stiftungsgremien eigentlich am gleichen Strang ziehen. Beide Parteien sind dazu da, zum Wohle der Stiftung zu agieren. Es geht also für beide um die nachhaltige Bestandssicherung und Sicherstellung der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Stiftung. Insoweit sind wir eigentlich natürliche Verbündete für die im Sinne des Stiftungszwecks handelnden Stiftungsvertreter. Dies schließt nicht aus, dass es bei einzelnen Fragen auch einmal unterschiedliche Ansichten gibt. Das Wesen der Stiftungsaufsicht bringt es mit sich, gelegentlich auch einmal unbequem zu sein. Dies ist aber niemals Selbstzweck, sondern geschieht dann immer nur im Sinne der Stiftung. An dieser Stelle wird deutlich, dass die gesellschaftliche Wertschätzung staatlicher Institutionen auch für die Funktionsfähigkeit der staatlichen Stiftungsaufsicht von grundlegender Bedeutung ist.

Wie können Sie diese Sichtweise an die handelnden Akteure in den Stiftungen kommunizieren?

Dafür gibt es verschiedene Ansätze. Wir halten spezielles Informationsmaterial für unsere Stiftungen vor und stehen für Rückfragen bzw. Gespräche natürlich immer gerne beratend zur Verfügung. Alle zwei bis drei Jahre bieten wir den Stiftungen im Rahmen einer Abendveranstaltung Informationen zu aktuellen Themenstellungen. Im nächsten Jahr stehen u. a. die Themenfelder Anlagestrategien sowie Kooperationsansätze für Stiftungen auf unserer Agenda. Ziel ist es, den Stiftungen Hilfestellung anzubieten, zur weiteren Professionalisierung der Stiftungen beizutragen und das Vertrauen in unsere Tätigkeit zu stärken. Diese Veranstaltungen stoßen auf großes Interesse bei den von uns betreuten Stiftungen. Darüber hinaus halten wir Vorträge, die wir auch dazu nutzen, für die Aufgaben und die Arbeitsweise der Stiftungsaufsicht zu werben.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Gibt es so etwas wie einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess für die Stiftungsaufsicht?

Unsere Kooperationspartner evaluieren alle zwei Jahre die Qualität der Arbeit der Stiftungsaufsicht. Dies liegt im Kooperationsvertrag begründet. Insoweit ist eine regelmäßige Fremdevaluierung sichergestellt. Beanstandungen gab es bisher nicht. Systematische Stakeholder-Befragungen haben wir in diesem Zusammenhang bislang noch nicht durchgeführt. Durch die persönliche Nähe zu unseren Stiftungen bekommen wir ohnehin ein unmittelbares Feedback. Wir wissen also ziemlich genau, was die Stiftungen über uns denken – sowohl im Positiven als auch im Negativen. Die Ergebnisse der entsprechenden Befragungen des Bundesverbands deutscher Stiftungen sind zwar grundsätzlich interessant, werden aber von uns auch nicht überbewertet, da sie nicht repräsentativ sind. Wir sehen unseren Erfolg vor allem darin, dass die von uns angeregten Maßnahmen von den betroffenen Stiftungen umgesetzt werden.

Was sind die aktuellen Herausforderungen für die Stiftungsaufsicht?

Die an die Stiftungsaufsicht herangetragenen Themenstellungen werden immer komplizierter. Wir bewegen uns längst nicht mehr nur im reinen Stiftungsrecht. Immer öfter streifen wir mit dem Stiftungsrecht auch andere Rechtsbereiche, wie das Erbrecht sowie das Gesellschafts- und Handelsrecht, etwa bei Fragen im Rahmen der Umstrukturierung von Unternehmensträgerstiftungen. Somit werden auch die Anforderungen an die Tätigkeit der Stiftungsaufsicht immer anspruchsvoller. Dementsprechend richten wir unsere interne Fortbildung aus. Für das nächste Jahr steht beispielsweise das Thema Erbrecht ganz oben auf unserer Fortbildungsagenda, da zurzeit verstärkt Stiftungen im Rahmen von Nachlassregelungen anerkannt werden. Hier tun sich zum Teil sehr komplexe Fragestellungen auf, beispielsweise wenn eine Stiftung nur Teilerbe einer Unternehmensbeteiligung ist oder es um die Anfechtung von Testamenten zugunsten von Stiftungen geht. Diese Herausforderungen sehen wir auch als Bestätigung für die Richtigkeit des von uns in Schleswig-Holstein gewählten Ansatzes zur Intensivierung der Kooperation im Bereich der Stiftungsaufsicht. «

§ 11

Beanstandung

Die zuständige Behörde kann Beschlüsse und Maßnahmen der Stiftungsorgane, die das Recht verletzen oder gegen die Satzung oder das Stiftungsgeschäft verstoßen, beanstanden; sie kann verlangen, dass derartige Beschlüsse nicht vollzogen oder, soweit rechtlich möglich, bereits ausgeführte Maßnahmen rückgängig gemacht werden.

§ 12

Anordnung

Erfüllt die Stiftung nicht die Pflichten oder Aufgaben, die ihr nach Rechtsvorschrift, Satzung oder Stiftungsgeschäft obliegen, so kann die zuständige Behörde anordnen, dass die Stiftung innerhalb einer angemessenen Frist das Erforderliche veranlasst.

[…]

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Michael Göring

Zwischen Demografie und Professionalisierung – Anforderungen an Gremienmitglieder von Stiftungen

Reicht für Stiftungen zwar de jure ein Vorstand als Alleinvertretung, so verteilen die großen Stiftungen zuallermeist die Verantwortung auf zwei Gremien: den Vorstand als Exekutivorgan und das Kuratorium – oder auch Stiftungsrat genannt – als übergeordnetes Gremium. Letzteres ähnelt dem Aufsichtsrat in Wirtschaftsunternehmen, ist aber oft mit weiter gehenden Beschlussvollmachten versehen. Im Folgenden werden die wichtigsten Anforderungen an den Vorstand und das Kuratorium beschrieben und dem Stiftungskuratorium eine **mittelfristige Entwicklungsstrategie** empfohlen.

Wie für Stiftungen konstitutiv, regelt die Stiftungssatzung das Verhältnis der beiden Gremien. Zuallermeist wird der **Vorstand** nach dem Tod des Stifters/der Stifterin vom Kuratorium bestellt. Dieses geht dabei seit Jahren immer professioneller vor: Selten kommt es zu Berufungen aus dem Mitarbeiterteam, stattdessen wird ein präziser Katalog der Erwartungen festgelegt, die Position ausgeschrieben und – immer häufiger – eine Personalberatung eingeschaltet. Längst verfügen die einschlägigen Headhunter über Mitarbeiter, die sich auf Positionen in Not-for-Profit-Institutionen spezialisiert haben. Hauptkriterien für den Vorstandsvorsitz sind mehrjährige Erfahrungen im Sektor, Nähe zu den satzungsmäßigen Stiftungszwecken, Generalistenblick, Kommunikationsbegabung, Mitarbeiterführung, Durchsetzungsfähigkeit, Freude an Budgetverantwortung und zumindest Verständnis für alle Fragen der Vermögensverwaltung, wenn nicht gar eigene Erfahrung und Kenntnis auf diesem Gebiet, sodass der Inhaber dieser Position auch mit Banken und Kapitalanlagegesellschaften verhandeln und seiner Verantwortung gerecht werden kann. Das ist ein breites Spektrum, mit dem sich der Vorstandsvorsitz einer großen Stiftung nicht von dem eines Wirtschaftsunternehmens unterscheidet. Und da der Sektor attraktiv ist, fällt es nicht allzu schwer, geeignete Personen für den Vorstand einer Stiftung zu finden. Zumindest ist derzeit die Riege der

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Michael Göring leitet die ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius (Hamburg) und ist Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen (Berlin).

Nachwuchskräfte im Not-for-Profit-Sektor gut bestellt, sodass sich die großen deutschen Stiftungen keine Sorgen bei der Nachbesetzung machen müssen. In den kommenden Jahren werden dabei immer mehr Frauen Vorstandspositionen bekleiden, da gerade Stiftungen in ihren mittleren Positionen heute sehr viele hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen beschäftigen. Quereinsteiger mit langjähriger Erfahrung in Wirtschaftsunternehmen werden ihnen gegenüber benachteiligt sein, da sie nicht die »Sprache« des Bereichs (fördern statt verdienen, Wissenschaft, Kunst, Bildung, Integration, Naturschutz etc.) beherrschen.

Mit der hier aufgezeigten Professionalisierung des exekutiven Vorstandsorgans geht eine zunehmende Bedeutung des **Aufsichtsgremiums** einher. Hier ist es die Aufgabe vor allem des Kuratoriumsvorsitzenden, einen **Entwicklungsplan** für die Besetzung dieses Gremiums zu erarbeiten. Idealerweise hat das Kuratorium eine Altersgrenze, sodass beständig Positionen neu besetzt werden müssen. Welche Chance! Mit der steigenden Bedeutung der Zivilgesellschaft und damit der Stiftungen wächst der Gestaltungsspielraum und die Verantwortung des Kuratoriums. Es ist ja in der Regel nicht nur Aufsichtsorgan, sondern legt auch die mittel- bis langfristige **»Politik« der Stiftung** fest. Da deutsche Stiftungen immer stärker operativ tätig werden, eigene Einrichtungen gründen, mitunter gleich einer Holding gemeinnützige und auch kommerzielle GmbHs unter sich führen, Zweckbetriebe und wirtschaftliche Geschäftsbetriebe unterhalten, entsprechen sie oft mittelständischen Unternehmen. Da muss das Kuratorium Expertise für die einzelnen Stiftungszwecke bereithalten, um den ideellen Bereich abzudecken; ebenso Expertise im wirtschaftlichen Bereich der Vermögensverwaltung. Es braucht darüber hinaus weitsichtige Mitglieder in seinen Reihen, die sich mit Fragen der Ziele gemeinnütziger Organisationen und der zunehmenden Rolle der Zivilgesellschaft beschäftigen.

So haben viele große Stiftungen seit Langem **Ausschüsse in ihren Kuratorien** gebildet, die sich vertieft mit einzelnen Aufgaben wie der Vermögensanlage beschäftigen, die sich um Personal- und Sachfragen kümmern oder die ihr spezielles Augenmerk auf die neu gegründeten Gesellschaften der Stiftung richten. Die **demografische Entwicklung** in Deutschland betrifft die Aufsichtsorgane deutscher Stiftungen mittlerweile stärker als zuvor. Es gibt einen Wettbewerb um 50- oder 60-jährige fachlich höchst ausgewiesene Mitglieder. Diese sehen sich oft eher in den Aufsichtsräten von Wirtschaftsunternehmen, es sei denn, sie haben – und auch das nimmt zu – ein ausgesprochenes Faible für professionelles gemeinnütziges Wirken. Stiftungen sind gut beraten, wenn sie die Stiftungsbehörden davon überzeugen, dass Kuratoriumsmitglieder in Stiftungen eine angemessene Aufwandsentschädigung benötigen, denn Aufsicht und Organisationsentwicklung erfordern Zeit und eigenständiges Nachdenken. Zur strategischen Entwicklung des Kuratoriums gehören daher **weitsichtige Planung** für die Neubesetzung freier Plätze, rechtzeitige Diskussion unter den Kuratoriumskollegen über das benötigte Profil der nächsten Mitglieder, über ein ausgeglichenes Verhältnis der Geschlechter und über den Einbezug ausländischer Experten, gerade wenn die Stiftung international tätig ist oder ihren Schwerpunkt in der inländischen Integration verschiedener Ethnien sieht. Letzteres ist derzeit noch eher selten der Fall.

Dass ein professionell agierendes Kuratorium sich selbst **Governance-** und **Compliance-Regeln** gibt, die eine verantwortungsbewusste Beschlussfassung sicherstellen, dürfte heute zu den Selbstverständlichkeiten gehören. Stiftungen haben ihre Verantwortung für die Gesellschaft erkannt – und dazu gehört professionelles Handeln! «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Interview mit Dr. Lutz Spandau

Die BGB-Stiftung ist immer noch die angemessene Organisationsform

Dr. Lutz Spandau ist Vorstand der Allianz Umweltstiftung.

ACI: Die Allianz ist mehrfach bemerkenswert als Stifterin hervorgetreten. Welche Ziele verfolgt sie mit ihren Stiftungen?

Dr. Lutz Spandau: Die Allianz Umweltstiftung wurde aus Anlass des 100-jährigen Jubiläums der Allianz 1990 mit damals 100 Millionen DM Stiftungskapital ins Leben gerufen. Mit ihrer Stiftung hat die Allianz etwas an die Gesellschaft zurückgegeben und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung entsprechen wollen. Aus eben diesen Motiven hat die Allianz zur Jahrtausendwende weiterhin die Allianz Kulturstiftung mit gleichfalls 100 Millionen DM Stiftungskapital begründet. Beide Stiftungen müssen sich wie alle operativ tätigen Stiftungen in ihren Aktivitäten konzentrieren, um Profil, Ansehen und Glaubwürdigkeit zu gewinnen und zu bewahren.

Die Allianz Stiftungen sind als Stiftungen des Bürgerlichen Gesetzbuchs organisiert. Steht diese Organisationsform nicht einer effektiven Corporate Governance entgegen?

Nach meiner Erfahrung und Überzeugung nicht. In der Tat müssen Stiftungen genauso professionell organisiert und geführt werden wie Unternehmen. Das erfordert als Erstes schlanke Strukturen, nämlich ein Organ für die Strategie und ihre Projekte; das andere Organ muss sich auf das operative Geschäft konzentrieren. Hier ist in allem transparentes Handeln geboten. Allerdings müssen schlanke Strukturen stark sein; daher sollten die Mitglieder in beiden Stiftungsorganen möglichst mehrfach befähigt und erfahren sein. So sollten die Mitglieder der Geschäftsführung auch die Disposition des Stiftungsvermögens verantworten, wenn auch ggf. von außen tatkräftig unterstützt. Gelebt werden muss schließlich auch eine effektive Kontrolle der Geschäftsführung durch das Strategieorgan, vor allem durch regelmäßige Berichte an dieses Organ und durch mehrere Sitzungen des Strategieorgans im Jahr. Bei der Allianz Umweltstiftung tauschen sich der Vorsitzende des Kuratoriums und die Geschäftsleitung überdies alle 14 Tage aus. Das alles haben wir in einer Stiftung bürgerlichen Rechts verwirklicht. Deshalb halte ich diese Organisationsform für vollauf geeignet, auch den Anforderungen einer modernen Corporate Governance zu entsprechen.

Der Stiftung bürgerlichen Rechts wird die Unmöglichkeit entgegengehalten, in ihr Mitgliedschaften weiterer Stifter zu begründen. Mitgliedschaften seien namentlich für Bürgerstiftungen interessant. Wie stehen Sie zu dieser Argumentation?

Die Abhängigkeit einer Stiftung von bestimmten fördernden Mitgliedern halte ich für gefährlich. So können bei Förderungen erratische Ereignisse eintreten, wie etwa der Wechsel im Vorstand eines fördernden Unternehmens, die zum Abbruch der Förderung und im Anschluss daran zu großen Problemen in der Stiftung führen können. Sehr viel besser scheint mir eine projektbezogene Grundstruktur: Um einen Nukleus als Motor der Stiftungsaktivitäten werden die einzelnen Projekte und ihre Förderung als Schalen gelegt. Die Projektförderer sind dann Partner auf Zeit. Aus den Einzelprojekten ist freilich ein Gemeinkostenzuschlag zur Kofinanzierung des Nukleus jeweils abzuführen. Eine solche Projektstruktur schafft inhaltliche, finanzielle und zeitliche Flexibilität; daher ist sie allgemeinen Mitgliedschaften in aller Regel überlegen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Erlaubt die Stiftungsorganisation in Form einer gemeinnützigen GmbH nicht sehr viel leichter die Abänderung des Stiftungszwecks als die in Form einer Stiftung bürgerliches Rechts?

In der Tat; wer Flexibilität des Stiftungszwecks will, muss eine GmbH gründen. Aber ist die Festigkeit des Stiftungszwecks wirklich ein Nachteil? Stiftungen sind auf Langfristigkeit hin angelegt und sollten sich nicht kurzfristigen Trends aussetzen. Um dennoch die notwendige Flexibilität zu gewährleisten, muss der Stiftungszweck besonders sorgfältig ausformuliert werden. Der Zweck sollte sich nicht so schnell erschöpfen – auch nicht in der öffentlichen Akzeptanz und Wertigkeit. Empfehlenswert ist deshalb in aller Regel ein breiterer (interdisziplinärer) Stiftungszweck (»Biodiversität«), der dann in stiftungsinternen Leitlinien konkretisiert (»Schutz der Enziane«), aber auch leicht wieder abgeändert werden kann. Insgesamt halte ich die Stiftung bürgerlichen Rechts für besser geeignet: Sie ist auf Stetigkeit in langer Zeit angelegt und zwingt zu besonderer Sorgfalt bei der Fixierung des Stiftungszwecks. Außerdem erfordert das Stiftungsgeschäft einen langen Atem und auch die Bereitschaft, Phasen geringerer Bedeutsamkeit zu durchleben.

Ist die GmbH nicht wegen der Veröffentlichung ihrer Rechnungslegung im Vorteil gegenüber der Stiftung bürgerlichen Rechts, die keinen Publizitätszwang gegenüber der Allgemeinheit kennt?

Das Stiftungsgeschäft genießt schon in Form der Steuervergünstigungen öffentliche Vorteile. Hinzu kommen Transparenz und Glaubwürdigkeit als wesentliche Merkmale solcher Stiftungen. Deshalb sind diese gut beraten, sich mit ihrer Rechnungslegung nicht zu verstecken, sondern diese auf Anforderung zugänglich zu machen. Darüber hinaus sollten Stiftungen, insbesondere größere, sich in ihrer Rechnungslegung durch außenstehende Fachleute (z. B. Wirtschaftsprüfer) regelmäßig kontrollieren lassen. Freiwillige Rechnungslegung, Prüfung und Publizität ersparen es dem Gesetzgeber, Stiftungen alsbald eine obligatorische Veröffentlichung ihrer Rechnungslegung vorzuschreiben.

Mancher Stifter scheut die Form der Stiftung bürgerliches Rechts wegen der behördlichen Stiftungsaufsicht. Sehen Sie hier besondere Probleme?

Es gibt nicht die Stiftungsaufsicht schlechthin, sondern eine Vielzahl von Einrichtungen, die im Stiftungsbereich kontrollieren. Nicht selten geht es um den Widerstreit »Fördern versus Restriktion«. Aber nach unseren Erfahrungen konzentriert sich die Stiftungsaufsicht auf die Einhaltung der Satzung, ohne Handschellen anzulegen. Und in der jetzigen Zeit der niedrigen Zinsen hat sich die Aufsicht als bemerkenswert flexibel erwiesen.

Gelten für Stiftungen, hinter denen ein Unternehmen steht, Besonderheiten?

Eigentlich nicht. Wie viele andere Stifter auch, möchten Unternehmen den Erfolg, der mit ihrem freiwilligen Engagement verbunden ist, ungern mit anderen teilen; deshalb stehen sie externen Zustiftungen, wenn diese benannt werden sollen, reserviert gegenüber. Und wie bei anderen Stiftern auch, achtet die Stiftungsaufsicht bei Unternehmensstiftungen auf die strikte Trennung zwischen der Stiftung und der Stifterin mit ihrem Kerngeschäft. Das ist aber zugleich für die Glaubwürdigkeit einer Unternehmensstiftung unverzichtbar.

In welchen fünf Punkten sehen Sie die wesentlichen Argumente dafür, eine Stiftung als bürgerlich-rechtliche Stiftung zu organisieren?

In der

- Langfristigkeit der Stiftungsaktivitäten
- Möglichkeit, den Stiftungszweck entsprechend auszugestalten
- Möglichkeit, eine moderne Corporate Governance zu etablieren
- Möglichkeit, den Stiftungszweck mit Einzelprojekten zu verfolgen
- stabilisierenden Wirkung der Stiftungsaufsicht «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Andreas Schlüter und Dr. Markus Heuel

Die Treuhandstiftung – die effiziente Art zu stiften

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Andreas Schlüter ist Generalsekretär des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Dr. Markus Heuel ist Mitglied der Geschäftsleitung der Deutsches Stiftungszentrum GmbH

Stiften bereichert das Leben. Viele Stifter haben diesen positiven Effekt erkannt und es passt in den Kontext, dass heute weit über 90 Prozent der Stiftungen zu Lebzeiten des Stifters errichtet werden. Stifter wollen an dem Ergebnis ihrer Lebensleistung noch selbst teilhaben, es insbesondere aktiv weiter ausgestalten. Der durch und durch bewahrende Charakter der rechtsfähigen Stiftung will zu dieser Situation nicht so recht passen, zielt diese doch mit ihrem Regelwerk und umfangreichen Schutzmechanismen vor allem auf die Zeit nach dem Ableben des Stifters.

Die Wesensmerkmale der Treuhandstiftung

Vor diesem Hintergrund erfreut sich die Treuhandstiftung immer größerer Beliebtheit. Viele Stifter haben in ihr die Möglichkeit erkannt, ihr stifterisches Engagement zu organisieren, ohne sich damit zugleich den Bindungen einer rechtsfähigen Stiftung zu unterwerfen. Die Anzahl der Neuerrichtungen von Treuhandstiftungen steigt stetig, ihre Gesamtzahl wird auf das mindestens Dreifache der rechtsfähigen Stiftungen geschätzt. Aktuell hat die Treuhandstiftung nicht zuletzt durch die Reform des Stiftungssteuerrechts im Jahr 2007 eine enorme Aufwertung erfahren. Die dort gewährten besonderen steuerlichen Abzugsmöglichkeiten können auch die Stifter einer Treuhandstiftung nutzen.

Rechtlich definiert ist die Treuhandstiftung als eine Zuwendung von Vermögenswerten durch den Stifter an eine andere Rechtsperson, die mit der Maßgabe verbunden ist, die übertragenen Vermögenswerte wirtschaftlich getrennt von seinem Eigenvermögen als Sondervermögen zu verwalten und dauerhaft zur Verwirklichung eines vom Stifter festgelegten Zweckes zu verwenden. Der Treuhänder erhält das Eigentum folglich nicht zur freien Verfügung, sondern ist an die Absprachen zwischen ihm und dem Stifter gebunden, die die Verwendung des Vermögens betreffen. In der Regel hat er nach den getroffenen Absprachen den Vermögensstock wie bei einer rechtsfähigen Stiftung dauerhaft zu erhalten und die erwirtschafteten Erträge für den vom Stifter bestimmten Zweck zu verwenden. Rechtliche Grundlage der Treuhandstiftung ist in der Praxis entweder ein Treuhandvertrag oder eine Schenkung unter Auflage.

Durch das weitgehende Fehlen gesetzlicher Vorgaben kann jede Treuhandstiftung ganz individuell an die Vorstellungen des Stifters angepasst werden. Die Gestaltungsmöglichkeiten sind allein durch die gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben der Abgabenordnung begrenzt. Diese ausgesprochen weitgehenden Gestaltungsmöglichkeiten werden als einer der wesentlichen Vorteile der Treuhandstiftung gegenüber der rechtsfähigen Stiftung angesehen, der an verschiedenen Stellen an Bedeutung gewinnt. So ist die Treuhandstiftung im Unterschied zur rechtsfähigen Stiftung frei von staatlichen Mitwirkungserfordernissen und damit relativ schnell zu errichten, einfach in der Handhabung und von Stifter und Treuhänder auch nach der Errichtung an veränderte Vorstellungen des Stifters anzupassen.

