



# Stiftungsunternehmen in Deutschland

Gesetzliche Grundlagen, unternehmerische Motive, Reformvorschläge



# Impressum

## Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

80538 München

Telefon: +49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

## Erstellt von:

Prof. Dr. Mathias Habersack

Lehrstuhl für Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht

Ludwig-Maximilians-Universität München

Juristische Fakultät

Ludwigstraße 29

80539 München



Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Péter Horváth

Jonas Haas

Markus Jung

Kassian Kenner

Marc Rusch

IPRI International Performance Research

Institute gGmbH

Königstraße 5

70173 Stuttgart



Unterstützung der Datenerhebung:

Dr. Klaus Wohlrabe

ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V.

Poschingerstr. 5

81679 München

© Stiftung Familienunternehmen, München 2021

Titelbild: [peterschreiber.media](http://peterschreiber.media) | Adobe Stock

Abdruck und Auszug mit Quellenangabe

ISBN: 978-3-942467-98-8

**Zitat (Vollbeleg):**

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Stiftungsunternehmen in Deutschland – Gesetzliche Grundlagen, ökonomische Motive, Reformvorschläge. Erstellt von Prof. Dr. Mathias Habersack und International Performance Research Institute (IPRI), München 2021, [www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

# Inhaltsverzeichnis

<b>Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse</b> .....	<b>IX</b>
I.    Juristische Bestandsaufnahme (de lege lata) .....	IX
II.   Unternehmerischer Kontext .....	X
III.  Vorschläge de lege ferenda .....	XI
<b>A. Einführung</b> .....	<b>1</b>
I.    Fragestellung .....	1
II.   Gang der Untersuchung .....	2
<b>B. Stiftungsrechtliche Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
I.    Rechtsnatur und prägende Merkmale der Stiftung .....	5
II.   Unternehmensverbundene Stiftung im Besonderen .....	6
1.  Familienstiftung versus Familiengesellschaft .....	6
2.  Unternehmensträger- und Beteiligungsträgerstiftung .....	7
<b>C. Rechtspolitischer Kontext</b> .....	<b>11</b>
I.    Anstehende Reform des Stiftungsrechts .....	11
1.  Wesentliche Regelungsanliegen .....	11
2.  Einzelheiten .....	11
a)  Festhalten am Grundsatz der gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung .....	11
b)  Stiftungsorgane und Organpflichten .....	12
c)  Satzungsänderungen .....	12
d)  Erfordernis eines Inlandssitzes, Sitzverlegung; Auflösung und Aufhebung der Stiftung .....	13
II.   Vorschlag einer „GmbH mit gebundenem Vermögen“ .....	14
1.  Der Entwurf im Überblick .....	14
a)  Grundkonzeption .....	14
b)  Einschränkung mitgliederschaftlicher Vermögensrechte.....	14
c)  (Eingeschränktes) Verbot verdeckter Vermögensverlagerungen .....	15
d)  Zugelassene Gesellschafter, Anteilsvinkulierung .....	15

2.	Unabdingbarkeit der Beschränkung der Gesellschafterrechte als Kennzeichen der GmbH-VE .....	16
3.	Rechtspolitische Würdigung .....	16
<b>D.</b>	<b>Eignung der Stiftung als Rechtsträgerin aus unternehmerischer Perspektive....</b>	<b>19</b>
I.	Die Stiftungslösung aus der Sicht von Familienunternehmen.....	19
1.	Die Stiftungslösung vor dem Hintergrund der Rechtsformwahl.....	19
2.	Motive für eine Stiftungslösung .....	20
a)	Langfristige Entwicklung des Unternehmens .....	20
b)	Erhalt des Lebenswerks .....	23
c)	Schutz des Eigentums.....	24
d)	Familienfrieden und -versorgung.....	24
e)	Ideelle Gründe.....	24
3.	Gründe gegen eine Stiftungslösung .....	27
4.	Empirische Untersuchung .....	29
a)	Methodik und Datengrundlage .....	29
b)	Ergebnisse .....	32
5.	Zwischenfazit .....	37
II.	Stiftungsunternehmen in der Praxis .....	38
1.	Strategische Ausrichtung .....	41
a)	Unternehmensziele .....	41
b)	Zeithorizont strategischer Entscheidungen .....	42
2.	Unternehmensführung (Corporate Governance).....	44
a)	Organisationsstruktur.....	44
b)	Flexibilität für Unternehmen aller Größenklassen .....	47
c)	Family Governance.....	47
3.	Unternehmenskultur.....	50
a)	Interne und externe Kommunikation.....	50
b)	Personalpolitik.....	51
4.	Gesellschaftliches Engagement .....	53