Für viele Stifter sind bei den Überlegungen zur Organisationsform die nachträglichen Anpassungsmöglichkeiten ein wichtiger Aspekt. Die Treuhandstiftung bietet in diesem Punkt große Flexibilität, wohingegen die Stiftungsbehörden die Änderung der Satzung einer rechtsfähigen Stiftung in aller Regel ausgesprochen kritisch sehen. Die dazu erforderliche staatliche Genehmigung kann in vielen Fällen nicht erreicht werden. Stifter, die ihre Stiftung inhaltlich und organisatorisch noch weiterentwickeln wollen, sind deshalb vielfach mit der rechtsfähigen Stiftung nicht optimal aufgestellt. Die Treuhandstiftung kann diese Möglichkeiten eröffnen, da eine Satzungsänderung nicht mehr ist als eine Vertragsänderung zwischen Treuhänder und Stifter. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Die Funktion des Treuhänders

Während bei der rechtsfähigen Stiftung die Stiftungsarbeit in der Hand des Vorstands liegt, nimmt bei der Treuhandstiftung der Treuhänder alle Verwaltungsaufgaben wahr. Die vom Treuhänder zu erfüllenden Aufgaben sind vielgestaltig und es bedarf regelmäßig besonderer organisatorischer Anstrengungen, allen Anforderungen gerecht werden zu können. Die Treuhandstiftung bietet sich insbesondere für Stifter an, die keine eigene Infrastruktur für ihre Stiftung aufbauen wollen oder können. Durch die Vereinigung einer Vielzahl von Stiftungen unter dem Dach eines Treuhänders profitiert jede einzelne Stiftung von der Bündelung der unterschiedlichen Aufgaben.

Insbesondere die Organisation der Vermögensverwaltung stellt eine zentrale Aufgabe des Treuhänders dar, da das vom Stifter eingebrachte Vermögen rechtlich sein Eigentum wird. Ein großer Vorteil, der mit der Vermögensverwaltung durch den Treuhänder verbunden ist, ist die Möglichkeit des Poolings vieler Stiftungsvermögen. Durch die gemeinsame Anlage der Stiftungsvermögen wird eine deutlich breitere Streuung ermöglicht und damit letztlich das Risiko eines Vermögensverlusts verringert. Das Vermögen der Stiftung kann über die Bündelung aber nicht nur wesentlich risikoärmer angelegt werden, der Treuhänder kann zudem mit Kreditinstituten aufgrund der größeren Volumina regelmäßig bessere Konditionen aushandeln und den einzelnen Stiftungen damit Kosten ersparen.

Darüber hinaus legen viele Stifter großen Wert auf die inhaltliche Beratung im Bereich der Zweckverwirklichung. Sie verfügen oftmals über relativ genaue Vorstellungen hinsichtlich des Stiftungszwecks, es fehlt allerdings an Erfahrungen und Kontakten, um diese optimal umzusetzen. Einige Treuhänder weisen in bestimmten Bereichen eine besondere Expertise auf und sind damit für Stifter besonders attraktiv, die sich in einem gleich gelagerten Gebiet engagieren wollen. Die Stifter können so von den bestehenden Verbindungen, den anderen Stiftungen und den bereits gemachten Erfahrungen des Treuhänders profitieren, indem sie beispielsweise vom Treuhänder Empfehlungen im Hinblick auf besonders geeignete Kooperationspartner erhalten.

Nicht zuletzt bedarf es auch der rechtlichen und steuerlichen Betreuung der Stiftung, insbesondere im Rahmen der Projektierung der Stiftungsmittel. Die Mittel der Stiftung dürfen nur unter Beachtung der gemeinnützigkeitsrechtlichen Vorgaben vergeben werden. Der Treuhänder hat dabei insbesondere die Vergabe der Stiftungsmittel im Hinblick auf ihre gemeinnützigkeitsrechtliche Unbedenklichkeit zu überprüfen. Die Förderaktivitäten der Stiftung sind zudem entsprechend der steuerrechtlichen Vorgaben zu dokumentieren. Dem Treuhänder obliegt die Abfassung des Jahresberichts der Stiftung, der auch Grundlage der von ihm zu erstellenden Steuererklärung ist.

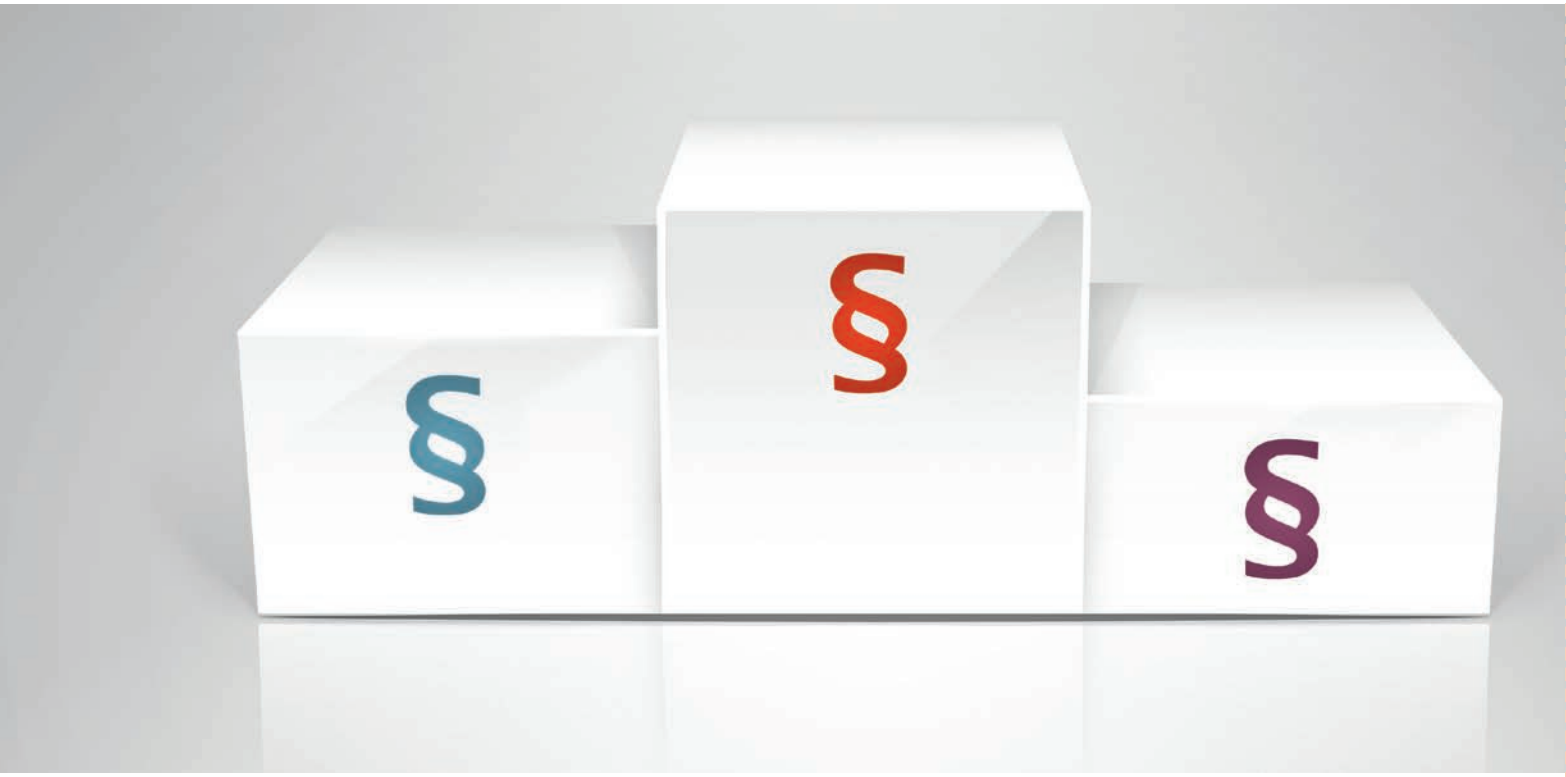
Transparenz und Governance

Die zentrale Rolle, die der Treuhänder einnimmt, birgt die Gefahr in sich, dass die Eigeninteressen des Treuhänders ein Übergewicht zulasten der Ziele des Stifters gewinnen. Der Stifter sollte in dieser Frage sein besonderes Augenmerk auf die Bereiche Zweckverwirklichung und Entgelt richten. Eine Treuhandstiftung sollte vom Treuhänder nicht dazu verwendet werden, die eigenen Zwecke zu verwirklichen, und auch die Kostenbelastung der Stiftung sollte sich immer in einem nur angemessenen Rahmen bewegen. Gerade in Zeiten niedriger Erträge fällt die Kostenquote besonders ins Gewicht. Spitzenkostensätze von 1 bis 1,5 Prozent des Gesamtvermögens der Stiftung verzehren den Großteil des Ertrags, sodass die Stiftung im Ergebnis kaum noch etwas für ihren Zweck bewirken kann. Ein Stifter, der dem Treuhänder weitgehend freie Hand lässt, schafft ein Umfeld, das der Umsetzung seiner eigentlichen Vorstellungen nicht förderlich ist.

Diese strukturelle Schwäche der Treuhandstiftung ist auch vom Bundesverband Deutscher Stiftungen erkannt worden, der jüngst seine »Grundsätze guter Verwaltung von Treuhandstiftungen« verabschiedet hat. Zentraler Gesichtspunkt der Grundsätze ist die bislang noch vielfach fehlende Transparenz im Hinblick auf die Tätigkeit der Treuhandstiftungen und vor allem ihrer Verwaltung durch die Treuhänder. Der Bundesverband spricht sich in diesem Zusammenhang dafür aus, dass jeder Treuhänder die Öffentlichkeit mittels eines im Internet frei zugänglichen Verzeichnisses aller von ihm verwalteten Treuhandstiftungen informiert. Alle Treuhandstiftungen sollten in diesen Verzeichnissen mit ihrem Namen, dem Stiftungszweck, der Höhe des Vermögens sowie mit einer Kontaktmöglichkeit aufgeführt werden. Der Treuhänder stellt sich so insbesondere der Kontrolle durch Destinatäre und Öffentlichkeit.

Der Treuhänder selbst kann darüber hinaus durch die Gestaltung seiner internen Strukturen – wie etwa durch die institutionelle Einbindung der betreuten Stiftungen – oder externe Wirtschaftsprüfungen den Stiftern zusätzliche Sicherheit verschaffen, dass sich die Treuhandstiftungen in guten Händen befindet. Sofern der Stifter es personell sicherstellen kann, ist er auch gut beraten, wenn er ein eigenes Stiftungsgremium für seine Treuhandstiftung einrichtet, die die Arbeit weiter begleitet. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Prof. Dr. Stefan J. Geibel

Rechtsfähige Stiftungen, Treuhandstiftungen, Stiftungskörperschaften – ein Wettbewerb der Stiftungsrechtsformen?

1. Gründe für die Pluralität der Stiftungsrechtsformen

Wer meint, es gäbe die eine unverwechselbare Rechtsform der Stiftung, wird angesichts der großen Zahl von Treuhandstiftungen und anderen nicht rechtsfähigen Stiftungen oder von Stiftungsvereinen oder Stiftungs-GmbHs eines Besseren belehrt. Dass der Begriff der »Stiftung« – anders als etwa Begriffe wie »Universität«, »Investmentfonds« oder »Sparkasse« – nicht für eine bestimmte Rechtserscheinung reserviert ist, hat allein historische Gründe und kann nicht etwa mit dem Wunsch des Gesetzgebers nach einem Wettbewerb der Rechtsformen erklärt werden. Der Gesetzgeber wollte die vor Inkrafttreten des Bürgerlichen Gesetzbuchs im 19. Jahrhundert und davor vielfach auf ver- »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

traglicher Basis gegründeten fiduziarischen Stiftungen als »Urformen« der Stiftung nicht abschaffen und hätte in die privatautonom geschaffenen, variantenreichen Stiftungslösungen schwerlich eingreifen können. In den Motiven zu dem Entwurf des Bürgerlichen Gesetzbuchs findet sich daher indirekt ein Bekenntnis zu einer Koexistenz der fiduziarischen Stiftungen mit den selbstständigen Stiftungen nach §§ 80–88 BGB. Nur den Letzteren sollte aber die im Lauf des 19. Jahrhunderts »erfundene« Rechtspersönlichkeit wie den Körperschaften zukommen. Später sah sich die Rechtsprechung dazu veranlasst, auch den eingetragenen Vereinen oder Gesellschaften mbH nicht zu verbieten, in ihre Firma den Begriff der »Stiftung« aufzunehmen.

Prof. Dr. Stefan J. Geibel ist Direktor des Instituts für deutsches und europäisches Gesellschafts- und Wirtschaftsrecht der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Seine Professur für Bürgerliches Recht und Nebengebiete, insbesondere Stiftungsrecht unter Berücksichtigung seiner europäischen und internationalen Bezüge, ist als Brückenprofessur in Forschung und Lehre zugleich an der Juristischen Fakultät und am Heidelberger Centrum für soziale Investitionen und Innovationen verankert.

2. Vor- und Nachteile von Treuhandstiftungen und Stiftungskörperschaften

Angesichts dieser dem heutigen Rechtsanwender faktisch zur Auswahl stehenden Trias der Stiftungsformen stellt sich naturgemäß die Frage, welche Vor- und Nachteile diese Formen im Vergleich zu den jeweils anderen haben. **Treuhandstiftungen eignen sich besonders als Einstiegsform,** die dem Stifter anders als bei einer rechtsfähigen Stiftung einen (vertraglich vermittelten) Einfluss auf den Stiftungsträger und die grundsätzliche Möglichkeit gibt, sogar den Stiftungszweck später noch zu ändern und ihn an etwa geänderte Umstände anzupassen. Sie unterliegen nicht der Stiftungsaufsicht und können später je nach der rechtlichen Gestaltung in eine rechtsfähige Stiftung überführt werden. Den Verbrauch des Stiftungsvermögens kann der Stifter erlauben, ohne dass die Voraussetzungen des § 80 Abs. 2 S. 2 BGB eingehalten werden müssen. Treuhandstiftungen und vor allem nichtrechtsfähige Stiftungen in Gestalt einer Auflagenschenkung bergen allerdings eine Vielzahl **kautelarjuristischer Herausforderungen und hochkomplexer Rechtsfragen,** die in jedem Einzelfall immer wieder neu gelöst werden müssen. Nichtrechtsfähige Stiftungen können daher häufig nur schwer miteinander verglichen werden. Im Wege einer Auflagenschenkung kann zivilrechtlich ein Sondervermögen nicht geschaffen werden, im Wege des Treuhandvertrags gelingt dies in der Regel.

Rechtskonstruktive Schwächen offenbart der Weg über eine Auflagenschenkung für die Frage, ob der Stiftung ein eigenes Organ gegeben werden kann (was bei einem rein schuldrechtlichen Vertrag so nicht möglich ist) und wie das Gestiftete später in eine rechtsfähige Stiftung überführt werden kann, ohne dass der Stiftungsträger zum Stifter gemacht werden muss. Bei Treuhandstiftungen ist vor allem die rechtskonstruktive Schwäche zu beheben, dass an sich **der Stifter einen Anspruch auf Herausgabe des Gestifteten und seiner Erträge** hätte. Auf diesen Anspruch muss er ausdrücklich verzichten. Damit der Treuhandvertrag über den Tod des Stifters hinaus fortgeführt werden kann, muss in der Regel eine dritte Gewährsperson gefunden

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

werden. Will der Stifter eine nichtrechtsfähige Stiftung von Todes wegen errichten, kann er den Stiftungsträger als auflagengebundenen Erben oder Vermächtnisnehmer einsetzen oder er muss (im Fall einer Treuhandstiftung) eine Testamentsvollstreckung anordnen.

Stiftungsvereine haben Mitglieder, Stiftungs-GmbHs haben Gesellschafter, die sich nicht notwendigerweise als Wahrer des Stifterwillens begreifen müssen, sondern möglicherweise eigene – wenn auch bei gemeinnützigen Körperschaften nicht eigenwirtschaftliche – Interessen als »Inhaber« verfolgen. Gelobt wird zwar die **Flexibilität dieser Stiftungskörperschaften,** weil ihre Satzung in der Regel leichter als bei rechtsfähigen Stiftungen an veränderte Umstände angepasst werden kann. Doch sind die Mitglieder oder Gesellschafter letztlich nicht dem Stiftungszweck unterworfen, sondern können ihn einstimmig oder mit der statutarisch vorgesehenen qualifizierten Mehrheit abwandeln oder ganz ändern. Stiftungskörperschaften haben einen Nachteil mit den nichtrechtsfähigen Stiftungen gemeinsam: **Weder bei der Gründung noch später wird gefordert, geschweige denn überprüft, ob ihre Mittelausstattung ausreichend ist,** damit aus ihren Erträgen der jeweilige Stiftungszweck verwirklicht werden kann. Eine Stiftungs-GmbH ist nicht vor einer materiellen Unterkapitalisierung geschützt. Das GmbH-Recht kennt nur einen wertmäßigen, an die Stammkapitalziffer gebundenen Kapitalschutz und das Vereinsrecht gar keinen Schutz des Vereinsvermögens. Dementsprechend sind echte Zustiftungen als Zuwendungen zu einem erhaltungspflichtigen Grundstock dem Recht der Stiftungskörperschaften im Grunde fremd.

3. Die rechtsfähige Stiftung als das »Original«

Demgegenüber kann die rechtsfähige, in §§ 80–88 BGB und in den Landesstiftungsgesetzen geregelte Stiftung als das gesetzgeberische Leitbild einer Stiftung gewissermaßen als das »Original« bezeichnet werden. Der Gesetzgeber selbst knüpft an die Rechtsform der rechtsfähigen Stiftung besondere Vorteile wie den **erweiterten Sonderausgabenabzug** in § 10b Abs. 1a EStG und hebt sie dadurch aus den Stiftungsformen heraus. Die **Stiftungsaufsicht,** der sie unterliegt, stellt eine subsidiär hinter ein etwaiges Aufsichtssystem auf Stiftungsebene zurücktretende, reine Rechtsaufsicht dar und wird in der Stiftungspraxis regelmäßig nicht als ein »Gegner«, sondern als Partner und Ratgeber wahrgenommen. Hierdurch werden der in der Satzung und insbesondere im Stiftungszweck niedergelegte Stifterwille sowie seine Interpretation und Aktualisierung rechtlich abgesichert.

Der **Vermögenserhaltungsgrundsatz** wirkt als ein weiterer Taktgeber, der durch die in § 80 Abs. 2 S. 2 BGB seit 2013 zugelassene Gestaltung als Verbrauchsstiftung zugunsten der Zweckverwirklichung gelockert wurde. Dieser Vorschrift und ihren eingrenzenden Voraussetzungen kann eine Ausstrahlungswirkung zumindest auf die nichtrechtsfähige Verbrauchsstiftung zugesprochen werden. Statt aufwendiger Kapitalerhöhungen wie bei einer GmbH kann die rechtsfähige Stiftung von **Zustiftungen** in ihren zu erhaltenden Grundstock profitieren, ohne dass den Zustiftenden ein Einfluss auf die Stiftung eingeräumt werden müsste. Bei dieser Skizze dürfen freilich die offenen Flanken nicht vergessen werden, die das legislativ nicht vollständig durchnormierte Konzept einer rechtsfähigen Stiftung besonders in den Fragen der Governance bietet. Das hat aber auch eine positive Seite: Diese offenen Flanken lassen sich als eine besondere Herausforderung vor allem für die **Satzungsgestaltung** vor der Stiftungsgründung begreifen. Gerade wer vor der Wahl zwischen den Stiftungsrechtsformen steht, muss den Fragen der Satzungsgestaltung höchste Priorität einräumen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Brigitte Mohn und Dr. Andreas Rickert

Drei Erfolgsprinzipien für wirkungsorientiertes Arbeiten in Stiftungen

Das Thema »Wirkungsorientierung« gewinnt in der Arbeit von Stiftungen zunehmend an Bedeutung. Doch wer sich an die Umsetzung macht, stößt oft auf Vorbehalte: Wirkungsorientierung sei zu kompliziert, zu aufwendig, zu teuer. In diesen Bedenken äußert sich meist die Sorge, dass die eigene Arbeit bis ins letzte Detail »bewertbar« gemacht werden soll. Diese Befürchtung ist jedoch unbegründet.

Effektives Projektmanagement für den Stiftungsalltag: das Kursbuch Wirkung – für alle, die Gutes besser tun wollen! Kostenlos als PDF oder Printexemplar unter *www.kursbuch-wirkung.de*

Das Wichtigste vorweg: Wirkung ist kein Klotz, den einem Wissenschaftler ans Bein schrauben, sondern Sinn und Ziel der täglichen Stiftungsarbeit. Mit den verfügbaren Mitteln maximale Wirkung zu erzielen: Das liegt im Eigeninteresse jeder Stiftung, unabhängig von deren Größe. Das Gute daran ist, dass jede Stiftung selbst definieren kann, worin ihre Wirkung bestehen soll und mit welchen Mitteln sie diese überprüfen möchte. Doch dazu später mehr. Zunächst möchten wir kurz auf die gängigsten Vorbehalte eingehen:

- ***Vorurteil 1: Warum Wirkung messen, wir tun doch bereits Gutes!***

  Dass die meisten Stiftungen Gutes bewirken, ist unbestritten. Zweifellos kommt es aber vor, dass in Alltag & Projekthektik die ursprünglichen Ziele aus dem Blick geraten. Wirkungsorientiertes Arbeiten hilft dabei, ebendiese Ziele auch bei schwerer See im Fokus zu halten. So gesehen, ist Wirkungsorientierung eine Art Projektmanagement-Tool, das sich individuell an die jeweilige Situation der Stiftung anpassen lässt – unabhängig davon, ob diese fördernd oder operativ tätig ist.

- ***Vorurteil 2: Wirkung und Wirkungsmessung sind nur für die Außendarstellung relevant.***

  Ganz klar: Wer mit seinen Projekten wirklich etwas bewegt und Wirkungsbelege besitzt, hat gute Argumente gegenüber Förderern, Partnern – und der Öffentlichkeit, die wissen möchte, ob das steuerbegünstigte Kapital auch zum Wohle aller eingesetzt wird. Doch der zentrale Mehrwert ist ein anderer, grundlegenderer: Durch die konsequente Ausrichtung auf Ergebnisse und Ziele hin hilft Wirkungsorientierung dabei, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig reagieren zu können. Dieses aktive Gegensteuern ist entscheidend dafür, dass die Arbeit der Stiftung nicht nur gut gemeint, sondern auch wirklich gut gemacht ist.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Brigitte Mohn gehört dem Vorstand der Bertelsmann Stiftung an und ist Vorsitzende des Kuratoriums der Stiftung Deutsche Schlaganfall-Hilfe.

Dr. Andreas Rickert ist Vorstandsvorsitzender der gemeinnützigen PHINEO AG. Das Analyse- und Beratungshaus berät Unternehmen und Stiftungen in Fragen wirkungsorientierten Engagements.

- *Vorurteil 3: Wirkung lässt sich nicht messen.*

  Zugegeben, die Wirkung von Stiftungsarbeit eindeutig zu erfassen, ist oft aufwendig, manchmal sogar unmöglich. Und doch ist das kein Hinderungsgrund – schließlich geht es nicht darum, jede einzelne Wirkung bis aufs Komma genau zu berechnen. Vielmehr geht es darum, ein Gesamtbild zu gewinnen. Je nach Projektvolumen stehen Stiftungen hierfür geeignete Untersuchungsinstrumente zur Verfügung – denn Wirkungsorientierung ist keine Frage des Budgets! Das gemeinsame Reflektieren mit allen Projektbeteiligten darüber, wie exakt das Ziel (und damit die Wirkung) eines Projekts getroffen wurde – das kann selbst die kleinste Stiftung bewerkstelligen.