a) Bereiche des gesellschaftlichen Engagements von Familienunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen .....	53
b) Gesellschaftliches Engagement bei der Fortführung als Stiftungslösung.....	55
5. Finanzierung.....	58
a) Finanzpolitik.....	58
b) Zugang zum Kapitalmarkt .....	59
c) Mittelverwendung .....	60
d) Gewinnausschüttung.....	62
e) Controlling .....	63
f) Erbschaftsteuer.....	65
6. Zwischenfazit .....	66
III. Performance von Stiftungsunternehmen.....	68
1. Stiftungscharakteristika und Implikationen für die finanzielle Performance .....	68
a) Positive Implikationen .....	68
b) Negative Implikationen .....	70
c) Vergleich von gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen .....	72
2. Analyse der operativen Performance.....	73
a) Operative Performance Kennzahlen .....	73
b) Methodik und Datenbasis.....	74
c) Ergebnisse .....	76
3. Zwischenfazit .....	79
<b>E. Eignung der Stiftung als Unternehmensträgerin aus rechtlicher Perspektive .....</b>	<b>81</b>
I. Zulässigkeit der unternehmensverbundenen Stiftung .....	81
1. Grundsatz .....	81
2. Gestaltungsgrenzen .....	82
a) Verbot der Stiftung für den Stifter .....	82
b) Verbot der Selbstzweckstiftung.....	82

II. Stifterautonomie und Stiftungsautonomie .....	85
1. Einführung .....	85
2. Zukunftsoffene Gestaltung der Stiftungssatzung .....	85
a) Verbot autonomer Satzungsänderungen .....	85
b) Ermächtigung zu Satzungsänderungen .....	86
c) Anpassung der Satzung an veränderte Umstände .....	87
3. Stiftungsorganisation .....	88
a) Vorbehalt des Einflusses des lebenden Stifters .....	88
b) Stiftungsorgane .....	88
c) Kreis und Rechtsstellung der Destinatäre .....	89
4. Stiftungsvermögen .....	89
5. Auflösung der Stiftung .....	90
6. Einwirkung auf das Stiftungsunternehmen .....	91
III. Stiftungsaufsicht .....	92
1. Grundlagen .....	92
2. Satzungsmäßiger Selbstschutz der Stiftung .....	92
IV. Zwischenfazit .....	93
<b>F. Vorschläge de lege ferenda .....</b>	<b>95</b>
I. Stiftungen im Allgemeinen .....	95
1. Bundesrecht.....	95
2. Landesrecht .....	96
II. Unternehmensverbundene Stiftungen im Besonderen .....	96
<b>G. Gesamtfazit .....</b>	<b>99</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>101</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>103</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>105</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>107</b>
I. Fragebogen der Umfrage unter D.I.4.....	107
II. Histogramme der Motive und Hinderungsgründe.....	110

1. Motive .....	110
2. Hinderungsgründe .....	112
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>113</b>



# Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

## I. Juristische Bestandsaufnahme (de lege lata)

Das durch den Grundsatz der gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung geprägte geltende Stiftungsrecht bietet einer unternehmensverbundenen Stiftung, mithin einer Stiftung, die Anteile an einem Unternehmen (dem Stiftungsunternehmen) hält, schon jetzt ein geeignetes Regelungsumfeld, sodass sich die Frage der Eignung der Stiftung als Unternehmensträgerin uneingeschränkt bejahen lässt:

Die unternehmensverbundene Stiftung begegnet, sieht man vom Verbot der Stiftung für den Stifter und dem Verbot der Selbstzweckstiftung ab, keinerlei grundsätzlichen Bedenken; auch das Verbot der verdeckten Selbstzweckstiftung lässt Strukturen zu, bei denen sich das Bestreben des Stifters, das Unternehmen zu erhalten und fortzuentwickeln, ungeachtet des Erfordernisses eines darüber hinausgehenden – fremdnützigen – Stiftungszwecks unschwer verwirklichen lässt.

Die Flexibilität des geltenden Stiftungsrechts umfasst im Übrigen nicht nur die Gründung, sondern auch die weitere Entwicklung der einmal gegründeten Stiftung. Ungeachtet der allseitigen Bindung an den bei Errichtung der Stiftung verlautbarten Stifterwillen steht es dem Stifter frei, bereits in der Stiftungssatzung hinreichend konkrete Ermächtigungen zu Satzungsänderungen (einschließlich der Änderung des Stiftungszwecks und der Auflösung der Stiftung) zu erteilen und es so zu ermöglichen, dass die Stiftungsorgane auf veränderte Verhältnisse reagieren. Auch kann der Stifter auf die Verwaltung des eingebrachten Vermögens einwirken, indem er etwa Anlagerichtlinien vorgibt, zur Bildung von Rücklagen verpflichtet oder in Bezug auf das Beteiligungsunternehmen bestimmt, unter welchen Voraussetzungen Anteile veräußert werden dürfen und wie die mitgliedschaftlichen Befugnisse der Stiftung in Bezug auf das Beteiligungsunternehmen auszuüben sind, etwa in Bezug auf Kapitalerhöhungen, Änderungen des Unternehmensgegenstands oder den Hinzuerwerb von Unternehmen. Davon unberührt bleibt die – gesellschaftsrechtlich fundierte – Einwirkung auf die von der Stiftung gehaltene Beteiligungsgesellschaft.

Die Stiftungssatzung kann überdies Einflussrechte des lebenden Stifters vorsehen. So kann sich der Stifter durch das Stiftungsgeschäft nicht nur zum Mitglied eines Stiftungsorgans (etwa des Stiftungsvorstands oder eines Überwachungs- oder Beratungsgremiums) bestellen, sondern sich selbst zu einem mit bestimmten Aufgaben versehenen Stiftungsorgan – etwa einem Kurationsorgan – machen.

Was die Destinatäre (Begünstigte) anbelangt, so kann der Stifter deren Stellung mehr oder weniger beliebig ausgestalten. Die Gestaltungsfreiheit geht so weit, dass den Destinatären eine der Mitgliedschaft vergleichbare übertragbare Position eingeräumt wird. Durch die Begründung von Kontrollrechten, etwa eines durchsetzbaren Rechts auf Wahrung der Stiftungsverfassung, kann schon de lege lata die staatliche Stiftungsaufsicht entlastet und damit im Ergebnis zumindest partiell substituiert werden.

## II. Unternehmerischer Kontext

Aus unternehmerischer Perspektive nimmt die Stiftung eine Sonderrolle in der Landschaft der unterschiedlichen Rechtsformen ein. Mit der Einbringung von Unternehmensanteilen übernimmt die Stiftung die Gesellschafterrolle, die zuvor bestehenden Eigentumsverhältnisse werden somit zugunsten der Stiftung aufgelöst. Maßgeblich sind fortan die Gremien der Stiftung, gebunden an den Stiftungszweck und sonstige Vorgaben durch den Stifter. Destinatäre der Stiftung können zwar mittelbar von den Erträgen aus dem Stiftungsvermögen profitieren, jedoch nicht direkt auf das Vermögen zugreifen und etwa Teile herauslösen.

Stiftungsunternehmen institutionalisieren, was bei Familienunternehmen stets von den Zielen und Ansichten der aktuellen Generation abhängt: die Orientierung am langfristigen Unternehmenserfolg. Eine kurzfristig orientierte Renditemaximierung zu Lasten der langfristigen Entwicklung kann dadurch zumeist verhindert werden. Der Fokus liegt auf Investitionen in kontinuierliche Innovationen und langfristig ausgelegte Projekte.

Aus der Sicht von Familienunternehmen bedeutet die Einbringung in eine Stiftung die Aufgabe von direkter Kontrolle der Familie über das eigene Unternehmen. Zugrunde liegen können dabei Erwägungen zum Wohle des Unternehmens, der Familie oder ideelle Gründe. Eine Umfrage unter rund 150 Familienunternehmen aller Größen und Branchen ergab, dass die dominierenden Überlegungen im Zusammenhang mit Stiftungslösungen auf die langfristige Entwicklung des Unternehmens ausgerichtet sind.

Das wichtigste Motiv ist der Erhalt des Unternehmens in einer Hand, indem die Bündelung der Gesellschaftsanteile in einer Stiftung die Zersplitterung durch Erbfolgen oder Verkäufe verhindert. An zweiter Stelle steht die Steigerung der Resilienz des Unternehmens gegenüber Entwicklungen in nachfolgenden Generationen, gefolgt vom langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze. Eine besonders wichtige Rolle wird auch dem Schutz der Kapitalbasis vor Erb- und Abfindungsansprüchen eingeräumt.