Ganz wichtig bei alledem: Die Frage nach der Wirkung sollte nicht auf Einzelprojekte beschränkt bleiben, sondern auf die ganze Stiftung bezogen werden. In der gegenwärtigen Debatte um Wirkungsmessung wird dieser ganzheitliche Ansatz häufig ausgespart. Wir plädieren dafür, Wirkungsaspekte in das gesamte (!) Stiftungshandeln zu integrieren. Eine solche Wirkungsorientierung denkt die Wirkung bereits bei der Projektplanung mit: Neben klar definierten Zielen gibt es Indikatoren, anhand derer sich das Erreichen der Ziele überprüfen lässt (Wirkungsmessung). Die Ergebnisse dieser Wirkungsmessung können dann nach außen kommuniziert werden, sollten aber vor allem als Grundlage für die weitere Planung dienen.

In diesem Sinne sei auf drei wesentliche Gelingenskriterien hingewiesen, um wirkungsorientiert zu steuern:

- *Erfolgsfaktor 1: Klare Zieldefinition*

  Die Erfahrung zeigt, dass Projekt- oder Organisationsziele häufig nicht klar definiert sind. Doch ohne klare Zieldefinition wird es schwer mit der Wirkungsorientierung. Denn unter den zahlreichen beabsichtigten und unbeabsichtigten Wirkungen, die ein Projekt immer erzielen wird, ist das Erreichen der selbst gesteckten Ziele maßgeblich für den Erfolg. Denn nur wer seine Ziele erreicht, wirkt. Dies gilt sowohl für Einzelprojekte als auch für die Stiftungsarbeit selbst (auch wenn diese oft weiter gefasste »Visionen« verfolgt).

  Wichtig: Die Ziele müssen einen gesellschaftlichen Bedarf befriedigen und bestehende Probleme lösen! Hierbei kann eine sorgfältige Bedarfsanalyse helfen, die relevanten Herausforderungen zu identifizieren.

- *Erfolgsfaktor 2: Erreichte Wirkung überprüfen*

  Im nächsten Schritt sind Messgrößen – Indikatoren – festzulegen, anhand derer sich Erfolge erkennen lassen, die zugleich Gradmesser für die erreichte Wirkung sind. Solche Indikatoren sollten für wichtige Meilensteine vorab festgelegt werden. Erst an dieser Stelle kommt die Wirkungsmessung ins Spiel. Je nach Zielen und Indikatoren sind dann unterschiedliche Instrumente hilfreich. Niedrigschwellig eignen sich Gruppendiskussionen und Lernrunden. Gewinnbringender sind regelmäßige Fragebogenaktionen oder Interviews mit wichtigen Zielgruppen. Merke: Je aussagekräftiger und objektiver die Informationen sein sollen, desto aufwendiger sind die dafür nötigen Instrumente und Methoden.

- *Erfolgsfaktor 3: Wirkung als Lernkultur etablieren*

  Leider verschwinden Wirkungsanalysen häufig ungenutzt in der Schublade. Dabei bieten sie eine große Chance zur Weiterentwicklung, denn Wirkung zeigt sich erst über die Zeit. Eine regelmäßige, systematische Berichterstattung sämtlicher Wirkungsinformationen an das Leitungspersonal ist das A und O der Wirkungsorientierung. Stiftungen sollten also so viel wie nur möglich über ihre Arbeit berichten!

Fazit

Stiftungen tun gut daran, sich dem Thema Wirkung entspannt zu nähern und es vor allem als Chance zu betrachten. Welche Wirkung man wie erzielen möchte, wie man sie »misst« und welche Schlüsse man daraus zieht, hat jede Stiftung selbst in der Hand. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Johann-Peter Krommer und Michael Reh

Transparenz als wesentlicher Bestandteil der Kultur der Stiftung Polytechnische Gesellschaft in Frankfurt am Main

Seit fast schon 200 Jahren fördert die Polytechnische Gesellschaft e.V. bürgerschaftliches Engagement in Frankfurt am Main durch zahlreiche Projekte mit sozialer, kultureller und wissenschaftlicher Zielsetzung. Eine ihrer jüngeren Initiativen ist die Gründung der Stiftung Polytechnische Gesellschaft. Wie wird erreicht, dass die Stiftung erfolgreich ihren Zweck erfüllt?

Johann-Peter Krommer ist seit 2006 Mitglied des Vorstands der Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main.

Michael Reh ist seit 2009 Leiter Controlling der Stiftung Polytechnische Gesellschaft Frankfurt am Main.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Der Aufbau der Stiftung

Stifter der Stiftung Polytechnische Gesellschaft ist die Polytechnische Gesellschaft e.V. Der Aufbau der Stiftung orientiert sich am Modell der deutschen Aktiengesellschaft mit ihrer Gewaltenteilung und -verschränkung, wobei der Stiftungsrat die Aufgabe der Überwachung und Beratung des Stiftungsvorstands übernimmt *(siehe Organigramm)*. Er legt außerdem die Förderschwerpunkte fest und wählt den Vorstand. Er wird von der Stifterversammlung gewählt, deren Zusammensetzung der Mitgliederversammlung der Polytechnischen Gesellschaft e.V. entspricht. Der Präsident des Vereins ist kraft Amtes Vorsitzender des Stiftungsrates und begleitet dadurch die Arbeit der Stiftung.

Transparenz der Stiftungskultur

Tu Gutes und sprich darüber

Transparenz – auch in Bezug auf die Vermögensverwaltung – ist ein wichtiger Bestandteil der Stiftungskultur. Gegenüber dem Stifter wird diese Transparenz u. a. dadurch erreicht, dass der Stifterversammlung der vollständige Jahresabschluss offengelegt wird. Außerdem erstellen sowohl Stiftungsrat als auch Stiftungsvorstand Berichte über ihre Tätigkeit, die der Stifterversammlung, der breiten Öffentlichkeit sowie den Aufsichtsbehörden vorgelegt werden.

Der Öffentlichkeit gibt die Stiftung jährlich in einem Tätigkeitsbericht einen Überblick über ihre Arbeit. Die einzelnen Projekte werden zudem durch eine intensive Pressearbeit begleitet. Hierdurch werden die öffentliche Wahrnehmung verbessert und gleichzeitig auch das Vertrauen in die sorgfältige Arbeit der Stiftung gestärkt, was wiederum die Gewinnung neuer Förderer und das Finden von Kooperationspartnern für die Durchführung laufender und neuer Projekte erleichtert.

Regelmäßige Evaluation der Projekte

Alle großen Projekte werden evaluiert. Ob ein Projekt als groß angesehen wird, hängt von dem personellen und finanziellen Einsatz und der Anzahl der geförderten Personen ab. Die Evaluation erfolgt sowohl bezüglich der Effektivität als auch der Effizienz der Projekte. Die Ergebnisse der Evaluation fließen in die Weiterführung bestehender sowie die Planung und Durchführung neuer Initiativen ein.

Vermögensverwaltung

Die Verantwortung für die Vermögensverwaltung liegt beim Vorstand. Die Stiftung hat zudem aus externen Experten einen Anlageausschuss gebildet, der dem Vorstand bei der Vermögensverwaltung zur Seite steht. Die »Leitplanken« für die Vermögensverwaltung bilden die Anlagerichtlinien, die Vorgaben für die strategische Vermögensallokation enthalten. Sie werden bei Bedarf an die jeweiligen aktuellen Herausforderungen angepasst. Entscheidend ist, eine vernünftige Balance zwischen einer sicheren und wirtschaftlichen Vermögensverwaltung zu finden. Sowohl Aktien als auch Immobilien sind als langfristige Investitionen Bestandteil des Portfolios der Stiftung. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Ein großer Teil der Vermögensanlage wird von Externen, wie z. B. Vermögensverwaltern und Banken, unter Aufsicht des Vorstands übernommen.

Vier Empfehlungen für erfolgreiche Stiftungstätigkeit

1. Kooperation
Die Kooperation mit anderen Instituten erhöht die Effizienz und die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Die Kooperation kann sich dabei sowohl auf die Durchführung der Projekte als auch auf die Vermögensverwaltung beziehen.

2. Skalierbarkeit
Die Projekte sollten skalierbar sein. Es sollte daher überlegt werden, für welchen Personenkreis und über welchen Zeitraum eine bestimmte Förderung potenziell sinnvoll ist. Dies erleichtert, Kooperationspartner für Projekte zu finden. Auch Projektketten können so einfacher gebildet werden.

3. Kommunikation
Transparenz über die Projekte durch sachgerechte Berichterstattung ist wesentlich, um dauerhaft erfolgreich agieren zu können.

4. Evaluation
Eine kontinuierliche Evaluation der Projekte sowohl in Bezug auf die Effektivität als auch die Effizienz sind unabdingbar. Hierdurch wird neben dem Vertrauen in die Projekte auch ein Lerneffekt für Folgevorhaben erzielt. «

Die Anfänge der Polytechnische Gesellschaft e.V.

1816 wurde die »Frankfurtische Gesellschaft zur Beförderung der nützlichen Künste und der sie veredelnden Wissenschaften« von Frankfurter Bürgern, die sich der Idee der Aufklärung verbunden fühlten, gegründet. Ziel der Gesellschaft war die Stärkung des bürgerlichen Engagements in der Stadt, um soziale Missstände zu bekämpfen und den Aufstieg der Stadt durch die Förderung von Wissenschaft und Kultur voranzutreiben. Eines der ersten Projekte der Gesellschaft war die Gründung einer Sparkasse mit dem Charakter einer gemeinnützigen Stiftung, um – wie es im Genehmigungsantrag heißt – »unbemittelten Personen, Dienstboten, Handwerkern und dergl. eine Gelegenheit darzubieten, ihre kleinen Ersparnisse sicher und verzinslich anlegen zu können (...) und die Ansammlung eines kleinen Kapitals für Zeiten der Not und für das Alter zu erleichtern«. Die Frankfurter Sparkasse 1822 besteht bis heute fort.

Von Anbeginn an förderte die Gesellschaft zahlreiche Projekte in den Bereichen Bildung, Naturwissenschaft, Handel und Gewerbe sowie Kultur und Soziales. Einige dieser Initiativen – wie etwa die Frankfurter Stiftung für Blinde und Sehbehinderte, die bereits 1837 gegründet wurde – werden bis heute unterstützt. Andere Projekte wurden nach Zweckerfüllung oder auch, weil sie – wie etwa das Institut für Muskelflug – nicht mehr zeitgemäß waren, eingestellt.

Die Gründung der Stiftung Polytechnische Gesellschaft – »Bildung und Verantwortung«

2005 verkaufte die Polytechnische Gesellschaft e.V. die Frankfurter Sparkasse 1822. Mit 397 Millionen EUR aus dem Erlös errichtete sie die Stiftung Polytechnische Gesellschaft, die operativ und fördernd tätig wird. Der Satzungszweck der Stiftung ist sehr weit gefasst: Gefördert werden sollen im Stadtgebiet Frankfurt:

- Bildung, Wissenschaft und Technik
- Kunst, Kultur und Pflege des kulturellen Erbes
- Soziales, Humanitäres und Karitatives

Leitidee der Stiftung ist, Menschen umfassend so zu bilden, dass sie Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen können. 18 Leitprojekte kennzeichnen ihre Tätigkeit, darunter der »DeutschSommer«: Jährlich durchlaufen über 150 Frankfurter Drittklässler, die Schwierigkeiten mit der deutschen Sprache haben, in den Sommerferien ein dreiwöchiges intensives Sprachförderungs-Programm, das neben Wortschatz- und Grammatikübungen auch ein vielfältiges Freizeitprogramm mit Theaterspielen einschließt.

Die Projekte werden zum Teil auch in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen durchgeführt. Die Stiftung unterstützt bürgerschaftliche Projekte außerhalb Frankfurts zwar nicht finanziell, bringt sich hier aber als Know-how-Träger ein.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. Dr. Carl-Heinz Heuer und Dr. Nicolai von Cube

Gute Governance im Non-Profit-Bereich

Der Deutsche Corporate Governance Kodex wendet sich an börsennotierte Unternehmen, hat aber erhebliche Ausstrahlungswirkung weit über den Kreis der großen Aktiengesellschaften hinaus entfaltet. Für Unternehmen unter Beteiligung des Bundes wurde der Kodex ergänzt durch den Public Corporate Governance Kodex, der sich auch an kleine und mittlere Unternehmen mit Staatsbeteiligung richtet. Im Bereich der gemeinnützigen Organisationen sind die Kodizes nicht unmittelbar anwendbar und sie berücksichtigen auch nicht die Besonderheiten ideell orientierter Stiftungen, Vereine und Unternehmen. Das Bewusstsein für Governance-Fragen im Non-Profit-Sektor steigt aber. Grundsätzlich stellen sich bei großen gemeinnützigen Organisationen die gleichen Fragen und Probleme, die in der Erwerbswirtschaft zur Einführung des Corporate Governance Kodex geführt haben: Es muss eine klare Abgrenzung der Kompetenzen und Prozesse zwischen Leitungs- und Kontrollorganen sichergestellt werden. Interessenkonflikte sind zu vermeiden und Governance-Prozesse müssen transparent, effizient und rechtskonform gestaltet werden.

Dies ist eine Herausforderung auch beim Entwurf von Satzungen. Spendenskandale bei gemeinnützigen Organisationen haben gezeigt, welch' verheerende Wirkung die Nichteinhaltung von Governance-Standards haben kann. Gemeinnützige Organisationen sind in besonderer Weise auf das Vertrauen ihrer Spender und sonstigen Stakeholder angewiesen. Schon geringfügige Verstöße können eine gemeinnützige Organisation in Misskredit bringen oder sogar existenzgefährdend sein. »

Prof. Dr. Carl-Heinz Heuer und **Dr. Nicolai von Cube** sind Rechtsanwälte in der Sozietät Feddersen Heuer & Partner in Frankfurt am Main.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Es bleibt abzuwarten, ob die Spitzenverbände der Wohlfahrtspflege und des Non-Profit-Sektors einen eigenen Governance-Kodex für den Bereich gemeinnütziger Organisationen schaffen werden. Solange ein solches Regelwerk nicht existiert, bleibt es die Aufgabe der individuellen Satzungsgeber und Stifter, die bewährten Grundsätze guter Governance auch in ihrem Bereich zu etablieren. Dabei sind insbesondere folgende Gesichtspunkte maßgeblich:

1. Organisationsstruktur

Entscheidendes Merkmal guter Governance auch im Non-Profit-Bereich ist die klare Trennung von Leitungs- und Überwachungsfunktionen. Es darf grundsätzlich keine Leitungsfunktion ohne *checks and balances* geben. Grundsätzlich ist zwar eine Rechenschaftspflicht von Leitungsgremien gegenüber ihren Organisationen gesetzlich vorgesehen, die rechtlichen Regeln greifen aber zu kurz:

Für den Bereich der **gemeinnützigen Vereine** ist im Gesetz die Kontrolle des Vorstands durch die Mitgliederversammlung angelegt. Der gesetzliche Rahmen ist aber weit gesteckt und erlaubt, in der Satzung vom gesetzlichen Leitbild erheblich abzuweichen und dem Vorstand große Kompetenzen einzuräumen. Die Verengung der Mitgliederversammlung auf einen Kreis von Delegierten ist gerade bei großen Vereinen unvermeidlich, kann aber zur Reduzierung der Kontrolle führen. Umgekehrt kann auch ein zu großer Kreis, der in der Mitgliederversammlung stimmberechtigt ist, eine effiziente Kontrolle unmöglich machen, da einer unter Umständen aus mehreren Tausend Mitgliedern bestehende Versammlung die organisatorische Binnenstruktur fehlt, um eine effektive Kontrolle ausüben zu können. Insoweit ist es im Bereich der großen Vereine geboten, gesonderte Kontrollgremien zu etablieren, die eine wirksame Überwachung des Vorstands erlauben.

Im Bereich der **gemeinnützigen Stiftungen** hat der Gesetzgeber erkannt, dass aufgrund der Struktur der selbständigen Stiftung als eigentümerlose Verselbständigung einer Vermögensmasse keine effiziente Kontrolle durch eine Mitglieder- oder Gesellschafterversammlung möglich ist. Der Stifter begibt sich mit Errichtung der Stiftung sämtlicher Befugnisse über das gestiftete Vermögen und kann eine Kontrolle über die Stiftungsorgane nicht ausüben, es sei denn, er behält sich im Stiftungsgeschäft selbst eine satzungsgemäße Stellung als Organ der Stiftung vor. Ein Kontrollorgan, beispielsweise ein Kuratorium, ist gesetzlich nicht vorgeschrieben, aber gerade bei größeren Stiftungen dringend zu empfehlen. Gesetzlich durch die Landesstiftungsgesetze vorgesehen ist hingegen die staatliche Stiftungsaufsicht, die einen Ausgleich für die fehlende Kontrolle durch Eigentümer oder Mitglieder bieten soll. In der Praxis gewährleistet die Staatsaufsicht aber nur eine sehr eingeschränkte Kontrolle. Sofern keine konkreten Anhaltspunkte für Rechtsverstöße bei der Stiftung vorliegen, beschränkt sich ihre Tätigkeit häufig auf die formale Kontrolle, ob nach den jährlich vorgelegten Jahresabschlüssen das Gebot zur Erhaltung des Stiftungsvermögens gewahrt wurde und keine Anhaltspunkte für sonstige Satzungsverstöße vorliegen. Eine Detailprüfung der Ausgaben der Stiftung und des Verhaltens des Stiftungsvorstands findet routinemäßig nicht statt.

Dem Satzungsgeber ist daher dringend zu empfehlen, in der Binnenstruktur der Stiftung eigene Kontrollmechanismen für die Überwachung der Vorstandstätigkeit anzulegen und eine klare Trennung von Leitungs- und Überwachungsgremien vorzusehen. Dies kann insbesondere durch ein starkes Kuratorium mit weitreichenden Kontrollrechten geschehen. In der Praxis ist dann entscheidend, Kuratoriumsmitglieder zu gewinnen, die aufgrund ihrer Fachkompetenz und ihrer Persönlichkeit geeignet und willens sind, die ihnen von der Satzung übertragenen Kontrollrechte auch effektiv auszuüben und die Tätigkeit des Vorstands bei Bedarf zu hinterfragen. Daneben sollte ab einer gewissen Größe jede Stiftung von unabhängigen Wirtschaftsprüfern geprüft werden, auch wenn dies gesetzlich nicht vorgeschrieben ist.

Im Bereich **gemeinnütziger GmbHs** gelten weitgehend die auch für steuerpflichtige Gesellschaften entwickelten Standards guter Governance. Das GmbH-Gesetz und die Publizitätspflicht bieten hier einen bewährten normativen Rahmen für die Kompetenzen von Geschäftsführung und Gesellschafterversammlung. Bei größeren Gesellschaften bietet sich die Einrichtung eines fakultativen Aufsichts- oder Beirats an.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

2. Optimierung von Prozessen

Merkmal guter Governance ist auch im gemeinnützigen Bereich, dass Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse klar definiert und Kompetenzen abgegrenzt werden. Jede gemeinnützige Organisation sollte daher über einen Geschäftsverteilungsplan verfügen, der die Zuständigkeiten der einzelnen Mitglieder ihrer Leitungsorgane regelt. Zur Optimierung der Entscheidungsabläufe sollten außerdem Geschäftsordnungen erlassen werden, wobei die Geschäftsordnung des Vorstands vom Aufsichtsorgan zu genehmigen ist. In welcher Tiefe die Entscheidungsabläufe formalisiert und im Detail geregelt werden, hängt von der Größe der Organisation und der Zahl der beteiligten Personen und Projekte ab. Grundsätzlich empfiehlt sich, alle wesentlichen Formalien für die Abhaltung von Sitzungen, die Fassung von Beschlüssen etc. in einer Geschäftsordnung festzuhalten.

3. Vermeidung von Interessenkonflikten

Gerade im Non-Profit-Bereich bestehen häufig enge persönliche Beziehungen zu Spendern, Gründern oder Mitgliedern. Das Interesse an einem gemeinsamen ideellen Ziel schweißt Menschen zusammen und schafft eine Vertrauensgrundlage. Dieses Phänomen stärkt das ideelle Engagement und hilft, die gemeinsamen Ziele voranzubringen. Gelegentlich kommt es aber vor, dass die Fokussierung auf das gemeinsame ideelle Engagement rechtliche Grenzen und Regeln aus dem Blickfeld geraten lässt. Die strengen Anforderungen des Gemeinnützigkeitsrechts werden häufig als bürokratisches Hemmnis empfunden. Da ideelles Engagement immer auch den persönlichen Bereich betrifft, sind klare Regelungen zur Trennung persönlicher und ideeller Interessen nötig. Es sollte festgeschrieben werden, wie Interessenkonflikte der Organmitglieder zu vermeiden sind. Auch für die Gewährung und Annahme von Vorteilen, Kostenerstattungen und Zuwendungsbestätigungen an Organmitglieder sollte ein klares und mit dem Gemeinnützigkeitsrecht übereinstimmendes Regelwerk definiert werden.

4. Professionalisierung von Leitung und Überwachung

Wie in allen Bereichen ist für den Erfolg einer gemeinnützigen Organisation entscheidend, dass die Leitungs- und Überwachungsgremien mit den richtigen Menschen besetzt sind. Fachkompetenz, ideelles Engagement und persönliche Identifikation mit den Zielen der Organisation sind eine Grundvoraussetzung. Gerade für den Bereich der kaufmännischen Verwaltung und Überwachung administrativer Tätigkeiten ist es oft schwierig, ehrenamtlich Engagierte zu finden. Ehrenamtliche fokussieren ihr Wirken zu Recht gerne auf die unmittelbare Erfüllung der ideellen Zwecke einer Organisation. Für den Bereich der kaufmännischen Verwaltung und der professionellen Überwachung von Geschäftsvorgängen ist professionelle Sachkunde erforderlich, die zumindest bei größeren Organisationen häufig nur durch die Einstellung von haupt- oder nebenberuflich tätigen, vergüteten Mitarbeitern gelingt. Die Investition in eine professionelle Verwaltung, Buchführung und Überwachung der Vorstandstätigkeit zahlt sich aus. Das Gleiche gilt für die Auditierung. Bereits das Bewusstsein, dass die Tätigkeit der Leitungsorgane von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer überwacht wird, kann dazu beitragen, Missbräuche und Nachlässigkeiten in der Geschäftsführung zu vermeiden.