Somit existiert offensichtlich eine hohe Bereitschaft, zum Wohle des Unternehmens Eigentumsrechte der Familie zu beschneiden. Dies schließt indes nicht aus, Familienmitglieder

einzubinden, sei es direkt in der Unternehmensführung oder in Kontrollgremien der Stiftung. Familienmitglieder, die aktiv gestalten möchten, statt sich als passive Destinatäre der Stiftung zu begreifen, können jederzeit in entsprechende Positionen berufen werden. Indes können keine Eigentums- und Kontrollrechte in Bezug auf das Unternehmen aus vererbten Gesellschaftsanteilen abgeleitet und, womöglich zum Schaden des Unternehmens, auch durchgesetzt werden.

Dieser Vorteil gilt insbesondere bei der Fortführung des Unternehmens über mehrere Generationen hinweg, während die Familie stetig wächst. Die Stiftungslösung beugt hier Konfliktpotenzial vor, insbesondere wenn innerhalb der Familie unterschiedliche Ansichten über die Führung des Unternehmens sowie unterschiedliche Interessen und Kompetenzen bestehen.

### **III. Vorschläge de lege ferenda**

Nachdem sich der Vorschlag einer GmbH in Verantwortungseigentum auch nach seiner Weiterentwicklung zu einer GmbH mit gebundenem Vermögen nicht in das deutsche Gesellschaftsrecht einzufügen vermag, sollten sich die gesetzgeberischen Aktivitäten auf eine Reform des Stiftungsrechts konzentrieren. Die sich abzeichnende Stiftungsreform ist zu begrüßen. Mit ihr lässt sich dem im Grundsatz berechtigten Anliegen der Stiftung Verantwortungseigentum e.V. Rechnung tragen; dies freilich in einer Art und Weise, die sich in das deutsche Zivilrecht einfügt und mit der sich die Schaffung einer unbeaufsichtigten Quasi-Stiftung im körperschaftlichen Gewande erübrigen würde.

Zu begrüßen ist insbesondere die Einführung eines Stiftungsregisters. Der Bundesgesetzgeber sollte allerdings die Offenlegung und die Publizitätswirkungen der Eintragung auf die Befugnis zur Vertretung der Stiftung zu beschränken. Auch sollte – über § 84 Abs. 4 BGB-E hinausgehend – zumindest für Stiftungen, die mittelgroße oder große Gesellschaften im Sinne von § 267 Abs. 2, 3 HGB kontrollieren, die Errichtung eines Aufsichtsorgans (das in diesen Fällen ohnehin üblich sein dürfte) vorgeschrieben und so die „Foundation Governance“ gestärkt werden. Dem Aufsichtsorgan sollte neben der Beratung und Überwachung des Vorstands auch die Vertretung der Stiftung gegenüber Vorstandsmitgliedern und damit nicht zuletzt die Verfolgung von Schadensersatzansprüchen der Stiftung wegen sorgfaltswidriger Geschäftsführung obliegen.

An den Landesgesetzgeber zu richten ist die Empfehlung, die Existenz stiftungsinterner Kontrollinstrumente in Form von satzungsmäßigen Rechten der Destinatäre zum Anlass zu nehmen, die Stiftungsaufsicht zu entlasten. Auch sprechen gute Gründe für die Einführung einer Stiftungsaufsichtsbeschwerde, durch die Beteiligte mit einem berechtigten Kontrollinteresse ein Einschreiten der Aufsichtsbehörde erzwingen können.



# A. Einführung

## I. Fragestellung

Hierzulande ist das Stiftungswesen vor allem durch das Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts vom 15. Juli 2002<sup>1</sup> belebt worden, hat dieses doch in § 80 Abs. 2 Satz 1 BGB nicht nur klargestellt, dass der Stifter mit Erfüllung der gesetzlich geregelten Voraussetzungen einen Anspruch auf Anerkennung der Stiftung hat,<sup>2</sup> sondern zugleich den Grundsatz der gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung fixiert und damit zumindest im Grundsatz auch – Unternehmensbeteiligungsstiftungen genannte – unternehmensverbundene Stiftungen erlaubt.<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf hat insbesondere die Erbschaftsteuerreform 2016<sup>4</sup> zahlreiche Unternehmerfamilien dazu veranlasst, ihre Unternehmen in Unternehmensbeteiligungsstiftungen einzubringen. Das Fehlen eines dem Handels- und Vereinsregister vergleichbaren Stiftungsregisters und das auch durch das Modernisierungsgesetz vom 15. Juli 2002 nicht beseitigte und für die Praxis nicht immer leicht zu durchschauende Nebeneinander von bundes- und landesgesetzlichen Regelungen haben der Stiftungseuphorie offensichtlich keinen Abbruch getan.