5. Ausblick

Die Kriterien einer guten Governance sind im Non-Profit-Bereich ebenso wichtig wie im Bereich der Erwerbswirtschaft. Viele im Deutschen Corporate Governance Kodex entwickelten Kriterien für die Schaffung klar abgegrenzter Leitungs- und Überwachungsfunktionen, die Optimierung von Entscheidungsprozessen und zur Vermeidung von Interessenkonflikten lassen sich auf den gemeinnützigen Sektor übertragen. Wünschenswert wäre, einen auf den Non-Profit-Bereich zugeschnittenen eigenen Governance-Kodex zu entwickeln, an dem sich insbesondere größere gemeinnützige Organisationen orientieren können. Bis dahin sind Satzungsgeber und Entscheidungsträger berufen, aus den anerkannten Grundsätzen guter Governance eigene Kriterien für eine effiziente und rechtskonforme Governance zu entwickeln. Die Investition in eine gute Governance zahlt sich für jede gemeinnützige Organisation aus: Es profitiert der ideelle Zweck. «

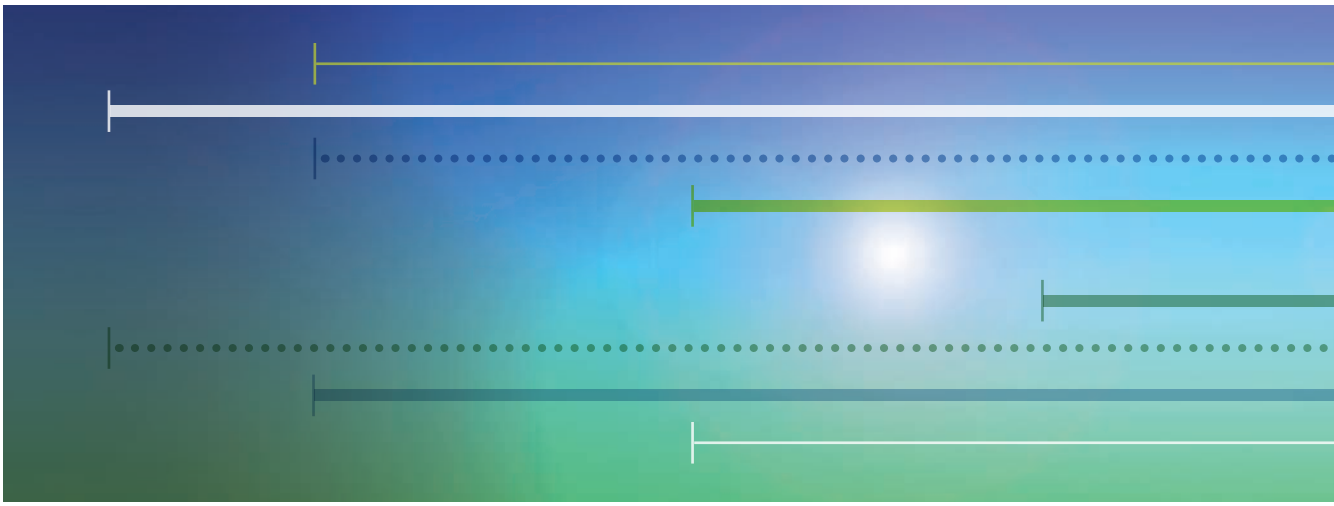
© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Peter Bettermann

Exit-Strategien – unverzichtbar für professionelle Stiftungsführung

Dr. Peter Bettermann, hauptberuflich bis 2012 Sprecher der Freudenberg-Gruppe, war über ein Jahrzehnt im Vorstand der Hertie-Stiftung und im Aufsichtsrat der Freudenberg-Stiftung tätig.

Exit-Strategien für Projekte gehören heute zu den Führungsstandards professionell geführter Stiftungen. Sie fehlen in der Praxis aber aus verschiedenen Gründen immer noch in manchen Planungen, was zu Unsicherheit, Kontroversen und Ressourcenvergeudung führt. Eine konkrete Projektplanung und das darauf aufsetzende projektunabhängige Controlling gehören zwingend zu den Pflichten von Stiftungsvorstand und Kuratorium. In der Praxis werden diese Pflichten leider allzu oft durch die spannenderen Diskussionen um die Stiftungsstrategie und Projektziele vernachlässigt.



© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

1. Notwendigkeit von Exit-Planungen

Ohne eine Vorab-Festlegung zumindest des **Exit-Zeitpunkts** ihrer Projekte ist eine zuverlässige Finanzplanung für eine Stiftung kaum möglich. Ohne ein definiertes Ende für die Finanzierung der Projekte fehlt die Grundlage für die Rückstellungs- und Rücklagenkalkulation sowie die Mittelflussrechnung. Letztlich ist dann die Voraussetzung für die **gesamte Projektportfolio- und Projektfinanzierungsplanung** nicht gegeben – sowohl im Hinblick auf die Gesamtplanung der Stiftung als auch für deren Einzelprojekte. Insofern sind Exit-Definitionen notwendige Voraussetzung für jede Stiftungsplanung.

2. Zweckmäßigkeit von Exit-Planungen

Exit-Planungen für Projekte sind aber nicht nur notwendige Voraussetzung einer belastbaren Stiftungsplanung, sie sind unter verschiedenen Aspekten auch sehr nützlich in der Stiftungsarbeit:

Zum Ersten erlaubt die Vorab-Festlegung von Exits eine der jeweiligen Stiftung angemessene **zeitliche und inhaltliche Staffelung ihrer Projekte** und deren Finanzierung. Eine vernünftige Exit-Strategie ist damit integraler Bestandteil der Projekt-Portfolio-Strategie zumindest größerer Stiftungen.

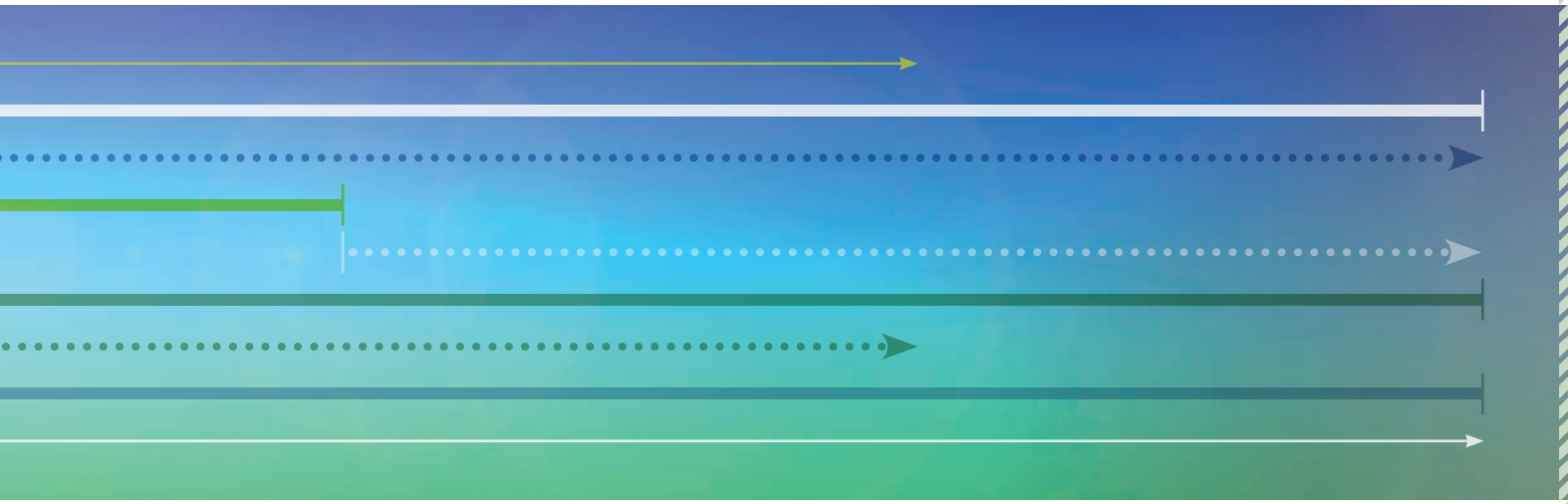
Zum Zweiten können damit die **personellen Ressourcen** in der Projektleitung und für die Projektmitarbeiter so geplant werden, dass einerseits die Beschäftigungsverhältnisse langfristig verlässlich und kalkulierbar werden und andererseits die Stiftungsleitung auf personell (sowohl qualitativ wie quantitativ) solider Grundlage planen kann.

Zum Dritten führt ein definierter Exit-Zeitpunkt auch zu einem Anker bei der **Leistungs- und Fortschrittsüberprüfung** in der Projektphase. Ein offenes Projektende ist geradezu eine Einladung für Projektdehnung – ein nicht gerade stiftungsuntypisches Phänomen.

Viertens sind Exit-Diskussionen und -Festlegungen in der **Strategiefindung** für eine Stiftung und ihre Gremien häufig von großem Wert. Fragen zur Natur einer Stiftung (beispielsweise: Eigenprojekte: Ja/Nein? Pilot oder Unterstützer? Projektvielfalt?) lassen sich häufig anhand von Exit-Diskussionen am konkretesten beantworten.

Zuletzt sei noch darauf hingewiesen, dass viele Exit-Alternativen zum Projektende hin obsolet sind, da sie – wie später dargelegt wird – Aktivitäten bereits vor oder in der Projektphase erfordern.

Während die vorgenannten Gründe stiftungsinterner Natur sind, gibt es auch einen ganz wesentlichen externen Grund für die rechtzeitige Festlegung von Exit-Zeitpunkt und Exit-Weg: In vielen Projekten arbeiten Stiftungen heute nicht allein, sondern mit Partnern. Dies können andere Stiftungen und andere Partner wie Kommunen, Regionen, Länder, Bundeseinrichtungen, Verbände etc. sein. Dabei sind die effektivsten **Projektpartnerschaften** die, bei denen jeder Partner seine »



© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

spezifische, möglichst komplementäre Kompetenz einbringt. Damit verändert sich das Gewicht der Partner untereinander über die Projektlaufzeit. Besonders bei Pilotprojekten ist dies oft anzutreffen: Vor allem innovative (oft kleinere) Stiftungen ergreifen die Projektinitiative, sind aber nach der Testphase häufig darauf angewiesen, im Prozess des Ausrollens von größeren Stiftungen und nicht selten staatlichen Trägern unterstützt und letztlich ersetzt zu werden.

Für solche Gemeinschaftsprojekte ist eine Exit-Strategie mehr als zweckmäßig, ja unerlässlich. Die Frage »Welcher Partner übernimmt wann welche Rolle sowohl in der Projektfinanzierung als auch in der Projektarbeit?« sollte bei solchen Projekten vorab qualitativ und quantitativ möglichst konkret und eindeutig vereinbart und schriftlich fixiert werden.

3. Exit-Alternativen

Grundtypen eines Projekt-Exits für eine Stiftung sind in der Praxis:

a) Autonom gewähltes und zeitlich genau definiertes Projektende

b) Autonom gewähltes und inhaltlich definiertes Projektende

c) Autonom gewähltes und mittelabhängiges Projektende

d) Wie a) bis c), aber mit einer Bandbreite versehen

e) Wie a) bis c), aber mit aufschiebenden Bedingungen

f) Zeitlich und/oder inhaltlich definierte Übergabe des Projekts an vorab definierte Partner

g) Dto. in Abhängigkeit von Partnerfindung während der (Pilot-)Projektphase

h) Stufenweiser Rückzug der Stiftung bei Verbundprojekten

i) Übernahme durch Projektmitarbeiter

j) Gezielte Kommerzialisierung eines Projekts

k) Abbruch des Projekts

Welche Exit-Variante jeweils gewählt wird, hängt vor allem von Wesen und Zielen der jeweiligen Stiftung, dem Projekttyp und Projektziel sowie der Verfügbarkeit von Projektmitteln und Projektpersonal ab. Alle genannten Alternativen haben Vor- und Nachteile. So haben die Grundtypen a) und c) den Vorteil größter Definitionsschärfe, bieten maximale Planungssicherheit und erzeugen hohe Projektdisziplin, sind aber auch am wenigsten flexibel. Letzterem kann man unter Inkaufnahme einer Aufweichung der genannten Vorteile durch Alternative d) entgehen.

Eine gewisse Flexibilisierung des Projektplans bietet auch Alternative e), wobei die Festlegung der aufschiebenden Bedingungen oft zur Willensbildung der Entscheidungsgremien beiträgt und von daher in sich nützlich sein kann.

Für Verbundprojekte und große Stiftungen mit nachhaltigen, flächendeckenden Zielen ist Alternative f) oft die naheliegende Exit-Variante. Lösung g) bedarf demgegenüber im Projektverlauf immer wieder der Überprüfung bezüglich ihrer Realisierungswahrscheinlichkeit und ist mit erhöhter Unsicherheit und Risiken behaftet. Leider wird sie unter der Devise »Erst mal die Projektarbeit erfolgreich leisten, dann findet sich ein Exit-Partner von selbst« häufig gewählt. Tut man dies, so können die damit verbundenen Unsicherheiten und Risiken durch Variante h) mit gut definierten Projekt-Zwischenzielen (Milestones) und Überprüfungs- und Entscheidungspunkten weitgehend beherrscht werden. Die Exit-Varianten i) und j) einer »Privatisierung« von Stiftungsprojekten werden bisher (noch zu) selten genutzt; allerdings sollte die wirtschaftliche Tragfähigkeit zuvor gründlich geprüft werden. Die radikalste Lösung eines Projektabbruchs ist naturgemäß unbeliebt, aber oft eine vernünftige Ultima Ratio. Leider wird die »Notbremse« meist viel zu spät gezogen, zulasten der Ressourcen und Reputation der betroffenen Stiftung.

Im Übrigen gehört eine konkrete Projektplanung und das darauf aufsetzende projektunabhängige Controlling zwingend zur Umsetzung der oben genannten Exit-Varianten und damit zu den Pflichten von Stiftungsvorstand und Kuratorium. In der Praxis werden diese Pflichten leider allzu oft durch die spannenderen Diskussionen um Stiftungsstrategie und Projektziele vernachlässigt.

Für die Effizienz von Stiftungsproiekten sind Exit-Strategien aber ein notwendiges und zweckmäßiges Mittel und unverzichtbar für eine professionelle Stiftungsführung. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Prof. h.c. Manfred Maus, ehemaliger Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der OBI Organisation, ist Vorsitzender der Diözesangruppe Köln des Bundes Katholischer Unternehmer (BKU).

Prof. h.c. Manfred Maus

Fünf Dinge, die mir bei Stiftungen ein besonderes Anliegen sind

1. Empathie
Den Standpunkt des anderen verstehen.

2. Nachhaltigkeit
Ein Produkt oder eine Dienstleistung anzubieten mit einem Nutzen für den Kunden, ohne der Natur zu schaden.

3. Menschenwürde
Sinnvolle Arbeit ist das stabilisierende Element menschlichen Glücks. Arbeit ist positiv. Ohne sinnvolle Arbeit wird der Mensch krank.

4. Konsequenz
Was Du nicht willst, dass man Dir tu', das füge auch keinem anderen zu!

5. Disziplin
Alleine kann der Mensch nicht überleben – wir brauchen einander. Ohne die Einhaltung von Regeln (Werten) ist ein friedliches Leben nicht möglich. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Carl-August Graf v. Kospoth

Die Vermögensanlage als Hebel nutzen

Ein Investment, doppelte Rendite: Innovatives Impact Investing kann für Stiftungen eine lohnende Strategie sein

Carl-August Graf v. Kospoth ist Geschäftsführender Vorstand der Eberhard von Kuenheim Stiftung der BMW AG. Von 1994 bis 2009 war der studierte Wirtschaftsingenieur bei der BMW Group in verschiedenen Führungsfunktionen tätig. Seit 2009 verantwortet er die Stiftungsarbeit, die sich auf die Themen Bildung, Arbeit und nachhaltiges Handeln konzentriert. Graf Kospoth ist darüber hinaus Mitglied und Leiter verschiedener Beiräte von Stiftungen und anderen gemeinnützigen Einrichtungen. Kontakt: carl-august.kospoth@bmw.de

Die Idee klingt so einfach und bestechend, dass man sich unwillkürlich fragt, warum deutsche Stiftungen dieses Instrument der Vermögensanlage erst seit einigen Jahren und nur ganz allmählich für sich entdecken. Die Rede ist von Impact Investing – oder wirkungsorientiertes Investieren. Diese innovative Investmentstrategie ermöglicht Stiftungen, ihr Vermögen nicht nur gewinnbringend, sondern zugleich wirkungsorientiert zum Nutzen der Gesellschaft anzulegen, z. B. in soziale Unternehmen. Noch weiter geht das Mission Related Investing: Bei dieser Strategie dient das Investment dem Ziel, den eigenen Zweck und damit die Wirkungsbilanz zu stärken, beispielsweise wenn eine Stiftung mit dem Satzungszweck Bildung in ein Projekt im Bildungssektor investiert. Die Vermögensverwaltung und der ideelle Bereich ergänzen sich dabei komplementär.

Ein wirksames Instrument zur Erhöhung von Wirkung und Reputation

Die Vorteile von Impact Investing sind vielfältig: So kann eine konsequent wirkungsorientierte Anlagestrategie helfen, die eigene Reputation zu stärken. Denn wie eine Stiftung in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, wird zunehmend auch durch die Frage bestimmt, auf welche Art und Weise sie ihr Vermögen anlegt. Dass eine rein gewinnorientierte Vermögensverwaltung die Glaubwürdigkeit sogar gefährden kann, bekam 2008 die Bill & Melinda Gates Foundation schmerzlich zu spüren. Als bekannt wurde, dass die in Afrika stark engagierte Stiftung ausgerechnet in jene Öl- und Chemiekonzerne investierte, die das Elend der Kinder mit verursachten, hagelte es Kritik. Seitdem haben viele

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Stiftungen ihr Anlageportfolio nach ethischen und sozialen Kriterien überdacht oder inhaltlich an ihren eigenen Stiftungszweck angepasst.

100 Milliarden EUR Gesamtvermögen im Stiftungssektor

Das Wirkungspotenzial von Stiftungen ist enorm. Zumal, wenn man bedenkt, dass Stiftungen in Deutschland im Jahr 2014 über ein Gesamtvermögen von mehr als 100 Milliarden EUR verfügten – und der Stiftungssektor wächst kontinuierlich. Auch das Umsatzpotenzial der sogenannten Social Entrepreneurs wächst stetig. Experten wie Volker Then, Direktor des Centrums für Soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg, schätzten es 2014 in Deutschland auf insgesamt 200 Milliarden EUR mit einem entsprechenden Kapitalbedarf.

Impact Investing sollte in eine langfristig angelegte Anlagestrategie eingebettet sein. Neben den Förder- und Projektmitteln auf der einen Seite kann sich das Stiftungsvermögen auf der anderen als ein gutes Instrument erweisen, da es Stiftungen in allen Anlageklassen die Möglichkeit bietet, ihren gemeinnützigen Auftrag trotz niedriger Zinserwartungen zu erfüllen und ihre Gesamtwirkung zu erhalten oder sogar zu erhöhen.

In Deutschland noch in den Kinderschuhen

In den angelsächsischen Ländern ist Impact Investing mittlerweile weit verbreitet, so engagiert sich in den USA schon jede siebte Stiftung in diesem Bereich. In Deutschland hingegen steckt die Idee des wirkungsorientierten Investments noch immer in den Kinderschuhen. So hat eine Befragung (Magazin »enorm«; Ausgabe Mai/Juni 2015) der 15 größten deutschen Stiftungen ergeben, dass sich nur eine von ihnen aktiv mit dem Thema »Wirkung der Vermögensanlage« auseinandersetzt. Die Gründe für die Zurückhaltung sind vielfältig:

- Vermögensverwalter richten sich bei ihren Investmententscheidungen in der Regel nach den klassischen Kriterien: Sicherheit, angemessene Rendite, Risikoverteilung und Liquidität. Impact Investing erscheint vielen von ihnen derzeit noch als eine Anlage mit zu vielen Unbekannten.

- Das deutsche Stiftungsrecht sieht vor, dass Stiftungen ihr Vermögen nominal oder sogar real zu erhalten haben. Die Vorbehalte, ob sich soziale Investments mit diesen gesetzlichen Verpflichtungen vereinbaren lassen, sind sowohl bei vielen Stiftungen als auch bei den Aufsichtsbehörden immer noch hoch. Stiftungen, die sich für Impact Investing entscheiden, müssen in einem engen Dialog mit der Finanz- und Stiftungsaufsicht oftmals erst Überzeugungsarbeit leisten und Rechtssicherheit schaffen.

- Auch innerhalb der Stiftungen gilt es Hürden für eine Umstrukturierung des Anlageportfolios zu überwinden. Denn die Umstellung ist ein langwieriger Pro- »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

zess und setzt entsprechende Governance-Strukturen innerhalb der Stiftung voraus. Während des gesamten Investmentprozesses müssen Vermögensverwalter, Geschäftsführer und Kuratoren dabei eng zusammenarbeiten.

- Mangels Erfahrung und fehlender Angebote fällt es vielen Stiftungen oft schwer, passende Investees zu finden oder zu entscheiden, ob ein Projekt überhaupt für Impact Investing geeignet ist.

Schritt für Schritt die eigene Anlagestrategie umgestalten

Die beiden BMW Stiftungen beschäftigen sich bereits seit 2011 mit dem Thema einer wirkungsorientierten Vermögensanlage. In einem ersten Schritt beauftragten sie eine spezialisierte Ratingagentur (Oekom Research) mit der Analyse des bestehenden Anlageportfolios. Im nächsten Schritt wurden Ausschlusskriterien für bestimmte Geschäftspraktiken (wie etwa Kinderarbeit oder Menschenrechtsverletzungen) und Geschäftsfelder (beispielsweise Glücksspiel, Waffen, Öl) festgelegt. Danach erfolgte die Bereinigung und Neuausrichtung des Portfolios. Ebenso änderte man die Anlagerichtlinien dahin gehend, dass beide Stiftungen künftig bis zu 15 Prozent ihres Vermögens wirkungsorientiert investieren dürfen.

Bei der neuen Anlagestrategie begnügten sich die beiden BMW Stiftungen aber von Anfang an nicht mit dem »Schade-nicht-Prinzip«, sondern investierten aktiv vorrangig in soziale Unternehmen, etwa in den Bildungsfonds Brain Capital oder das global operierende »Impact Hub«-Netzwerk, das bezahlbare Räume, Vernetzungsmöglichkeiten und Beratung für Sozialunternehmer zur Verfügung stellt.

Die dabei gemachten Erfahrungen sollen anderen Stiftungen in Deutschland zugänglich gemacht werden und dazu ermutigen, eine wirkungsorientierte Anlagestrategie zu verfolgen. Unter dem Dach des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen wurde dafür ein Expertenkreis gegründet, an dem sich circa 15 Stiftungen regelmäßig beteiligen, um Impact Investing gemeinsam voranzutreiben und vor allem: um voneinander zu lernen – denn noch leistet jede Stiftung auf diesem Gebiet Pionierarbeit. Im Expertenkreis entstand die Idee, die noch fehlenden Angebote selbst zu initiieren. So wurde der soziale Risikokapitalgeber BonVenture dafür gewonnen, einen Pilotfonds mit dem Fokus Bildung aufzusetzen.

Einen Markt für Impact Investing schaffen

Keine Frage, der Wandel ist – wenn auch langsam – in Gang gekommen. Doch von einem funktionierenden Impact Investing-Markt kann noch lange nicht die Rede sein, auch fehlen noch immer eindeutige Signale vonseiten der Politik und Aufsichtsbehörden.

Die Eberhard von Kuenheim Stiftung denkt mit ihrer Initiative Sinnvestition längst weiter. Ihre Vision ist es, Impact Investing zu dem Mittel der Wahl zu machen. Es sollte in naher Zukunft für jede Stiftung selbstverständlich werden, ihr Vermögen zielgerichtet so einzusetzen, dass sie ihre eigene Hebelwirkung um ein Vielfaches erhöhen kann. Die Rechnung ist einfach. Laut dem Bundesverband Deutscher Stiftungen würde es schon genügen, nur zehn Prozent des geschätzten Gesamtvermögens zweckgebunden zu investieren, um die Gesamtwirkung des deutschen Stiftungssektors deutlich zu erhöhen. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

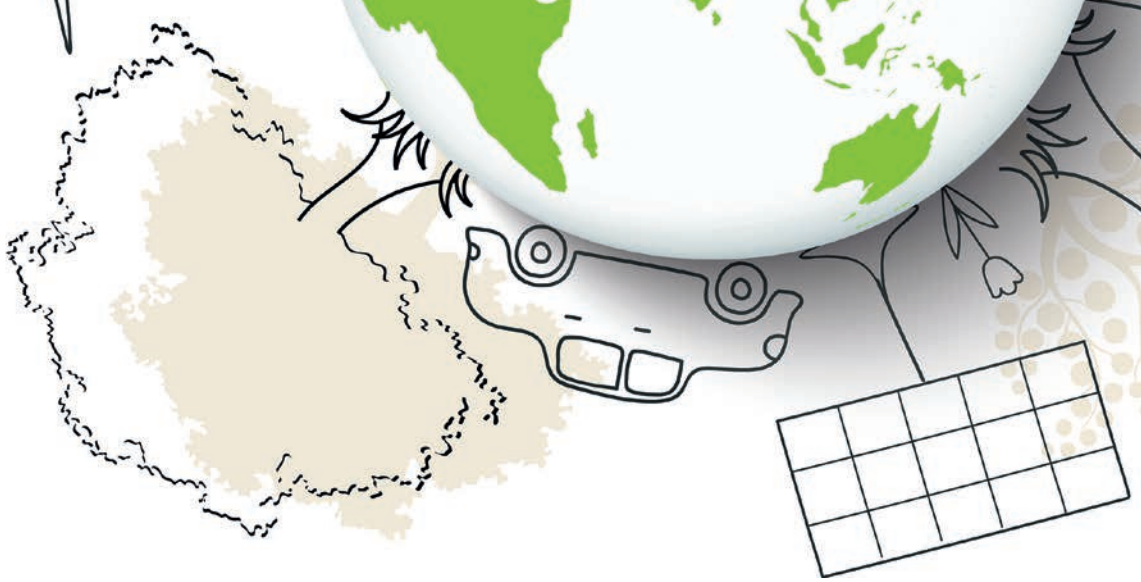
Christian Müller, Direktor Vorstandsstab/Marketing der Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank, ist u. a. für den Nachhaltigkeitsfilter und die Stiftungsaktivitäten der Bank verantwortlich. Er vertritt die Interessen der Bank im Kriterienausschuss des FairWorldFonds und im Arbeitskreis kirchlicher Investoren in der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD).

Christian Müller

Mission Investing – Nachhaltigkeit 2.0

Stiftungen sind traditionell die Taktgeber im Bereich des nachhaltigen Investments. So gaben bei einer Studie des Bundesverbandes Deutscher Stiftungen im vergangenen Jahr 43,2 Prozent der befragten Stiftungen an, Nachhaltigkeitskriterien in den Anlagerichtlinien verankert zu haben. Weitere 10,8 Prozent planen dies konkret. Während es in der Zeit vor der Finanzkrise beim nachhaltigen Investieren häufig darum ging, eine Vermeidungsstrategie zu fahren und mithilfe von Ausschlusskriterien Investitionen in kontroverse Branchen wie die Atom- oder Rüstungsindustrie zu vermeiden bzw. korruptes Handeln von Unternehmen zu sanktionieren, rückt zunehmend die Wirkung, die durch Investitionen erzielt wird, in den Fokus. Damit wollen Stiftungen eine aktive, positive Strategie verfolgen und in Unternehmen/Projekte investieren, die neben der ökonomischen Rendite einen positiven Beitrag zum Gemeinwohl, sei es ökologisch oder sozial, liefern. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Die Angebote sind vielfältig und unübersichtlich. In welchen Themenfeldern kann es für Stiftungen sinnvoll sein zu investieren? Und wie kann die soziale bzw. ökologische Wirkung, die eine eigene neue Dimension der Kapitalanlage darstellt, gemessen werden? Grundsätzlich hat jedes Finanzinstrument eine ökologische und soziale Dimension, bei Rüstungsunternehmen oder Beteiligungen in Windparkanlagen ist sie im Negativen wie im Positiven jedoch augenscheinlicher als bei anderen.

Der Markt muss reifer und transparenter werden

Die Bertelsmann Stiftung und die Universität Stuttgart haben im April 2015 eine Studie vorgelegt, die die Bereitschaft von Stiftungen, Family Offices und Privatpersonen untersucht, wirkungsorientiert zu investieren. Dabei wurden auch die Themenfelder, die für das wirkungsorientierte Investieren grundsätzlich geeignet erscheinen, betrachtet. Neben Investitionen in saubere Energie und Technologie haben die befragten Stiftungen die Themenbereiche Wohnungswesen, Klimawandel, Nahrung und Landwirtschaft sowie Altenhilfe und Altenpflege als geeignet eingeschätzt – also Themenfelder, die an den Stiftungszweck angelehnt sind und daher im engeren Sinne dem sogenannten Mission Investing zuzuordnen sind.

Die größten Hemmnisse liegen nach Aussage der befragten Stiftungen im Mangel an Produkten und Lösungskonzepten, insbesondere im Sozialbereich. Dagegen sei der ökologische Bereich durch verlässliche staatliche Rahmenbedingungen, wie das Erneuerbare-Energien-Gesetz, aktuell etwas besser geeignet, um Investitionen zu tätigen. Den Verantwortlichen fällt es schwer, ihre Entscheidungen in Bezug auf die zu erwartende Rendite, das Risiko und die erzielbare Wirkung zu beurteilen. Eine Vermischung zwischen Fördertätigkeit und Vermögensanlage wünschen die meisten der befragten Stiftungen nicht.

Der Markt ist unübersichtlich und dabei, sich zu entfalten. Herausforderung für die handelnden Personen in einer Stiftung ist es, eine ganzheitliche Strategie für die Anlage des Stiftungsvermögens zu entwickeln sowie Projekte und Investitionsmöglichkeiten zu identifizieren, die einen positiven Gemeinwohlbeitrag im Sinne des Stiftungszwecks generieren. Der Bewertung des Gemeinwohlbeitrags und der Wirkungsmessung kommt dabei zentrale Bedeutung zu.

Green Bonds verknüpfen Kapitalanlage und Wirkung

Ein praktisches Beispiel für neue Angebote auf dem Kapitalmarkt liefert die KfW, die Mitte des vergangenen Jahrs erstmals zwei Emissionen in Höhe von 1,5 Milliarden EUR und 1,5 Milliarden US-Dollar auf den Markt gebracht hat, die als sogenannte Green Bonds deklariert wurden. Das Kapital wird in Projekte aus dem KfW-Kreditprogramm »Erneuerbare Energien« investiert; der Fokus liegt dabei auf der Stromerzeugung aus Wind und Fotovoltaik, aber auch aus Wasser oder Biomasse. Die KfW sagt zu, dass durch »dieses Kreditprogramm bzw. die Investition in KfW Green Bonds (…) messbare und zertifizierte Einsparungen an CO_2-Emissionen erzielt« werden. Darüber hinaus würden Energieimporte nach Deutschland vermieden und die Kosten fossiler Brennstoffe gesenkt. Hinsichtlich der Messung der ökologischen Wirkung verspricht die KfW auf Basis von Erfahrungswerten aus dem Kreditgeschäft einen Effekt in Höhe von 800 Tonnen CO_2-Einsparung pro 1 Million EUR Kreditvolumen.

Gestaltung des Entscheidungsprozesses und der Anlagerichtlinien am Beispiel der Green Bonds

Wie können Stiftungen ihre Prozesse gestalten, um mithilfe von Green Bonds einem Mission Investing näher zu kommen? Im Vorfeld der Anlageentscheidung in Green Bonds sollte der Investor prüfen, ob das Wert-

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

papier die Rendite-, Sicherheits- und Liquiditätserfordernisse zweifelsfrei erfüllt. Bezüglich dieser ökonomischen Dimensionen bedienen sich die Akteure an den Finanzmärkten der Expertise der großen Ratinggesellschaften wie Standard & Poor's, Moody's oder Fitch, oft ergänzt durch interne Analysen und Einschätzungen. Doch wie kann sich der Investor ein Bild über die ökologische bzw. soziale Wirkung machen? Welche Informationen liefert beispielsweise die KfW für interessierte Investoren und wie kann die Einhaltung der zugesagten Wirkung überprüft werden? Im Vorfeld der Emissionen hat die KfW eine sogenannte Second Party Opinion erstellen lassen. Neutrale Experten sollen den Anspruch der Investoren sicherstellen, dass der Green Bond ihren Anforderungen entspricht. Je konkreter der Verwendungszweck und die Projekte, in die das Kapital fließt, eingegrenzt werden, desto besser kann beurteilt werden, ob sie mit den Vorstellungen und Zielen der Stiftung vereinbar sind. Diese Erkenntnis ist sicher nicht neu, aber gerade bei den Groß- und Universalbanken ist es nicht üblich, Mittelherkunft und Mittelverwendung offenzulegen und zusammenhängend transparent darzustellen. Die ökologische Performance der Emission wird bei den Green Bonds der KfW zudem regelmäßig durch externe Gutachter evaluiert und auf den Internetseiten der Bank veröffentlicht. Für Stiftungen, die die klassischen Instrumente des nachhaltigen Investierens, wie Ausschlusskriterien und Best-in-Class-Ansätze, bereits in ihren Anlagerichtlinien einsetzen, sind Green Bonds sicherlich eine interessante Ergänzung. Eine wichtige Frage ist jedoch, welche Rolle das Emittenten-Rating bei der Investition in Green Bonds spielen soll. Kann ein Green Bond, dessen ökonomische Kennzahlen ebenso positiv sind wie die zu erwartende Wirkung, in das Portfolio der Stiftung gekauft werden, obwohl der Emittent in anderen Feldern gegen Ausschlusskriterien verstößt? Beispiele sind die Green Bonds großer Energieversorger, die Kapital für Investitionen einsammeln, aber noch einen Anteil von Atomstrom in ihrem Energiemix haben, den die Stiftung bei ihren Kapitalanlagen nicht tolerieren möchte und deshalb ein Ausschlusskriterium für Produzenten von Atomstrom definiert hat. Hier gilt es für die Verantwortlichen, die Spannungsfelder zu antizipieren, zu diskutieren und eine in der Anlagepraxis handhabbare Lösung zu entwickeln, wie die relevanten Informationen im Vorfeld der Anlageentscheidung gesammelt und bewertet werden können.

Fazit und Ausblick

Mit dem Mission Investing entwickelt sich ein Trend bei Kapitalanlagen, der für Stiftungen langfristig eine sinnvolle Ergänzung der Anlagestrategie darstellen kann. Doch das Investieren im Sinne des Stiftungszwecks und die ökologische bzw. soziale Dimension der Kapitalanlage dürfen für die Stiftung nicht zum Selbstzweck werden und den Blick auf die klassischen Ziele der Kapitalanlage trüben. Daher erscheint es sinnvoll, den Markt zu beobachten und die Regeln für das Mission Investing in den Anlagerichtlinien der Stiftung zu verankern. «

MISSION INVESTING IST DIE DNA DER KIRCHENBANKEN

»Für den Bedarf der (diakonischen) Einrichtungen Geld aufzutreiben, war bei der sich entwickelnden Finanzkrise immer schwieriger geworden und wurde am Ende des Jahres unmöglich«. Dieses Zitat stammt von dem streitbaren evangelischen Theologen Martin Niemöller und beschreibt die Situation in der Finanzkrise Ende der 1920er-Jahre. Durch die Gründung einer kirchlichen Bankgenossenschaft, die 2003 in der Bank für Kirche und Diakonie eG – KD-Bank aufging, sollten Rücklagen der Kirchengemeinden für die Finanzierung sozialer Projekte eingesetzt werden. Damals war man noch weit entfernt vom Begriff »Mission Investing«, aber im Kern ging es zweifelsfrei um den wirkungsorientierten Einsatz von Kapital durch eine Selbsthilfeeinrichtung in Form einer Kreditgenossenschaft – eine Idee, die sich die Gründer kirchlicher Genossenschaftsbanken von den vor allem auf dem Land erfolgreichen Volks- und Raiffeisenbanken abgeschaut haben und die bis heute aktuell ist.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Interview mit Raphael Graf von Deym

Anforderung an die Corporate Governance von katholischen Einrichtungen

Raphael Graf von Deym ist seit April 2010 Vorstand im Caritasverband für Stuttgart e.V. Zuvor war er als Geschäftsführer Finanzen mit lokaler und internationaler Verantwortung bei Ingersoll Rand, einem börsennotierten US-Konzern, tätig.

Der im Jahr 1917 von den katholischen Kirchengemeinden der Stadt Stuttgart gegründete Caritasverband für Stuttgart e.V. beschäftigt mehr als 1.500 hauptamtliche sowie über 600 ehrenamtliche Mitarbeiter. Er gehört zu den fünf größten Ortscaritasverbänden in Deutschland.

ACI: Welches Selbstverständnis kennzeichnet den Caritasverband für Stuttgart?

Raphael Graf von Deym: Der Caritasverband für Stuttgart verfügt über eine klare Identität als mittelständisches Unternehmen der Sozialwirtschaft und zugleich als Teil der katholischen Kirche. Beide Wesenszüge sind gleichermaßen konstitutiv für den Caritasverband für Stuttgart und spiegeln sich in der bestehenden Unternehmenskultur wider. Unser Selbstverständnis als Teil der katholischen Kirche geht einher mit einer engen und vertrauensvollen Kooperation mit unserer evangelischen Schwesterorganisation in Stuttgart, »Evangelische Gesellschaft Stuttgart e.V.«.

Der Caritasverband für Stuttgart verfügt über ein Leitbild bestehend aus einer Vision (»Zukunft gestalten – sozialen Ausgleich schaffen«) und einer Mission, die insgesamt sieben Perspektiven umfasst. Vor Kurzem haben wir unsere Mission um eine Aussage zum Thema »Vielfalt« ergänzt (»Wir achten Menschenrechte, wertschätzen und befördern menschliche Vielfalt.«). Jenseits des dokumentierten Leitbilds ist es jedoch das Bild des barmherzigen Samariters, welches unserer Einrichtung traditionell auf besonders wirksame Weise Orientierung gibt. Dieses Bild verbindet sich mit der für die katholische Soziallehre grundlegenden Vorstellung von der Gottesebenbildlichkeit und damit der besonderen Würde jedes Menschen. Wichtig ist uns, dass die Menschen unsere Werte spüren können, dieses gilt gleichermaßen für unsere Kunden wie für unsere Mitarbeiter.

Vor drei Jahren haben wir einen Strategieentwicklungsprozess angestoßen, aus dem sich laufend Rückkoppelungseffekte für unsere Unternehmenswerte ergeben. Es ist daher angedacht, im Jubiläumsjahr 2017 noch einmal mit einem frischen Blick auf unser Leitbild zu schauen und dieses ggf. um »energetische« Leitsätze zu ergänzen.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Unternehmenswerte auch im Alltag Ihrer Einrichtung gelebt werden?

Unsere Werteorientierung ist im Alltag einem facettenreichen Spannungsfeld ausgesetzt. Die Gesellschaft erwartet von uns hochprofessionelle Qualität zu möglichst niedrigen Kosten sowie eine besonders soziale Personalpolitik. An allererster Stelle wird aber zu Recht erwartet, dass wir uns durch unser spirituelles Profil unterscheiden.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Um mit diesem Spannungsverhältnis dauerhaft produktiv umgehen zu können, ist es notwendig, dass wir – um ein eingängiges Bild zu verwenden – die Öllampe immer wieder auffüllen. So haben wir beispielsweise in unserer Einrichtung einen erfahrenen Mitarbeiterseelsorger, der sich in besonderer Weise um die Weiterentwicklung unserer christlich-spirituellen Unternehmenskultur kümmert. Unternehmensspiritualität bezeichnet in diesem Zusammenhang einen institutionellen Ansatz, der die großen Fragen nach dem Sinn des Handelns in unserer Einrichtung sowie nach dem, was jedem einzelnen Mitarbeiter besonders wichtig ist, in dafür geeigneten Formaten immer wieder neu stellt. Hieraus ergeben sich dann ganz konkrete Impulse zur Weiterentwicklung unserer Unternehmenskultur.

Welche Bedeutung hat der Wert Transparenz für Ihre Einrichtung?

Wir leben vom Vertrauen der Menschen. Ohne Transparenz wächst kein Vertrauen. Deshalb hat Transparenz bei uns einen hohen Stellenwert. Wir orientieren uns dabei am Corporate Governance Kodex unseres Diözesanverbands sowie an den im Jahr 2010 veröffentlichten gemeinsamen Transparenzstandards für Caritas und Diakonie. Hieraus haben wir in Abstimmung mit unserem Aufsichtsgremium zahlreiche Maßnahmen zur Verbesserung unserer Corporate Governance abgeleitet, die wir inzwischen zum größten Teil umgesetzt haben. Für uns war es ein Erfolg, dass wir im Jahr 2015 für den erstmals verliehenen Transparenzpreis von Caritas und Diakonie nominiert worden sind.

Welche Rolle kommt dem Aufsichtsgremium in Ihrer Einrichtung zu?

Der Corporate Governance Kodex des Caritasverbands unserer Diözese enthält insbesondere Anforderungen, Empfehlungen und Hinweise zur Arbeitsweise und fachlichen Qualifikation der Leitungs- und Aufsichtsgremien. Der Caritasrat, unser Aufsichtsgremium, besteht gegenwärtig aus neun Mitgliedern und trifft sich jährlich zu fünf regulären Sitzungen. Darüber hinaus findet monatlich ein Gespräch des Vorstands mit dem Vorsitzenden des Caritasrats statt. Die Bestellung des Jahresabschlussprüfers obliegt dem Caritasrat. Zwischen Vorstand und Caritasrat findet ein intensiver und von großer Offenheit geprägter Dialog statt. Einmal im Jahr erhalten die Vorstände vermittelt durch zwei Mitglieder des Personalausschusses jeweils ein qualifiziertes persönliches Feedback zur Wahrnehmung ihrer Leistung sowie ihrer Person durch den Caritasrat.

Welche Anforderungen ergeben sich aus der kirchlichen Aufsicht?

Die bischöfliche Aufsicht ist geprägt durch das aus dem Grundsatz der Subsidiarität abgeleitete Prinzip der »gestuften Aufsicht«, wie es z. B. in der Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz und des Verbands der Diözesen Deutschlands dargestellt wird. Demnach tritt die kirchliche Aufsicht insoweit zurück, als katholische Einrichtungen über eine funktionsfähige Selbstkontrolle verfügen. Die konkrete Ausgestaltung der Selbstkontrolle ist ein wichtiger Gegenstand des vom Vorstand und dem Vorsitzenden des Caritasrats geführten Jahresgesprächs mit den zuständigen Vertretern der Diözese. Grundlage dieses Aufsichtsgesprächs ist die Beantwortung eines umfangreichen Fragebogens, der dem Vorstand vorab von der Diözese zur Beantwortung zugeleitet wird.

Welche weiteren Elemente der Corporate Governance sind für Ihre Einrichtung von Bedeutung?

Besonders wichtig sind für uns ein zielgerichtetes Qualitätsmanagement und ein wirksames Risikomanagement. Darüber hinaus unterhält der Caritasverband für Stuttgart in Kooperation mit zwei befreundeten Trägern eine Interne Revision bestehend aus insgesamt drei Revisoren. Die Koordination unserer Maßnahmen mit Bezug zu den Themenfeldern Compliance und Internes Kontrollsystem liegt bislang in der Zuständigkeit der Internen Revision. Mittelfristig ist jedoch die Einrichtung eines Compliance Management-Systems geplant.

Wir sind davon überzeugt, dass wir durch die schrittweise Weiterentwicklung unserer Corporate Governance sowie durch die laufende Verbesserung der Transparenz unserer Prozesse einen unverzichtbaren Beitrag zur Sicherung des uns von unseren internen und externen Stakeholdern entgegengebrachten Vertrauens und damit zur nachhaltigen Existenzsicherung unserer Einrichtung leisten. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Interview mit Dr. Wolfgang Teske

Corporate Governance in diakonischen Einrichtungen

ACI: Welche besonderen Anforderungen bestehen an die Führung von diakonischen Einrichtungen?

Dr. Wolfgang Teske: Diakonische Einrichtungen stehen in der Tradition gelebter evangelischer Sozialethik. Die Gründerväter und -mütter der Diakonie im 19. Jahrhundert verbanden großes Engagement für benachteiligte und ausgegrenzte Menschen mit einer klaren missionarischen Ausrichtung; insofern hieß Diakonie damals auch zutreffend Innere Mission. Mittlerweile ist das missionarische Element in den Hintergrund getreten. Dafür ist angesichts der starken Veränderungen des gesellschaftlichen Umfelds die Aufgabe in den Vordergrund gerückt, die traditionell werteorientierte Führungskultur in den diakonischen Einrichtungen lebendig zu erhalten und im Blick auf die sich aktuell stellenden Herausforderungen weiterzuentwickeln.

Was ist mit »werteorientierte Führungskultur« ganz konkret gemeint?

Werteorientierte Führungskultur bedeutet für diakonische Einrichtungen dreierlei:

(1) Die grundlegende Vorstellung von der Gottesebenbildlichkeit jedes Menschen,

(2) die bewusste Annahme des kirchlichen Auftrags und

(3) als Konsequenz von (1) und (2) ein besonders wertschätzender Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden. Für diakonische Einrichtungen ist der wertschätzende Umgang mit Kunden und Mitarbeitenden ein wichtiger, sich aus der Vorstellung von der Gottesebenbildlichkeit des Menschen abgeleiteter Zweck diakonischer Arbeit.

Worin bestehen derzeit die besonderen Herausforderungen für diakonische Einrichtungen?

Aufgrund der fortgeschrittenen Ökonomisierung unseres Gesundheits- und Sozialsystems sind auch diakonische Einrichtungen zur kontinuierlichen Anpassung ihrer Managementmethoden und Prozesse gezwungen. Um in diesem Spannungsverhältnis zwischen traditionellen Werten und ökonomischen Sachzwängen eine nachhaltig tragfähige Balance zu finden, ist eine klare evangelische Identität für die Einrichtung von zentraler Bedeutung. Zugleich ist die Bewahrung einer solchen Identität schwieriger geworden. Dieses liegt nicht nur an dem durch wachsende Distanz zur Kirche gekennzeichneten gesellschaftlichen Umfeld, sondern ist auch eine Folge des Umstands, dass inzwischen viele Führungskräfte diakonischer Einrichtungen nicht mehr im diakonischen Bereich beruflich sozialisiert wurden und daher vielfach nicht über die früher durch langjährige Zugehörigkeit gestärkte christliche Werteorientierung verfügen.

Welche Bedeutung hat das Thema Corporate Governance für diakonische Einrichtungen?

Da diakonische Unternehmen weder einer kirchlichen noch einer verbandlichen Aufsicht unterliegen, sind sie bei der Entwicklung einer den Herausforderungen Rechnung tragenden internen Struktur auf sich selbst gestellt. Standards guter Leitung und Überwachung sind daher von großer Bedeutung für diakonische Unternehmen. Vor diesem Hintergrund wurde im diakonischen Bereich die im Zusammenhang mit der Veröffentlichung des Deutschen Corporate Governance Kodex ausgesprochene Empfehlung, eine entsprechende Übernahme des Kodex auch für den Bereich der gemeinnützigen Organisationen zu prüfen, zeitnah aufgegriffen. Bereits im Jahr 2005 wurde der Diakonische Corporate Governance Kodex (DGK) beschlossen. Dieser Entscheidung der damaligen Diakonischen Konferenz vorausgegangen war ein umfassender Diskussionsprozess, in den

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Wolfgang Teske ist seit 2011 Kaufmännischer Vorstand der Diakonie Mitteldeutschland e.V. Diese ist die Wohlfahrtsorganisation der Evangelischen Kirche in Mitteldeutschland und der Evangelischen Landeskirche Anhalts. Mit 29.000 Mitarbeitenden und mehr als 1.700 Einrichtungen ist die Diakonie Mitteldeutschland der größte Wohlfahrtsverband in den neuen Bundesländern.

eine Vielzahl von Stakeholdern einbezogen war. Das wichtigste Thema war damals die für eine wirksame Corporate Governance grundlegende Klärung und Abgrenzung der unterschiedlichen Aufgaben und Rollen von Aufsichts- und Leitungsgremien.

Welche Themenaspekte mit Bezug zur Corporate Governance stehen aktuell in diakonischen Einrichtungen im Vordergrund?