Ungeachtet der großen praktischen Bedeutung solcher Stiftungen<sup>5</sup> erscheint es allerdings nach wie vor als durchaus offen, ob sich die Stiftung als Rechtsträgerin für die dauerhafte Fortführung eines Familienunternehmens eignet. Dieser Frage will die vorliegende Studie nachgehen. Dabei soll das Stiftungszivilrecht im Vordergrund stehen, während steuerrechtliche Fragen allenfalls am Rande anzusprechen sind. Die rechtliche Würdigung soll auf Grundlage einer ökonomischen Bestandsaufnahme erfolgen, die von Stiftungen getragene Unternehmen (die im Folgenden auch als „Stiftungsunternehmen“ bezeichnet werden sollen) und Unternehmen, die sich im (unmittelbaren oder mittelbaren) Eigentum natürlicher Personen befinden, in Bezug auf Unternehmensperformance und Unternehmensführung vergleicht und überdies Motive und Hinderungsgründe für die Wahl von Stiftungslösungen ermittelt.

---

1 BGBl. I 2002, S. 2634; dazu Burgard, NZG 2002, 697 ff.; Hüttemann, ZHR 167 (2003), 35 ff.

2 Näher Burgard, NZG 2002, 697, 698 ff.; Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 7.

3 Hüttemann, ZHR 167 (2003), 35, 56 ff.; ferner Burgard, NZG 2002, 697, 700, dort auch Nachweise zu bis zum Inkrafttreten der Reform bestehenden landesrechtlichen Ausnahmen für Familien- und Unternehmensstiftungen; näher zum Grundsatz und seiner Reichweite unter E.I.

4 Gesetz zur Anpassung des Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetzes an die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts vom 4.11.2016, BGBl. I 2016, S. 2464; dazu Di Fabio, Die Reform der Erbschaftsteuer, Verfassungsrechtliches Gutachten zu den Vorschlägen des Bundesfinanzministeriums und der Stiftung Familienunternehmen, hrsg. von Stiftung Familienunternehmen, 2015.

5 Der Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts vom 3.2.2021 (abrufbar unter [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE\\_Stiftungsrecht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RegE_Stiftungsrecht.pdf?__blob=publicationFile&v=2)) berichtet zum Stichtag 31.12.2019 von 23.230 rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts; zu weiteren Zahlen s. Rawert, ZGR 2018, 835, 837: zwischen 22.000 und 23.000 rechtsfähige Stiftungen, von denen ca. 95 % gemeinnützige, mildtätige oder kirchliche Zwecke im Sinne der §§ 51 ff. AO verfolgen; Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 5: Errichtung von 2593 rechtsfähigen Stiftungen im Zeitraum 2013-2018 und von 6337 Stiftungen im Zeitraum von 2008-2018; speziell zu unternehmensverbundenen Stiftungen BeckOGK/Jakob/Uhl, § 80 Rn. 474 ff.

Die vorliegende Studie ist auch vor dem Hintergrund des jüngst von einem Kreis von Wissenschaftlern<sup>6</sup> auf Initiative der Stiftung Verantwortungseigentum<sup>7</sup> vorgelegten Vorschlags zunächst für eine „GmbH in Verantwortungseigentum e.V.“<sup>8</sup> und sodann – im Sinne einer Weiterentwicklung – für eine „GmbH mit gebundenem Vermögen“<sup>9</sup> zu sehen. Dieser Vorschlag gibt Anlass zur Frage, ob sich die mit ihm verfolgten Ziele nicht besser über Änderungen des Stiftungsrechts erreichen ließen. Unabhängig davon kann die Studie einen Beitrag zur aktuellen Reform des Stiftungsrechts bilden, dies auch vor dem Hintergrund, dass sich der Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts vom 3. Februar 2021<sup>10</sup> zwar einer Reform des Stiftungsprivatrechts annimmt, Besonderheiten unternehmensverbundener Stiftungen hierbei indes unberücksichtigt bleiben. Dabei soll der Blick gezielt auf unternehmensverbundene Stiftungen gerichtet werden, was wiederum bedeutet, dass im Vordergrund der rechtspolitischen Debatte stehende Fragen allgemeiner Natur – insbesondere Aspekte des Gemeinnützigkeitsrechts, aber auch die Frage der Registrierung – in den Hintergrund treten.