Nach der Etablierung eines klaren Aufgaben- und Rollenverständnisses von Aufsichts- und Leitungsgremien im Sinne eines dualen Führungssystems und der Herstellung von Akzeptanz für die Notwendigkeit eines breiten Qualifikationsmix im Aufsichtsgremium, liegt nunmehr der Fokus darauf, die Expertise der Mitglieder der Aufsichtsgremien durch entsprechende Schulungsangebote weiter auszubauen. Hierbei sind immer auch die zeitlichen Restriktionen zu berücksichtigen, die sich daraus ergeben, dass die Tätigkeit in den Aufsichtsgremien diakonischer Unternehmen in aller Regel ehrenamtlich ausgeübt wird. Sinnvoll erscheint es daher, verstärkt kompakte Schulungen im Anschluss bzw. im Vorfeld von ordentlichen Sitzungen der Aufsichtsgremien anzubieten. Hierbei sollte vor allem die Vermittlung von betriebswirtschaftlichem und rechtlichem Grundlagenwissen im Vordergrund stehen. Ziel sollte es sein, die Mitglieder der Aufsichtsgremien in noch stärkerem Maße als bisher zu kritischem Nachfragen zu befähigen.

Welche Faktoren sind maßgeblich für die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsgremium in diakonischen Einrichtungen?

Grundlage für eine nachhaltige konstruktive Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsgremium ist die Herstellung von umfassender Transparenz. Hilfreich hierfür kann der Wirtschaftsprüfer sein, der sich in vielen Einrichtungen bereits als konstruktiver Begleiter der Aufsichtsgremien bewährt hat. Gute Erfahrungen im Sinne einer Verbesserung der Transparenz sowie der Generierung von Hinweisen zur Verbesserung der internen Prozesse haben viele Einrichtungen auch mit einer Erweiterung der Jahresabschlussprüfung um eine Prüfung der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung und der wirtschaftlichen Verhältnisse gemäß IDW Prüfungsstandard PS 720 gemacht.

Im DGK wird hervorgehoben, dass eine gute Einrichtungsführung eine offene Kommunikation zwischen Vorstand und Aufsichtsgremium voraussetzt. Eine besonders wichtige Aufgabe hat hierbei der Vorsitzende des Aufsichtsratsgremiums. Dieser sollte neben einem wachen Verstand und einem kritischen Geist idealerweise auch über gute kommunikative Fähigkeiten und über Erfahrungen als Moderator verfügen.

Wichtige Hinweise zur Verbesserung der Qualität der Arbeit von Aufsichtsgremium, aber auch Vorstand könnten sich z. B. durch eine regelmäßige (Selbst-)Evaluierung ergeben, wie sie neuerdings für Banken sogar aufsichtsrechtlich vorgeschrieben ist. Der DGK enthält diesbezüglich die Empfehlung, dass Mitglieder von Aufsichtsgremien regelmäßig die Wirksamkeit ihrer Tätigkeit reflektieren sollen.

Auf welche Weise kann Corporate Governance die Weiterentwicklung von diakonischen Einrichtungen noch stärker unterstützen?

Das Thema Kommunikation ist für diakonische Unternehmen von zentraler Bedeutung. Hier besteht – wie nicht zuletzt die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen immer wieder verdeutlichen – in vielen diakonischen Einrichtungen noch erhebliches Verbesserungspotenzial. Hilfreich könnte eine entsprechende Weiterentwicklung des DGK in Richtung eines stärkeren Fokus auf »weiche« Themen wie Führungs- und Organisationskultur sein. In diesem Zusammenhang sollten dann auch Compliance-Aspekte stärker berücksichtigt werden. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Astrid Gundel

Flugreisen, Sonderboni, Abfindungszahlungen: Wann haftet der Vorstand?

Wie lange bewegen sich die Zahlungen von Sonderboni und Abfindungen sowie die Erstattung von Auslagen noch im rechtlichen Rahmen? Selbst Experten fällt die Beantwortung dieser Frage in der Praxis häufig schwer. Umso dankbarer sind sie, wenn die Rechtsprechung Stellung zu Vergütungsfragen nimmt, so wie es das Landgericht Essen in einer Entscheidung Ende 2013 getan hat (Middelhoff-Urteil). Das Urteil rief zwar ein großes Medienecho hervor; seine Implikationen für die Zulässigkeit von Vergütungsbestandteilen, Auslagenersatz und Sponsoringleistungen wurden dabei aber nur am Rande behandelt. Dieser Beitrag stellt die wichtigsten Aussagen angesichts neuer Pressemitteilungen über den Fall kurz dar.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Das Landgericht Essen hat in seinem Urteil Stellung bezogen zur Zulässigkeit von folgenden Zahlungen der Gesellschaft an Vorstandsmitglieder:

- Bonuszahlungen für »außerordentliche Leistungen«
- Abfindungszahlungen
- Erstattung von Flugkosten
- Erstattung von Kosten für eine Festschrift
- Erstattung von Kosten für das Sponsoring einer Universität
- Erstattung von Bewirtungskosten

Bonuszahlungen für »außerordentliche Leistungen«

Das Gericht präzisiert in seiner Entscheidung zu Bonuszahlungen die Aussagen der Mannesmann-Rechtsprechung *(vgl. Glossar).*

Die Bonuszahlung beruhte im vorliegenden Fall auf folgender Vertragsklausel, die nachträglich in die Dienstverträge der Vorstandsmitglieder aufgenommen worden war: *»Der Aufsichtsrat behält sich vor, nach seinem pflichtgemäßen Ermessen bei außerordentlichen Leistungen des Vertragspartners über eine Sondervergütung zu entscheiden.«*

Abgrenzung Sonderboni und vertraglicher Bonus
Das Gericht stellt zunächst klar, dass es sich hierbei um einen Sonderbonus im Sinne des Mannesmann-Urteils und nicht um einen vertraglich zugesicherten Bonus handele *(siehe Glossar).* Ein Bonus gelte nur dann als vertraglich zugesichert, wenn zumindest ansatzweise geregelt würde, von welchen überprüfbaren Kriterien es abhänge, ob und in welcher Höhe ein Bonus zu zahlen sei. Erforderlich sei, dass der Bonus an den »Geschäftserfolg« anknüpft, also eine nachprüfbare Verknüpfung zwischen einem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg und der Prämie hergestellt werden könne. Im vorliegenden Fall sei schon nicht klar, in welchen Fällen eine außergewöhnliche oder eine vertraglich geschuldete Leistung vorgelegen habe. Es handele sich damit um einen Sonderbonus, der gemäß der Mannesmann-Rechtsprechung nur unter strengen Voraussetzungen zulässig sei.

Zulässigkeit des Sonderbonus
Gemäß der Mannesmann-Rechtsprechung ist die Zahlung eines Sonderbonus nur dann zulässig, wenn ihr ein angemessener *zukünftiger* Vorteil für die Gesellschaft gegenübersteht. Das Landgericht hat diese Voraussetzung weiter konkretisiert:

Sonderbonus für ausscheidende Vorstandsmitglieder
Stehe zum Zeitpunkt der Zahlung bereits fest, dass das Vorstandsmitglied demnächst aus dem Unternehmen ausscheide, so sei eine Anreizwirkung für andere (potenzielle) Vorstandsmitglieder nur in Ausnahmefällen gegeben. Zur Erreichung einer Werbewirkung gegenüber potenziellen Vorstandsmitgliedern müsse der Bonus öffentlich publik gemacht werden. Zudem müsse erkennbar sein, dass sie voraussichtlich einen Sonderbonus in vergleichbarer Höhe erhalten würden. Auf andere Vorstandsmitglieder sei eine Anreizwirkung nur dann gegeben, wenn diese nicht ohnehin schon einen vergleichbaren Sonderbonus erhielten.

Sonderboni in Krisensituationen
Auch wenn sich die Gesellschaft in der Krise befinde, sei eine Zahlung von Sonderboni nicht per se verboten. Gerade in wirtschaftlichen Problemlagen könne es von Vorteil sein, wenn durch Boni Anreize für weitere außergewöhnliche Leistungen geschaffen würden, derer es zur Überwindung der Krise bedürfe. Allerdings sei bei der Abwägung auch die durch die Bonuszahlung geschaffene zusätzliche Belastung der Gesellschaft zu berücksichtigen. »

GLOSSAR

Mannesmann-Urteil (BGH, 21.12.2005 – 3 StR 470 / 04): Unzulässigkeit von nachträglichen, kompensationslosen Anerkennungsprämien

Zahlungen an Vorstandsmitglieder für besondere Leistungen, *die ihre Grundlage nicht bereits im Anstellungsvertrag des Vorstandsmitglieds haben*, müssen strengere Voraussetzungen erfüllen: Es reicht nicht aus, dass die Vergütung angemessen ist (§ 87 Abs. 1 AktG). Vielmehr muss der Gesellschaft für die Zahlung ein angemessener *künftiger* Vorteil gegenüberstehen. Dieser Vorteil kann auch in einer Anreizwirkung für das betreffende Vorstandsmitglied oder für andere aktive oder potenzielle Führungskräfte bestehen. Die Interessen der Aktionäre und Stakeholder sind bei der Entscheidung ebenfalls zu berücksichtigen. Aufsichtsratsmitglieder können sich bei Verstößen wegen Untreue, Vorstände wegen Beihilfe zur Untreue strafbar machen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Berücksichtigung weiterer vertraglich vereinbarter Boni
Der Aufsichtsrat müsse bei seiner Entscheidung des Weiteren berücksichtigen, was die Gesellschaft mit den Vorstandsmitgliedern zu Grund und Höhe der *regulären* Boni vereinbart habe. Insbesondere sei die Verteilung der Risiken beim Verfehlen von vereinbarten Zielvorgaben zu beachten. Auch müsse in die Abwägung einfließen, ob schon durch die Zahlung regulärer vertraglicher Boni ein Ausgleich für erfolgreiche Leistungen erbracht und damit schon eine Anreizwirkung für Dritte geschaffen wurde.

Abfindungszahlungen

Das Landgericht Essen hat in seiner Entscheidung zudem folgende Grundsätze bestätigt: Zu differenzieren ist beim vorzeitigen Ausscheiden von Vorstandsmitgliedern aus ihrem Amt zwischen sogenannten

- ablösenden Abfindungen und
- zusätzlichen Abfindungen.

Ablösende Abfindungen treten an die Stelle der Bezüge, die dem Vorstandsmitglied bis zum regulären Ablaufen seiner Amtszeit zustehen würden. Sie sind dann zulässig, wenn sie nicht über das hinausgehen, was dem Vorstandsmitglied bei ordnungsgemäßem Ablauf zugestanden hätte. Das Landgericht stellte zudem klar, dass es bei rechnerischer Einbeziehung künftiger Boni auf die Beurteilung zum Zeitpunkt der Vereinbarung ankomme.

Zusätzliche Abfindungen müssen sich an den Grundsätzen des Mannesmann-Urteils messen lassen. Auch hier ist also zwischen einer Vereinbarung im Anstellungsvertrag und einer Zahlung in Form eines Sonderbonus zu unterscheiden.

Erstattung von Flugkosten

Die Gesellschaft forderte im vorliegenden Fall die Rückerstattung von Flugkosten von einem Vorstandsmitglied – u. a. mit der Begründung, dass die Flüge mit Helikoptern und nicht öffentlichen Charterflugzeugen privat veranlasst gewesen wären. Der Dienstvertrag mit dem Vorstandsmitglied sah vor, dass dieses für dienstliche Zwecke Helikopter und nicht öffentliche Charterflugzeuge nutzen konnte.

Das Gericht bezog in seiner Entscheidung Stellung zu zwei praxisrelevanten Fragen:

Wer muss die dienstliche Veranlassung beweisen?
Nach Auffassung des Landgerichts hätte *die Gesellschaft* darlegen und beweisen müssen, dass die Flüge nicht dienstlich veranlasst waren. In der juristischen Literatur wird diese Meinung kritisch gesehen.[1] Der Aufsichtsrat sollte diese Rechtsprechung in jedem Fall bei der Ausgestaltung der Vorstandsverträge berücksichtigen.

Wann ist eine Reise dienstlich veranlasst?
Das Gericht stellte klar, dass geschäftsfördernde Nebeneffekte oder ein beiläufiges Interesse der Gesellschaft nicht die Kostenübernahme für Flüge durch die Gesellschaft begründen könne. Entscheidend sei laut Dienstvertrag, ob der jeweilige Flug im dienstlichen Interesse erfolgt sei. Bei Reisen, die zumindest teilweise auch im dienstlichen Interesse erfolgen, stellt das Gericht auf den hauptsächlichen Zweck der Reise ab. So sah es eine dienstliche Veranlassung beispielsweise dann als nicht gegeben, wenn es dem Vorstandsmitglied durch die Nutzung des Privatflugzeugs zu einem privaten Termin ermöglicht wurde, auf dem Flug vertrauliche Geschäftsunterlagen zu lesen. Eine dienstliche Veranlassung verneinte das Gericht des Weiteren bei einem Flug, der unternommen wurde, um an einer Bording-Sitzung einer anderen Gesellschaft teilzunehmen und nebenbei aber auch noch »Networking« für die Gesellschaft zu betreiben. Auf der anderen Seite ging es von einem dienstlich veranlassten Flug bei einer Reise zu möglichen Investoren aus, bei deren Gelegenheit das Vorstandsmitglied private Termine miterledigte. Die Kosten seien in diesem Fall *vollumfänglich* von der Gesellschaft zu erstatten, da die privaten Termine nicht zu einer Steigerung der Flugkosten geführt hätten.

Erstattung von Kosten für eine Festschrift

Die Aussage des Gerichts zu »Werbeausgaben«, die von einem Vorstandsmitglied mit Mitteln der Gesellschaft gezahlt werden, ist im Ergebnis wenig überraschend: Ein Vorstandsmitglied hatte außerdem die Erstellung einer Festschrift anlässlich des runden Geburtstags eines Vorstandsvorsitzenden eines anderen Unternehmens von der Gesellschaft bezahlen lassen. Die Gesellschaft forderte hierfür Schadensersatz.

Das Gericht hat eine Schadensersatzpflicht des Vorstandsmitglieds bejaht. Die Festschrift sei nicht werbend für die Gesellschaft gewesen, da sie mit keinem Wort in ihr erwähnt werde. So wurde als Herausgeber der Festschrift auch nicht die Gesellschaft, sondern das Vorstandsmitglied genannt.

1 Vgl. hierzu Fleischer/Bauer, in: ZIP 2015, S. 1901 (1907)

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Erstattung von Kosten für das Sponsoring einer Universität

Das Gericht geht ferner auf die Zulässigkeit von Sponsoring durch die Gesellschaft ein: Ein Vorstandsmitglied hatte veranlasst, dass einer Universität aus Mitteln des Unternehmens insgesamt rund 840.000 EUR zuflossen. Es vereinbarte im Namen der Gesellschaft mit der Universität, dass Letzterer insgesamt 1,5 Millionen GBP für ein »Centre for Corporate Reputation« zur Verfügung gestellt werden sollten. Die Universität verpflichtete sich im Gegenzug zur Erbringung bestimmter Leistungen ihrerseits, wie etwa dem bevorzugten Zugang von Führungskräften zu Managementkursen im »Centre for Corporate Reputation«.

Zuständigkeit des Gesamtvorstands
Das Gericht hat eine Schadensersatzpflicht des Vorstands für das Sponsoring bejaht. Ein förmlicher Beschluss des Gesamtvorstands zum Abschluss der Sponsoringvereinbarung sei zwar nicht erforderlich gewesen. Allerdings wäre angesichts der Höhe der Sponsoringleistung zumindest die formlose Zustimmung des Gesamtvorstands, d. h. der Mehrheit der Vorstandsmitglieder, notwendig gewesen. Angesichts der Höhe der Zuwendung und der finanziell schwierigen Lage des Konzerns habe nämlich ein erkennbarer Erörterungs- und Entscheidungsbedarf bestanden, ob das Sponsoring zu diesem Zeitpunkt so im Interesse des Konzerns lag. Das Vorstandsmitglied habe eine solche Entscheidung auch dann nicht allein treffen dürfen, wenn es nach der internen Geschäftsverteilung für die Vergabe von Fördermitteln zuständig gewesen wäre. Diese folge aus dem Prinzip der Gesamtverantwortung des Vorstands für die Geschäftsleitung und der nicht delegierbaren Pflicht des Gesamtorgans zur Selbstkontrolle (§ 77 AktG).

Ermessen des Vorstands
Das Gericht führte außerdem aus: Grundsätzlich seien Sponsoringleistungen der Gesellschaft auch in Krisenzeiten zulässig. Hier sei dann aber in besonderer Weise zu prüfen, ob diese Leistungen noch dem Unternehmensinteresse dienten. Im Hinblick auf das Spendenvolumen sei das Gebot der Angemessenheit zu beachten. Die Freigiebigkeit müsse insgesamt der Größe und der finanziellen Situation des Unternehmens angemessen sein. Bei der Beurteilung, ob sich eine Betätigung als Sponsor für ein Unternehmen in wirtschaftlich schwieriger Lage letztlich noch lohnt, sei dem Vorstand des Unternehmens ein erheblicher Ermessensspielraum zuzubilligen. Das Gericht hat es offengelassen, ob der Vorstand die Grenzen des Ermessens im vorliegenden Fall eingehalten hat.

VERFAHRENSHINWEIS

164/10, online abrufbar unter *www.justiz.nrw.de*

Die Berufung ist vor dem OLG Hamm anhängig (8 U 112/13).

Der Vorstandsvorsitzende wurde vom LG Essen wegen Untreue und Steuerhinterziehung zu einer Freiheitsstrafe von drei Jahren verurteilt (Urteil vom 14.11.2014 – 35 KLs 14/13, Urteil nicht veröffentlicht). Der Angeklagte hat Revision vor dem Bundesgerichtshof eingelegt (1 StR 209/15).

Laut einer Pressemitteilung des LG Essen ist am 6.11.2015 eine Anklage der Staatsanwaltschaft Bochum gegen insgesamt 15 frühere Verantwortliche der Gesellschaft eingegangen (21 KLs 18/15).

VERTIEFUNGSHINWEIS

Für eine ausführliche juristische Auseinandersetzung mit dem Urteil, die insbesondere auch auf die Rechtsgrundlagen für mögliche Ersatzansprüche der Gesellschaft eingeht, siehe Fleischer/Bauer, ZIP 2015, S. 1901

Erstattung von Bewirtungskosten

Ein Vorstandsmitglied hatte Führungskräfte eines anderen Unternehmens nebst deren Ehefrauen in sein Haus am Mittelmeer eingeladen und bewirtet. Für Tischdekoration, Blumen und Wein erstattete ihm die Gesellschaft 2.200 EUR. Das Gericht hat einen Rückerstattungsanspruch der Gesellschaft abgelehnt. Das Treffen habe einen dienstlichen Charakter gehabt. Aus der Anwesenheit der Ehefrauen ergebe sich nicht zwingend ein privater Charakter der Veranstaltung. Es sei nicht selten, dass eine berufliche Besprechung auch mit einem privaten Rahmenprogramm verbunden werde. Ein hinreichender dienstlicher Anlass liege auch dann vor, wenn keine fachbezogenen Gespräche geführt werden, sondern das Treffen nur der allgemeinen Kontaktpflege diente, beispielsweise um die spätere Kommunikation mit den Vorstandsmitgliedern zu verbessern.

Fazit

Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig und derzeit noch vor dem Oberlandesgericht (OLG) Hamm anhängig. Die Argumentation des Landgerichts liefert aber schon jetzt hilfreiche Anhaltspunkte für die Frage, ob Vergütungsbestandteile, Auslagen oder Sponsoringleistungen sich noch im Rahmen des rechtlich Zulässigen bewegen. Beachtet werden sollte allerdings, dass nicht alles, was rechtlich noch zulässig ist, auch unbedingt unternehmerisch sinnvoll ist. So sollten bei der Ausgestaltung von Vergütungsbestandteilen und dienstlichen Fürsorgeaufwendungen insbesondere auch mögliche Auswirkungen auf die öffentliche Meinung berücksichtigt werden, um Reputationsschäden sowohl für das Unternehmen als auch die Vorstandsmitglieder zu vermeiden. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Verstößt die deutsche Mitbestimmung im Aufsichtsrat gegen Europarecht?

Es verstößt nicht gegen Europarecht, dass Arbeitnehmer von Betrieben im EU-Ausland kein Wahlrecht für die Wahl der Arbeitnehmervertreter in den Aufsichtsrat deutscher Konzernobergesellschaften haben. Diese Auffassung hatte Anfang Juni 2015 das Landgericht Berlin vertreten. Das Kammergericht Berlin war sich in der Sache unsicher und hat die Frage nun dem Europäischen Gerichtshof zur Klärung vorgelegt.

VERFAHRENS- UND QUELLENHINWEISE

KG Berlin, Beschluss vom 16.10.2015 – 14 W 89/15, online abrufbar unter *www.berlin.de/sen/justiz/gerichte/kg/presse*

Das Verfahren ist bis zur Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs ausgesetzt.

Vorinstanz:

LG Berlin, Beschluss vom 1.6.2015 – 102 O 65/14 AktG, abgedruckt in ZIP 2015, S. 1291 ff.

Das LG München I hat im August 2015 die Auffassung vertreten, dass das deutsche Mitbestimmungsgesetz nicht gegen Europarecht verstößt und eine Vorlage an den Europäischen Gerichtshof nicht erforderlich sei (Beschluss vom 27.8.2015 – 5 HK O 20285/14, abgedruckt in DStR 2015, S. 2505 f.).

Sachverhalt

Ein großer deutscher Touristikkonzern beschäftigt mehr als 10.000 Arbeitnehmer in Deutschland und etwa 40.000 Arbeitnehmer im EU-Ausland. Auf die Konzernobergesellschaft findet das Mitbestimmungsgesetz[1] Anwendung. Die Gesellschaft hat daher einen Aufsichtsrat gebildet, der zu gleichen Teilen mit Anteilseigner- und Arbeitnehmervertretern besetzt ist.

Ein Aktionär der Konzernobergesellschaft war der Auffassung, dass der Aufsichtsrat nicht richtig zusammengesetzt sei: Der Aufsichtsrat dürfe nicht mit Arbeitnehmervertretern besetzt sein, da das Mitbestimmungsgesetz gegen Europarecht verstieße.

Entscheidung des Landgerichts Berlin

Das Landgericht (LG) Berlin vertrat in seiner Entscheidung die Auffassung, dass das deutsche Mitbestimmungsgesetz nicht gegen Europarecht verstoße.

Kein Verstoß gegen Diskriminierungsverbot

Laut diesem Gericht verletzt das Mitbestimmungsgesetz nicht das europarechtliche Verbot, EU-Bürger gegenüber Inländern zu diskriminieren (sogenanntes Diskriminierungsverbot Art. 18 AEUV).

Zwar stünde Arbeitnehmern in ausländischen Betrieben bei in Deutschland stattfindenden Aufsichtsratswahlen weder ein aktives noch ein passives Wahlrecht zu. Das Mitbestimmungsgesetz enthalte jedoch keine Bezugnahme auf die Staatsangehörigkeit der Arbeitnehmer. Eine **unmittelbare Diskriminierung** sei daher nicht gegeben.

Auch eine **mittelbare Diskriminierung** sei ausgeschlossen. Zwar werde in der juristischen Literatur die Auffassung vertreten, dass die Anknüpfung der Wahlberechtigung an den Tätigkeitsort zur faktischen Benachteiligung von Arbeitnehmern in ausländischen Betrieben und Tochtergesellschaften führe. Die Benachteiligung werde hauptsächlich in der fehlenden Vertretung der ausländischen Belegschaft an der Konzernspitze gesehen, wenn es zu Standortkonflikten komme. Bei konzernweiten Entscheidungen, von denen die Belegschaft in verschiedenen Mitgliedstaaten betroffen sei, ergebe sich eine Bevorzugung der deutschen Arbeitnehmer. Das Landgericht folgt dieser Argumentation jedoch nicht. Der Bereich der unternehmerischen Mitbestimmung sei europarechtlich nicht harmonisiert. Damit sei hinzunehmen, dass die nationalen Rechte in EU-Staaten ein unterschiedliches Niveau der unternehmerischen Mitbestimmung aufwiesen. Das Diskriminierungsverbot zwinge die EU-Mitgliedstaaten nicht, außerhalb ihrer Regelungskompetenz für eine Gleichbehandlung der Bürger anderer EU-Staaten zu sorgen. Schließlich sei zu berücksichtigen, dass die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat nicht dem

1 Einen Aufsichtsrat nach dem Mitbestimmungsgesetz müssen AG, KGaA, GmbH und eine Genossenschaft bilden, wenn sie mehr als 2.000 Arbeitnehmer beschäftigen. Der Aufsichtsrat ist paritätisch mit Arbeitnehmervertretern zu besetzen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Schutz konkreter Belegschaftsinteressen verpflichtet seien, sondern – ebenso wie die Anteilseignervertreter – dem allgemeinen Unternehmenswohl.[2]

Kein Verstoß gegen Arbeitnehmerfreizügigkeit

Einen Verstoß gegen die europarechtliche Arbeitnehmerfreizügigkeit verneinte das Gericht ebenfalls (Art. 45 AEUV). Der mit einem Wechsel zu einer ausländischen Niederlassung verbundene Verlust des Wahlrechts für den Aufsichtsrat stelle kein ernsthaftes Hindernis für inländische Arbeitnehmer dar, von ihrem Freizügigkeitsrecht Gebrauch zu machen. Eine negative Motivationswirkung sei lediglich für diejenigen Arbeitnehmer denkbar, die ein Aufsichtsratsmandat innehaben. Hierbei handele es sich jedoch um einen verschwindend kleinen Teil der Arbeitnehmer. Zudem käme es beim Wechsel der Arbeitnehmervertreter zu einem beliebigen Arbeitgeber im In- und Ausland ebenso zum Verlust des Aufsichtsratsmandats wie beim Wechsel in eine ausländische Tochtergesellschaft.[3]

Ausweitung der deutschen Mitbestimmung nicht praktikabel

Das Landgericht führt weiter aus: Eine Ausweitung der deutschen Mitbestimmung von deutschen Konzernobergesellschaften auf EU-Tochtergesellschaften begegne durchgreifenden Bedenken. Zum einen sei es dem deutschen Gesetzgeber aufgrund des völkerrechtlichen Territorialprinzips verwehrt, in die Rechtsetzungsbefugnisse anderer EU-Staaten einzugreifen.[4] Zum anderen könnten zwar deutsche Konzernobergesellschaften verpflichtet werden, für die Beteiligung der Beschäftigten in ausländischen Konzerntöchtern zu sorgen. Auf fremdem Territorium könne der deutsche Staat jedoch die Einhaltung nicht durchsetzen. Dieses Ergebnis könne im Übrigen auch durch eine unionskonforme Auslegung des Mitbestimmungsgesetzes erreicht werden.[5]

Der Aktionär legte gegen die Entscheidung des Landgerichts Beschwerde beim Kammergericht (KG) Berlin ein.

Entscheidung des Kammergerichts Berlin

Das Kammergericht Berlin sah es als möglich an, dass das deutsche Mitbestimmungsrecht gegen das europarechtliche Diskriminierungsverbot und die Arbeitnehmerfreizügigkeit verstoßen könnte. Es hat daher dem Europäischen Gerichtshof folgende Frage zur Entscheidung vorgelegt *(vgl. Glossar):* Ist es mit dem Diskriminierungsverbot und der Arbeitnehmerfreizügigkeit vereinbar, dass ein Mitgliedstaat das aktive und passive Wahlrecht für die Arbeitnehmervertreter in das Aufsichtsorgan eines Unternehmens nur im Inland beschäftigten Arbeitnehmern einräumt? »

GLOSSAR

Vorabentscheidungsverfahren

Durch das Vorabentscheidungsverfahren soll gewährleistet werden, dass das Europarecht einheitlich ausgelegt und angewandt wird.

Die nationalen Gerichte in der EU haben daher die Möglichkeit, dem europäischen Gerichtshof Fragen

- zur Auslegung des Europarechts sowie
- über dessen Gültigkeit

vorzulegen. Voraussetzung ist, dass die Frage entscheidungserheblich für den vor dem nationalen Gericht verhandelten Fall ist. Kann gegen eine Entscheidung eines nationalen Gerichts nicht mehr mit ordentlichen Rechtsmitteln (z. B. Berufung) vorgegangen werden, so besteht sogar eine Vorlagepflicht. Außerdem sind die nationalen Gerichte zur Vorlage verpflichtet, wenn sie einen Rechtsakt der EU für ungültig halten.

Die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs ist für alle nationalen Gerichte in der EU verbindlich.

Vorabentscheidungsverfahren machen etwa 50 Prozent der Verfahren vor dem Europäischen Gerichtshof aus.

2 Sehr ähnlich in der Argumentation LG München, Beschluss vom 27.8.2015 – 5 HK O 20285/14
3 So auch LG München (s. Fn. 2)
4 So auch LG München (s. Fn. 2)
5 So bereits das OLG Zweibrücken, Beschluss vom 20.2.2014 – 3 W 150/13, vgl. Quarterly II/2015, S. 64 f.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Praxisrelevanz

Unter Juristen ist strittig, ob das deutsche Mitbestimmungsrecht gegen das Europarecht verstößt, da es Arbeitnehmern in Betrieben im EU-Ausland von der unternehmerischen Mitbestimmung in Deutschland ausschließt. Die Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs wird hier also für Klarheit sorgen. Sollte dieser zu dem Ergebnis kommen, dass ein Verstoß gegen europäisches Recht vorliegt, so könnte das zur Folge haben, dass in Zukunft die Konzernobergesellschaften dafür Sorge tragen müssen, dass auch die Beschäftigten in Betrieben im EU-Ausland an der unternehmerischen Mitbestimmung teilhaben. Die Erfüllung einer solchen Pflicht dürfte in der Praxis mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden sein. «■

Astrid Gundel

VERTIEFUNGSHINWEIS

Berücksichtigung von Arbeitnehmern ausländischer Tochtergesellschaften bei der Frage, ob Mitbestimmungsgesetze in Deutschland Anwendung finden

Die Entscheidungen des Landgerichts und Kammergerichts Berlin beschäftigen sich nur mit dem Wahlrecht von Arbeitnehmern ausländischer Tochtergesellschaften oder Niederlassungen.

Im Februar 2015 hatte das Landgericht Frankfurt am Main bereits zu einer anderen praxisrelevanten Frage im Zusammenhang mit der Einbeziehung von Arbeitnehmern ausländischer Tochtergesellschaften in die deutsche Mitbestimmung Stellung bezogen. Es entschied, dass die Arbeitnehmer ausländischer Tochterunternehmen bei der Berechnung zu berücksichtigen sind, ob die Anzahl der Mitarbeiter die Schwellenwerte überschreitet, die für die Anwendung des Mitbestimmungs- oder Drittelbeteiligungsgesetzes erforderlich sind. Die Auffassung des Landgerichts Frankfurt am Main entspricht nicht der herrschenden Meinung in der juristischen Literatur. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig (LG Frankfurt am Main, Beschluss vom 16.2.2015–3-16 O 1/14, *vgl. Quarterly II/2015, S. 64 f.*).

AUF EINEN BLICK

Der Vorlagebeschluss des Berliner Kammergerichts zur deutschen Mitbestimmung

Derzeit ist unklar, ob das deutsche Mitbestimmungsrecht gegen Europarecht verstößt. Ein Verstoß wird von einigen Juristen darin gesehen, dass sich Arbeitnehmer in EU-ausländischen Betrieben von deutschen Konzernen nicht an der Wahl der Aufsichtsratsmitglieder in Deutschland beteiligen können. Dadurch seien

- das europarechtliche Verbot, ausländische Arbeitnehmer nicht zu diskriminieren, sowie
- die europäische Arbeitnehmerfreizügigkeit

verletzt.

Das Landgericht Berlin sah eine Verletzung von Europarecht durch das deutsche Mitbestimmungsrecht nicht für möglich an. Dagegen hält die Beschwerdeinstanz – das Kammergericht Berlin – einen Verstoß für möglich. Sie hat daher dem Europäischen Gerichtshof folgende Frage vorgelegt:

Ist es mit dem Diskriminierungsverbot und der Arbeitnehmerfreizügigkeit vereinbar, dass ein Mitgliedstaat das aktive und passive Wahlrecht für die Arbeitnehmervertreter in das Aufsichtsorgan eines Unternehmens nur im Inland beschäftigten Arbeitnehmern einräumt?

Der Europäische Gerichtshof wird nun verbindlich über diese Frage entscheiden. Sollte er zu dem Ergebnis kommen, dass ein Verstoß gegen europäisches Recht vorliegt, so könnte das zur Folge haben, dass in Zukunft die Konzernobergesellschaften dafür Sorge tragen müssen, auch die Beschäftigten in Betrieben im EU-Ausland an der unternehmerischen Mitbestimmung teilhaben zu lassen.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Im unsicheren Hafen – Auswirkungen des Safe-Harbor-Urteils des EuGH

Am 6.10.2015 erklärte der Europäische Gerichtshof (EuGH) die Safe-Harbor-Entscheidung der Europäischen Kommission für ungültig. Auf Basis dieser Entscheidung konnten Unternehmen bisher personenbezogene Daten aus Europa an Unternehmen in den USA übermitteln, die von der Federal Trade Commission (FTC) eine entsprechende Zertifizierung erhalten hatten. Das Urteil hat weitreichende Folgen, denn mit der Entscheidung fällt nicht nur diese Basis für den Datentransfer weg, sie bringt auch weitere bisher anerkannte Instrumente ins Wanken.

Hintergrund des Urteils ist der Grundsatz des europäischen Datenschutzrechts, dass personenbezogene Daten nur dann ins Nicht-EU-Ausland übermittelt werden dürfen, wenn dort ein angemessenes Datenschutzniveau besteht. Die Europäische Kommission stellte diese Angemessenheit für die Vereinigten Staaten mit ihrer Safe-Harbor-Regelung am 20.7.2000 fest.

Der EuGH kippte diese Entscheidung nun mit dem Hinweis, dass die Safe-Harbor-Regelung lediglich einen punktuellen Schutz darstelle, der durch nationale Regelungen (beispielsweise den Datenzugriff von Geheimdiensten auf Basis nationaler Gesetze) übergangen werden könne. »

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Hiermit fällt eine zentrale Rechtsgrundlage für den transatlantischen Transfer personenbezogener Daten weg. Unternehmen müssen daher nun zügig ihre Datenübermittlungen in die USA analysieren und ggf. neue vertragliche, technische und organisatorische Maßnahmen implementieren. Deutsche Datenschutzbehörden haben bereits behördliche Überprüfungen angekündigt. Bei Verstößen drohen Untersagungsverfügungen und empfindliche Bußgelder.

Handlungsmaßnahmen für Unternehmen

Folgende Fragen sind zu klären:

- Werden personenbezogene Daten in die USA übermittelt?
- Auf welcher Rechtsgrundlage werden diese übermittelt?
- Welche Handlungsalternativen bestehen?

Das Instrumentarium zur weiteren transatlantischen Datenübermittlung ist limitiert:

- **Binding Corporate Rules,** also verbindliche Unternehmensregeln, und **Datenexportverträge** werden von den Aufsichtsbehörden für Datentransfers in die USA zukünftig nicht mehr genehmigt.
- Transfers auf Basis von **Standardvertragsklauseln** werden kritisch bewertet, dürften aber zumindest bis Ende Januar 2016 eine mögliche, vorübergehende Rechtsgrundlage darstellen.
- **Einwilligungen** zur Übermittlung personenbezogener Daten werden in engen Ausnahmefällen als zulässige Rechtsgrundlage gewertet. Sie können aber keinen dauerhaften bzw. regelmäßigen Datentransfer rechtfertigen.

Unternehmen sollten die Entwicklungen auf europäischer Ebene aufmerksam verfolgen und unverzüglich flexible Lösungen erarbeiten. Insbesondere sollte eine technische und organisatorische Absicherung der Datentransfers erfolgen und ggf. eine Rückholung der Daten nach Europa in Erwägung gezogen werden.

Weitere Informationen sowie KPMG-Ansprechpartner finden Sie hier:

https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2015/10/safe-harbor-urteil.html

«■

Alexander Geschonneck und Barbara Scheben

Alexander Geschonneck leitet als Partner der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft den Bereich Forensic.

Barbara Scheben leitet als Partner das Frankfurter Forensic Office der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Europäische Kapitalmärkte sollen gestärkt werden – EU-Kommission veröffentlicht Aktionsplan zur Schaffung einer Kapitalmarktunion

Die EU-Kommission hat Ende September 2015 einen Aktionsplan zur Schaffung einer Kapitalmarktunion veröffentlicht. Ziel ist es, Kapital in der EU zu erschließen und hierdurch das Investitionsniveau langfristig zu steigern sowie die Finanzierung von Infrastrukturvorhaben sicherzustellen. Indem Sparvermögen mit Wachstumschancen zusammengebracht werden, sollen Sparern und Investoren neue Möglichkeiten eröffnet werden. Im Aktionsplan werden hierzu folgende Vorhaben, verbunden mit einem vorläufigen Zeitplan, angekündigt:

- Verbesserung der Finanzierung für Innovationen, Start-up-Unternehmen und nicht börsennotierte Unternehmen
- Erleichterung des Zugangs zu öffentlichen Märkten für mittlere und kleine Unternehmen
- Schaffung eines angemessenen Rechtsrahmens für langfristige und nachhaltige Investitionen sowie Sicherstellung der Finanzierung der europäischen Infrastruktur
- Förderung der Anlagetätigkeit von Kleinanlegern und institutionellen Anlegern
- Erhöhung der Kreditvergabekapazität von Banken zur Unterstützung der Gesamtwirtschaft
- Erleichterung grenzüberschreitender Investitionen

Der Aktionsplan legt die erforderlichen Bausteine zum Aufbau der Kapitalmarktunion bis 2019 dar. Er basiert auf dem Anfang des Jahres veröffentlichten Grünbuch zur Schaffung einer europäischen Kapitalmarktunion. «

Mehr Flexibilität bei der Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder – Aktienrechtsnovelle beschlossen

Der Bundestag hat Mitte November 2015 die Aktienrechtsnovelle verabschiedet. Für den Aufsichtsrat am wichtigsten: Die Zahl der Aufsichtsratsmitglieder muss künftig nur noch durch drei teilbar sein, wenn die Gesellschaft dem Drittelbeteiligungsgesetz unterliegt, d. h. ein Drittel der Aufsichtsratsmitglieder Arbeitnehmervertreter sein müssen. Für Aufsichtsräte, die von Gebietskörperschaften in den Aufsichtsrat entsandt wurden, stellt das Gesetz zudem klar: Ihre Berichtspflicht gegenüber der entsendenden Gebietskörperschaft soll nicht nur auf dem Gesetz, sondern auch auf einfachem Rechtsgeschäft (z. B. Vertrag) beruhen können.

Das Gesetz soll außerdem die Finanzierung der Aktiengesellschaft flexibilisieren. Folgende Neuerungen wurden daher beschlossen:

- Gesellschaften wird die Möglichkeit eröffnet, durch stimmrechtslose Vorzugsaktien regulatorisches Kernkapital zu bilden.
- Wandelschuldverschreibungen sollen nun auch ein Umtauschrecht der Gesellschaft als Schuldnerin vorsehen können.

Zur Bekämpfung von Geldwäsche sollen darüber hinaus die Beteiligungsverhältnisse bei nicht börsennotierten Gesellschaften transparenter werden. So soll die Ausgabe von Inhaberaktien nur noch dann zulässig sein, wenn die entsprechende Sammelurkunde dauerhaft bei einer Wertpapiersammelbank oder einem vergleichbaren ausländischen Verwahrer hinterlegt ist. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

AUFSICHTSRATSVORSITZENDE VERDIENEN MEHR ALS DAS DREIFACHE EINES ORDENTLICHEN AUFSICHTSRATSMITGLIEDS – DSW-AUFSICHTSRATSSTUDIE 2015

Die wesentlichen Ergebnisse der Aufsichtsratsstudie der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. (DSW) 2015 für das Geschäftsjahr 2014 sind:

- **Aufsichtsratsvergütung DAX30**
  Die Vergütung von DAX30-Aufsichtsratsmitgliedern hat im Vergleich zum vorangegangenen Geschäftsjahr um 9,6 Prozent zugelegt (2013: 1,3 Prozent). Aufsichtsratsvorsitzende konnten sich über ein Plus von 7,4 Prozent freuen; sie verdienen durchschnittlich mehr als das Dreifache eines ordentlichen Aufsichtsratsmitglieds. Die Position des Vorsitzenden des Prüfungsausschusses wird fast so gut vergütet wie die des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden.

  Variable Vergütungsbestandteile befinden sich weiter auf dem Rückzug: Nur fünf Unternehmen verwenden ausschließlich kurzfristige variable Vergütungsbestandteile, wobei als Kennziffern die Dividende oder der Gewinn pro Aktie dienen. Eine Gesellschaft kombiniert kurzfristige und langfristige variable Komponenten, fünf weitere Gesellschaften nutzen bei der variablen Vergütung nur langfristige Faktoren. Die übrigen 19 Gesellschaften zahlen ausschließlich Festgehälter.

  Die DSW kritisiert die Nutzung der Dividende als Kennziffer für die variable Vergütung, da der Aufsichtsrat unabhängig von seiner Leistung ihre Höhe beeinflussen kann. Sie spricht sich außerdem gegen eine variable Vergütung von Prüfungsausschussmitgliedern aus, um jeglichen Anschein eines Interessenkonflikts zu vermeiden.

- **Aufsichtsratsvergütung MDAX, TecDAX und SDAX**
  Im MDAX ist die Aufsichtsratsvergütung im Vergleich zum Geschäftsjahr 2013 um 5,1 Prozent gestiegen (2013: 7,9 Prozent). Im TecDAX nahm sie um 4,7 Prozent zu (2013: 1,7 Prozent), im SDAX um 5,8 Prozent (2013: –3,4 Prozent).

- **Einschätzung der DSW zur Bedeutung von Aufsichtsratsmitgliedern**
  Die DSW hat außerdem eine Rangliste der einflussreichsten Aufsichtsratsmitglieder erstellt. Der Einfluss wurde bemessen anhand der Anzahl der Aufsichtsratsposten und der Funktionen innerhalb des Aufsichtsrats (Vorsitzender, Ausschussmitgliedschaft etc.). Die ersten drei Plätze belegen wie schon im Geschäftsjahr 2013 Werner Wenning, Ulrich Lehner und Wolfgang Mayrhuber. Als erste Frau taucht auf Platz 19 Renate Köcher auf (Vorjahr: Platz 17). Unter den Top-50-Aufsichsräten befinden sich insgesamt sieben Frauen. Die 248 Aufsichtsratsmandate im DAX30 auf Anteilseignerseite werden von 201 Personen wahrgenommen. Damit ist das Verhältnis von Personen zu Mandaten im Vergleich zum Vorjahr geringfügig niedriger.

Quelle: Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.: DSW-Aufsichtsratsstudie 2015 «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

NEUES BEI KAPITALMARKTRECHTLICHEN MELDEPFLICHTEN UND DELISTING

Ende November 2015 ist ein Gesetz in Kraft getreten, das wesentliche Neuerungen für kapitalmarktrechtliche Meldepflichten und Delisting mit sich bringt (Gesetz zur Umsetzung der Transparenzrichtlinie-Änderungsrichtlinie).

- **Delisting**
  Zieht sich ein Unternehmen von der Börse zurück oder wechselt das Börsensegment (Delisting bzw. Downlisting), so war nach der Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs (BGH) von 2013 weder die Zustimmung der Hauptversammlung noch ein Barabfindungsgebot an die Aktionäre erforderlich (sogenannte Frosta-Entscheidung, Beschluss vom 8.10.2013 – II ZB 26/12). Die Entscheidung des BGH war kritisiert worden, da Delisting und Downlisting – anders als vom BGH dargestellt – in der Praxis sehr wohl zu Kursabschlägen führten und daher der Aktionärsminderheitenschutz seit der Entscheidung nicht mehr gewährleistet sei.

  Der Gesetzgeber hat auf die Kritik reagiert: Der Widerruf der Börsenzulassung auf Antrag des Emittenten ist nur noch zulässig, wenn

  – vor der Antragsstellung ein öffentliches Angebot zum Erwerb aller Wertpapiere der Gesellschaft nach dem Wertpapierhandels- und Übernahmegesetz (WpÜG) unterbreitet wurde oder

  – die Wertpapiere des Emittenten im regulierten Markt einer anderen Börse im Inland, innerhalb der EU oder in einem Vertragsstaat des EWR weiterhin gehandelt werden (§ 39 Abs. 2 BörsG).

  Die neuen Vorschriften zum Delisting gelten seit dem 26.11.2015.

- **Kapitalmarktrechtliche Meldepflichten**
  Das System der kapitalmarktrechtlichen Meldepflichten für das Berühren bestimmter Schwellenwerte bei Stimmrechten aus Aktien oder bei Finanzinstrumenten wurde erneuert und an europäische Vorgaben angepasst.

  – Die Meldepflichten wurden vorverlagert: Sie knüpfen nun schon an das schuldrechtliche Erwerbsgeschäft an und nicht erst an den dinglichen Erwerb wie etwa die Einbuchung ins Depot.

  – Emittenten müssen nun Veränderungen der Gesamtzahl der Stimmrechte spätestens innerhalb von zwei Handelstagen veröffentlichen und nicht erst am Ende des Kalendermonats.

  – Das Sanktionsregime bei Verstößen gegen die Mitteilungspflichten wird drastisch verschärft. Unter anderem ist die Ausübung des Stimmrechts nun auch dann auszusetzen, wenn gegen die Meldepflicht für Finanzinstrumente verstoßen wurde. Verstöße sind außerdem unter Nennung der verantwortlichen Person zwingend durch die BaFin bekannt zu machen.

  Die neuen Vorschriften traten am 26.11.2015 in Kraft, bis zum 15.1.2016 galt eine Übergangsregelung. Auch angesichts des verschärften Sanktionsregimes sollte der Aufsichtsrat kritisch überprüfen, ob der Vorstand auf die neuen Bestimmungen vorbereitet ist. «

Kapitalkostenstudie »Wertsteigerung im Spannungsfeld zwischen Rendite und Risiko«

Bereits zum zehnten Mal untersucht KPMG die von den Unternehmen im Rahmen des Impairment Tests angesetzten Kapitalkosten. Die diesjährige Kapitalkostenstudie steht unter dem Motto »Wertsteigerung im Spannungsfeld zwischen Rendite und Risiko« und beleuchtet in den Schwerpunktthemen insbesondere die Berücksichtigung von Performance- und Risikotreibern in der Planungsrechnung und in den Kapitalkosten.

Quelle: KPMG: Kapitalkostenstudie 2015 – Wertsteigerung im Spannungsfeld zwischen Rendite und Risiko «

Zusammengestellt von Astrid Gundel

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Emmanuel I. Ede

Wirtschaftsentwicklung

Im Jahr 2014 überraschte Nigeria die Weltöffentlichkeit mit der Nachricht, dass es Südafrika überholt habe und nun die größte Volkswirtschaft Afrikas sei. Die Stärke des »Giant of Africa« entstammt dabei vor allem seinem Ressourcenreichtum, insbesondere den Erdöl- und Erdgasvorkommen.[1] Der Telekommunikationssektor hat sich seit einigen Jahren ebenfalls zu einem wichtigen Wirtschaftsfaktor entwickelt: Nigeria gilt heute als Vorreiter in Sachen Mobilfunk auf dem afrikanischen Kontinent. Mit seinen rund 180 Millionen Einwohnern verfügt das bevölkerungsreichste Land Afrikas darüber hinaus über einen vielversprechenden Konsumgütermarkt, sodass Nigeria von manchen Analysten bereits jetzt als einer der »perspektivreichsten Märkte von morgen« gehandelt wird.[2]

Trotz positiver Entwicklungen gibt es nach wie vor eine Reihe von Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt: die mangelhafte Infrastruktur, insbesondere häufige Stromausfälle, die weit verbreitete Korruption und Vetternwirtschaft, die Vernachlässigung des ländlichen Sektors, die Armut großer Teile der Bevölkerung sowie die angespannte Sicherheitslage, hervorgerufen durch die islamistische Terrorgruppe Boko Haram.

Dass die einseitige Abhängigkeit von den Einnahmen aus dem Ölgeschäft höchst problematisch ist, zeigen die jüngsten Entwicklungen: Seit Juni 2014 ist der Erdölpreis um mehr als 50 Prozent gesunken, das Wirtschaftswachstum stagniert.[3] Die dringend notwendige Diversifizierung und Modernisierung der Wirtschaft wurde bislang nicht ausreichend in Angriff genommen.

1 *www.faz.net/aktuell/wirtschaft/wirtschaftspolitik/afrika-nigeria-ueberholt-suedafrika-als-groesste-volkswirtschaft-12882878.html*

2 *www.wiwo.de/politik/ausland/zukunftslaender-das-sind-die-maerkte-von-morgen/10958166.html?p=10&a=false&slp=false#image*

3 *www.econoafrica.com/wirtschaft-politik/viel-oel-reicht-nicht/*

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Dr. Emmanuel I. Ede,
Freelance Architect – Consultant – Trainer
www.emmanuel-ede.de

Corporate Governance Codes

In den letzten Jahren wurden mehrere Corporate Governance Kodizes[4] veröffentlicht, die auf die Förderung der Grundsätze der guten Unternehmensführung, der Transparenz, der Rechenschaftspflicht, der Verantwortung, der Integrität und Disziplin im öffentlichen und privaten Unternehmenssektor abzielen.

Zunehmende Kritik, dass die verschiedenen nationalen Kodizes zu unübersichtlich und nicht zielführend seien, und Forderungen nach deren Vereinheitlichung und Harmonisierung führten dazu, dass der »Financial Reporting Council of Nigeria« (FRCN)[5] im April 2015 einen Entwurf für einen »National Code of Corporate Governance (NCCG)« zur Kommentierung veröffentlichte, in dem die bestehenden Kodizes für die drei Sektoren »Public Sector«, »Private Sector« and »Not-for-profit Organisations« zusammengefasst wurden.[6] Diskussion und Abstimmung des Entwurfs dauern zurzeit an.

DIE ZENTRALEN CORPORATE GOVERNANCE CODES

Corporate Governance Codes	Sektor/ Zielgruppe	Aufsichtsbehörde	Jahr
Code of Best Practices on Corporate Governance (SEC Code)	Inländische börsennotierte Unternehmen	Security and Exchange Commission	2003
Code of Corporate Governance for Banks in Nigeria (CBN Code)	Banken	Central Bank of Nigeria	2006
Code of Corporate Governance for Licensed Pension Operators (PENCOM Code)	Pensions- und Rentenfonds	Pensions Commission	2008
Code of Corporate Governance for Insurance Industry in Nigeria (NAICOM Code)	Versicherer und Rückversicherer	National Insurance Commission	2009

Hemmnisse und Herausforderungen

Die Umsetzung der vorhandenen Kodizes in der Praxis muss bislang als unzulänglich bezeichnet werden. Kritiker bemängeln, dass die Aufsichtsbehörden nicht mit den ausreichenden Kapazitäten ausgestattet seien, um die Anwendung der Regeln zu überprüfen. Zudem sei vonseiten der Regierung kein ausreichender politischer Wille erkennbar, um die Unternehmen bei Verstößen gegen die Regeln zur Verantwortung zu ziehen.[7] Ein weiteres Problem ist die weitverbreitete Korruption im Land. Laut Korruptionsindex von Transparency International stand Nigeria 2014 auf Platz 136 von 175 untersuchten Staaten.[8] Ausländische Unternehmen beklagen, dass es kaum möglich sei, in Nigeria zu investieren, ohne gegen die eigenen Compliance-Regeln zu verstoßen.[9] Mangelnde Integrität, unzureichende Übernahme von Verantwortung seitens der Direktoren, Aufsichtsbehörden und der Regierung sowie eine weitverbreitete Korruption stehen somit bislang der Umsetzung einer guten Corporate Governance in Nigeria im Wege.[10]

4 *seahipaj.org/journals-ci/sept-2015/IJBLR/full/IJBLR-S-4-2015.pdf*

5 *www.vanguardngr.com/2015/05/financial-reporting-council-of-nigeria-a-regulator-or-tax-collector*

6 *www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=447*

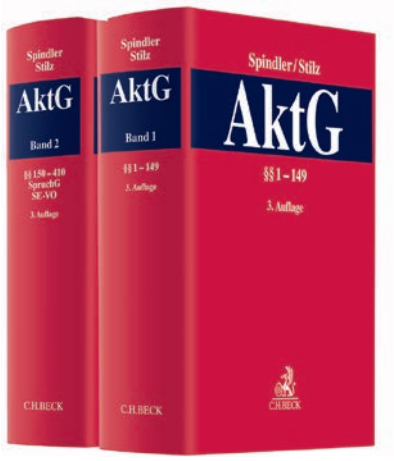
7 *www.newtelegraphonline.com/scepticism-hinders-harmonised-corporate-governance-code-adoption*

8 *www.transparency.org/country/#NGA*

9 *www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/Maerkte/suche,t=rosige-aussichten-fuer-nigerias- nahrungsmittelindustrie,did=1045156.html*

10 *www.ethicalboardroom.com/activism/corporate-governance-nigeria-evolving*

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



AktG Kommentar
Band 1: §§ 1–149 AktG
Band 2: §§ 150–410 AktG, SpruchG, SE-VO
Gerald Spindler/Eberhard Stilz (Hrsg.)
München 2015

Fünf Jahre nach der zweiten ist nun die dritte Auflage dieser zweibändigen Kommentierung des Aktiengesetzes erschienen. Wie bisher behandelt sie neben den Vorschriften des Aktiengesetzes auch die relevanten Bestimmungen des Wertpapierhandelsgesetzes sowie die SE-Verordnung und das Spruchverfahrensgesetz.

Die Neuauflage berücksichtigt gesetzliche Änderungen, vor allem auch das für den Aufsichtsrat besonders relevante Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Auch neueste Rechtsprechung – etwa in Bezug auf die Sorgfaltspflichten von Vorstandsmitgliedern – wurde aufgenommen und deren Folgen für die Praxis werden erörtert. Änderungen des Deutschen Corporate Governance Kodex wurden ebenfalls in die neue Kommentierung einbezogen. Zudem wurden die Entwicklungen in der juristischen Literatur aufgegriffen.

An dem Werk haben mehr als 40 Autoren aus Wissenschaft und Praxis mitgewirkt. Es eignet sich auch für den Aufsichtsrat als Nachschlagewerk. «

Der Aufsichtsrat
Kersten v. Schenck (Hrsg.)
München 2015

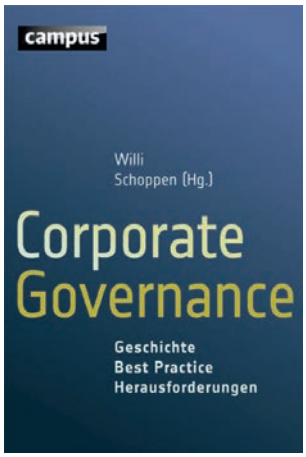
Dieses Werk kommentiert die für den Aufsichtsrat einschlägigen Vorschriften des Aktiengesetzes, und zwar die Paragrafen 95–116, 161, 170–172, 394 und 395. Erläutert werden auch die aufsichtsratsrelevanten Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Das Werk beruht – abgesehen von den neu aufgenommenen Ausführungen zu § 161 und §§ 170–172 AktG – auf den Kommentierungen von Johannes Semler und Bruno Kropff aus der zweiten Auflage des Münchener Kommentars zum Aktiengesetz aus dem Jahr 2004. Deren Beiträge sind in der aktuellen Ausgabe des Münchener Kommentars infolge ihres Ausscheidens aus dem Herausgeberkreis nicht mehr enthalten. Da sie sich aber – so der Herausgeber – durch hohe wissenschaftliche Qualität bei gleichzeitiger großer Praxisnähe auszeichnen, führt dieser Kommentar sie aktualisiert fort. Exkurse

- zum Interessenwiderstreit als Bestellungshindernis und Abberufungsgrund,
- zum Bilanzrecht sowie
- zum Aufsichtsrat in öffentlichen Aktiengesellschaften

runden das Werk ab.

Die insgesamt neun Bearbeiter – darunter als Mitarbeiter der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bzw. KPMG Rechtsanwaltsgesellschaft mbH Dr. Stefan Suchan, Ralf Gerdes und Dr. Holger Seidler – sind allesamt Rechtsanwälte, die sich um besondere Praxisnähe bemühen. Zielgruppe des Kommentars sind auch Aufsichtsratsmitglieder. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.



Corporate Governance
Willi Schoppen (Hrsg.)
Frankfurt am Main/New York 2015

Anlässlich der Verabschiedung des Aktiengesetzes vor 50 Jahren beleuchtet dieses Buch die Corporate Governance von Aktiengesellschaften aus verschiedenen Blickwinkeln und gibt gleichzeitig einen Überblick über die Geschichte des Aktiengesetzes und des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Das Werk gliedert sich in die drei Kapitel:

- Vom Aktiengesetz zur Corporate Governance
- Aspekte guter Unternehmensführung
- Künftige Herausforderungen für die Corporate Governance

Den Kapiteln werden jeweils Einleitungen des Heruasgebers vorangestellt, die auf zahlreichen Interviews mit anerkannten Corporate Governance-Experten – darunter auch einige Aufsichtsräte – basieren. Einige dieser Interviews sind zudem vollständig im Buch aufgeführt. Fachbeiträge namhafter Autoren bilden einen weiteren Schwerpunkt des Werks. Der Aufsichtsrat selbst ist Gegenstand mehrerer Artikel.

Mitgewirkt haben an dem Buch u. a. Paul Achleitner, Simone Bagel-Trah, Theodor Baums, Edgar Ernst, Stephan Gemkow, Berthold Huber, Rolf Nonnenmacher, Bruno Kropff und Axel v. Werder. «

Der Beirat
Alexander Koeberle-Schmid
Frankfurt am Main 2015

Studien zeigen zwar, dass Beiräte häufig von Vorteil für Familienunternehmen sind. Dennoch werden diese Gremien von der Praxis teilweise kritisch gesehen; man fürchtet eine Einmischung von außen und dadurch Nachteile für das Unternehmen. Dieser Ratgeber zeigt auf, wie Beiräte konzipiert sein müssen, damit Familienunternehmen von ihnen profitieren. Anhand eines Vier-Stufen-Modells wird der Weg zu einem erfolgreichen Beirat dargelegt. Zahlreiche Schaubilder, Beispiele aus dem Unternehmensalltag, Checklisten und Empfehlungen erleichtern die direkte Umsetzung in die Praxis.

Nach einer Einleitung, in der die Grundlagen des Beirats erläutert werden, stellt der Autor ausführlich die vier Stufen seines Modells dar. Auf der ersten Stufe ist der Nutzen des Gremiums zu klären, auf Stufe zwei folgt eine Auseinandersetzung mit dessen Aufgaben, die unternehmensindividuell festgelegt werden müssen. Anschließend wird die Ausgestaltung seiner Rechte und Pflichten und die seiner Mitglieder, die sogenannten Stellhebel, beleuchtet (Stufe drei). Auf der vierten Stufe geht es schließlich um Möglichkeiten, den Beirat und seine Arbeit zu bewerten.

Insbesondere für Praktiker bietet dieses Buch wertvolle Hilfestellungen sowohl für die Einrichtung als auch die Weiterentwicklung eines Beirats. «

Die Informationsbeschaffungspflicht des Vorstands einer AG
Dorothee Kauer
Baden-Baden 2015

Das Haftungsprivileg Business Judgement Rule findet auf den Vorstand nur dann Anwendung, wenn er auf der Grundlage angemessener Information gehandelt hat. Auch außerhalb von Haftungsfragen sind die interne Informationsweitergabe und -verarbeitung essenziell für den Unternehmenserfolg. Diese Dissertation beschäftigt sich daher mit der Frage, welche Informationsbeschaffungspflichten ein Vorstandsmitglied treffen und wann es auf einer angemessenen Informationsgrundlage handelt. Bisher wurde es in der juristischen Literatur vernachlässigt, allgemeine Grundsätze für diesen Problemkreis aufzustellen.

Das Buch ist für den Aufsichtsrat insbesondere aus zwei Blickwinkeln interessant: Zum einen muss er den Vorstand auch dahin gehend überwachen, ob sich dieser ausreichend informiert. Zum anderen ist der Vorstand die primäre Informationsquelle für den Aufsichtsrat. Informiert sich Ersterer nicht ausreichend, hat dies direkte Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit des Aufsichtsrats.

Da es sich um eine rechtswissenschaftliche Dissertation handelt, ist die Lektüre überwiegend für Juristen im Aufsichtsrat geeignet. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

Wissenszurechnung aus dem Aufsichtsrat

Jens Koch

in: ZIP 2015, S. 1757–1767

Im Zusammenhang mit der versuchten VW-Übernahme durch Porsche wurde diskutiert, ob das Wissen einzelner VW-Aufsichtsratsmitglieder, die zugleich Organträger bei Porsche waren, VW als mitteilungspflichtiges Insiderwissen zugerechnet werden könne. Unter Zugrundelegung des VW/Porsche-Falls erörtert der Autor, ob und wenn ja, unter welchen Voraussetzungen, eine Wissenszurechnung zulässig sein kann. «

Compliance aus gewerkschaftlicher Sicht

Lasse Pütz/Jean-Paul Giertz/Rainald Thannisch

in: CCZ 2015, S. 194–198

Zumindest in den größeren Unternehmen ist die Einrichtung eines Compliance Management-Systems mittlerweile üblich. Die Autoren dieses Beitrags beleuchten, wie die Arbeitnehmer und ihre Vertreter in Betriebs- und Aufsichtsräten als Partner eingebunden werden sollten, damit ein nachhaltig wirksames System entstehen kann. «

Delisting: Korrektur der Frosta-Rechtsprechung durch den Gesetzgeber

Walter Bayer

in: NZG 2015, S. 1169–1178

Im Jahr 2013 hatte der Bundesgerichtshof in Abkehr von seiner bisherigen Rechtsprechung entschieden: Der Rückzug einer börsennotierten Gesellschaft aus dem regulierten Markt erfordert weder die Zustimmung der Hauptversammlung noch ein Barabfindungsgebot an die Aktionäre (sogenannte Frosta-Entscheidung, Beschluss vom 8.10.2013 – II ZB 26/12, *vgl. Quarterly IV/2013, S. 16 f.*). Diese Rechtsprechung führte zu einer »Schutzlücke im Anlegerrecht«, die nun im Rahmen der Umsetzung der Transparenzrichtlinie-Änderungsrichtlinie geschlossen werden soll. Der Autor stellt in seinem Beitrag die Neuregelung und ihre Hintergründe dar und unterzieht sie einer kritischen Würdigung. «

Gesetzeswidrige Mitbestimmungslücken bei der GmbH

Walter Bayer/Thomas Hoffmann

in: GmbHR 2015, S. 909–918

Dieser Beitrag stellt die Ergebnisse einer Untersuchung über den Umgang mit der unternehmerischen Mitbestimmung in GmbHs vor. Die Autoren weisen u. a. darauf hin, dass viele GmbHs, die nach dem Drittelbeteiligungsgesetz einen mitbestimmten Aufsichtsrat bilden müssten, dieser Verpflichtung nicht nachkommen. Zum Teil existiere in den Gesellschaften gar kein Aufsichtsrat, zum Teil sei er nicht mit Arbeitnehmervertretern besetzt. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Festsetzung von Zielgrößen für den Frauenanteil in Führungspositionen u. a. daran anknüpft, ob eine Gesellschaft der unternehmerischen Mitbestimmung unterliegt, ist diese Untersuchung von hohem Interesse für die Praxis. «

Der Aufsichtsrat zwischen Kontinuität und Veränderung

Uwe H. Schneider/Sven H. Schneider

in: AG 2015, S. 621–627

Anlässlich der Verabschiedung des Aktiengesetzes vor einem halben Jahrhundert werfen die Autoren dieses Beitrags einen Rückblick auf fünf Jahrzehnte Aufsichtsrat und einen Ausblick auf die Herausforderungen der nächsten 50 Jahre. «

Nichtigkeit der Aufsichtsratswahl in der Kreditinstituts-AG wegen unzulässiger Ämterhäufung nach § 25d KGW?

Jörg Mimberg

in: WM 2015, S. 1791–1798

Verstößt die Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds gegen die aktienrechtliche Bestimmung über die zulässige Höchstzahl von Aufsichtsratsmandaten (§ 100 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 AktG), so ist sie nichtig. Der Autor geht der Frage auf den Grund, welche Folgen es in einer Kreditinstituts-AG hat, wenn die Wahl eines Aufsichtsratsmitglieds die Bestimmungen des Kreditwesengesetzes zu Mandatsbeschränkungen missachtet (§§ 25d Abs. 3 S. 1 Nr. 4, Abs. 3a Nr. 2 KWG). «

Der unabhängige Finanzexperte und die Belange der Marktteilnehmer

Manuel Nodoushani

in: NZG 2015, S. 1186–1191

Der Aufsichtsrat bzw. Prüfungsausschuss von kapitalmarktorientierten Kapitalgesellschaften muss mit mindestens einem unabhängigen Finanzexperten besetzt sein. In der juristischen Literatur wird teilweise vertreten, dass der Finanzexperte die Belange der Marktteilnehmer in die Arbeit des Aufsichtsrats einzubringen habe. Der Beitrag setzt sich mit dieser Auffassung kritisch auseinander. «

Krisenmanagement und Verhalten von Unternehmen im Shitstorm

Thorsten Hofmann/Bernd Fuhlert

in: CCZ 2015, S. 237–240

Die Gefahr, dass bereits außerplanmäßige Unternehmensentwicklungen nachhaltigen Reputationsschäden zur Folge haben, ist durch das Internet gewachsen. Geschehnisse werden teilweise dramatisiert, um hohe Klickzahlen zu erzielen. Zudem bietet das Internet Raum für von den Tatsachen losgelösten Spekulationen und Kampagnen. Dieser Beitrag erläutert, wie Unternehmen ihre »Online-Reputation« schützen können. «

Die Aktionärsrechterichtlinie im EU-Parlament: Die Auswirkungen der geplanten Regelungen zu Related Party Transactions auf das deutsche Konzernrecht

Hartwin Bungert/Tobias de Raet

in: Der Konzern 2015, S. 289–297

Die EU-Kommission will die langfristige Einbeziehung von Aktionären sowie die Transparenz zwischen Unternehmen und Anlegern fördern. Sie hat daher Anfang April 2014 einen Richtlinienentwurf zur Änderung der Aktionärsrechterichtlinie vorgelegt. Unter anderem sollen die Transparenz und die Mitwirkungsmöglichkeit von Aktionären bei Transaktionen mit nahestehenden Personen verbessert werden. Dieser Beitrag befasst sich eingehend mit den geplanten Neuregelungen und ihren Auswirkungen auf das deutsche Konzernrecht. «

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IMPRESSUM

Herausgeber: Audit Committee Institute e.V. (ACI)

Leitung: Matthias Vogler (ViSdP)

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Hommelhoff

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt: Christina Gasser, Astrid Gundel, Dr. Jochen Haußer, Sascha Voigt de Oliveira, Mathias Wendt

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040
Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de
www.audit-committee-institute.de

Gestaltung und Satz: stereobloc, Berlin

Druck: Das Druckteam Berlin

Stand: 26.1.2016

Bildnachweise: S. 4 Kamolrat/shutterstock.com; S. 13 ©maradon 333/shutterstock.com; S. 16 ©kallejipp/photocase.com; S. 20 ©VladKol/istockphoto.com; S. 23 ©Blackfish/photocase.com; S. 24 ©Singkham/shutterstock.com; S. 35 ©bepsphoto/fotolia.com; S. 52 ©Tyler Olson/shutterstock.com; S. 57 ©Christian Schwier/fotolia.com, S. 59 ©wk1003mike/shutterstock.com; S. 64 ©boscorelli/fotolia.com

Illustrationen: S. 8 ©BeauStocker/shutterstock.com; S. 10/11 ©PILart/shutterstock.com; S. 27 ©neyro2008/istockphoto.com; S. 41 ©Iness/shutterstock.com; S. 43 ©Bloomua/shutterstock.com; S. 44–47 ©Juliann/shutterstock.com; S. 65 ©bahram/fotolia.com

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen sind die der Verfasser und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Audit Committee Institute e.V.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.

Bitte diese Seite ausgefüllt per Fax, E-Mail oder per Post senden an:
[FAX] **+49 1802 11991-3040** [E-MAIL] **aci@kpmg.de**

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main

Oder rufen Sie uns an: [TELEFON] **+49 69 9587-3040**

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos **elektronisch** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE	PLZ/ORT	
TELEFON/FAX	E-MAIL*	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Bitte senden Sie mir regelmäßig (bitte ankreuzen)[1]

☐ das Audit Committee Quarterly ☐ das Financial Reporting Update (erscheint einmal jährlich)
☐ weitere Sonderpublikationen zu Themen der Corporate Governance und der Rechnungslegung
kostenlos in **gedruckter Version** zu:

NAME*	VORNAME*	TITEL
UNTERNEHMEN*	FUNKTION*	
STRASSE*	PLZ/ORT*	
TELEFON/FAX	E-MAIL	

Die mit einem Sternchen (*) gekennzeichneten Felder sind Pflichtangaben.

DIESE ANGABEN BEZIEHEN SICH AUF MEINE ☐ PRIVATADRESSE ☐ FIRMENANSCHRIFT

Das Financial Reporting Update 2015 für Aufsichtsräte sowie frühere Ausgaben des Audit Committee Quarterly senden wir Ihnen gerne auf telefonische Anfrage (+49 69 9587-3040) zu.

Selbstverständlich können Sie uns jederzeit telefonisch, per Fax, E-Mail oder Post mitteilen, wenn Sie Ihre bestellten Publikationen nicht mehr erhalten möchten. Wir freuen uns, wenn Sie uns Adress- oder Funktionsänderungen ebenfalls telefonisch, per Fax, E-Mail oder per Post mitteilen.

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Ihre Anregungen, Kritik oder Lob.

1 Der Versand der Publikationen des Audit Committee Institute erfolgt ausschließlich an Mitglieder des Aufsichtsrats und der Geschäftsleitung. Ihre persönlichen Angaben werden vertraulich behandelt.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

What makes a great board?

Board composition and succession planning are critical to positioning companies for the future. But what are the key elements for success and what barriers can get in the way? – We invite you to join your peers around the world in completing this five-minute pulse survey.

Duration: 5 mins

Pulse Survey from KPMG's Audit Committee Institute global* – start here

http://bit.ly/23ekgyD

* KPMG's Audit Committee Institute global führt regelmäßig Kurzbefragungen zu aktuellen Trends bei Aufsichtsräten durch. Die Umfragen verantwortet KPMG LLP, USA.

© 2016 Audit Committee Institute e.V., assoziiert mit der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, einem Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative (»KPMG International«), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten.

IV/2015

Aktuelle Informationen zur Corporate Governance und zum Financial Reporting finden Sie unter **www.audit-committee-institute.de**