## II. Gang der Untersuchung

Im Anschluss an die bereits erwähnte ökonomische Bestandsaufnahme (unter D) wird sich die Studie auf Grundlage des geltenden Stiftungsrechts der zentralen Frage, ob sich die Stiftung als Unternehmensträgerin eignet, unter vier Aspekten widmen. Zunächst ist der grundsätzlichen Frage der Zulässigkeit der unternehmensverbundenen Stiftung nachzugehen und hierbei vor allem das Verbot der Selbstzweckstiftung in den Blick zu nehmen.<sup>11</sup> Sodann ist zu fragen, wie sich die Perpetuierung des Stiftungsgeschäfts und der Stiftungsstruktur mit den Anforderungen an die Unternehmensführung verträgt und welche Möglichkeiten bestehen, das Stiftungsgeschäft zu modifizieren oder gar rückgängig zu machen, gegebenenfalls unter Auflösung der Stiftung. Insoweit geht es also um die Frage, ob die Fixierung auf den (mutmaßlichen) Stifterwillen die unternehmerische Freiheit unangemessen einschränkt, insbesondere aus Sicht der auf den Stifter nachfolgenden Generationen.<sup>12</sup> Sodann soll der Blick auf die Stiftungsaufsicht

---

6 Prof. Dr. Anne Sanders, Prof. Dr. Dr. h.c. Barbara Dauner-Lieb, Dr. Arne von Freeden, Prof. Dr. Simon Kempny, Prof. Dr. Florian Möslin und Prof. Dr. Rüdiger Veil.

7 <https://stiftung-verantwortungseigentum.de>. Die Stiftung Verantwortungseigentum e.V. ist ausweislich ihres Impressums keine Stiftung nach §§ 80 ff. BGB, sondern ein eingetragener Verein, der das Wort Stiftung im Namen trägt.

8 Abrufbar unter <https://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/der-gesetzesentwurf/>; näher dazu unter B.II.

9 Abrufbar unter <https://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/der-gesetzesentwurf/>.

10 S. Fn. 5; zuvor Referentenentwurf vom 28.9.2020 (abrufbar unter [https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE\\_Stiftungsrecht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/Dokumente/RefE_Stiftungsrecht.pdf?__blob=publicationFile&v=2)).

11 Unter F.I.

12 Unter F.II.

gerichtet und gefragt werden, welche Rolle ihr im Zusammenhang mit Stiftungsunternehmen zukommt beziehungsweise zukommen sollte.<sup>13</sup>

Zu beginnen ist jedoch mit der Entfaltung der rechtlichen Grundlagen<sup>14</sup> und der Einordnung der Studie in den aktuellen rechtspolitischen Kontext, nämlich die anstehende Reform des Stiftungsrechts<sup>15</sup> und die Diskussion über eine GmbH in Verantwortungseigentum.<sup>16</sup> Dieser rechtspolitische Kontext bildet gleichsam Rahmen und Klammer der Studie, soll doch ganz am Ende – auf Grundlage der zum geltenden Stiftungsrecht gewonnenen Erkenntnisse und vor dem Hintergrund der rechtspolitischen Debatte über eine GmbH in Verantwortungseigentum beziehungsweise einer GmbH mit gebundenem Vermögen – gefragt werden, ob die anstehende Stiftungsreform um spezifische Aspekte unternehmensverbundener Stiftungen angereichert werden sollte.

---

13 Unter F.III.

14 Unter B.

15 Unter C.I.

16 Unter C.II.



## B. Stiftungsrechtliche Grundlagen

### I. Rechtsnatur und prägende Merkmale der Stiftung

Der im weiteren Verlauf der Studie näher darzustellende Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts vom 3. Februar 2021<sup>17</sup> definiert in seinem § 80 Abs. 1 Satz 1 BGB-E die bürgerlich-rechtliche<sup>18</sup> Stiftung als eine mit einem Vermögen zur dauernden und nachhaltigen Erfüllung eines vom Stifter vorgegebenen Zwecks ausgestattete, mitgliederlose juristische Person und gibt damit den derzeit geltenden, in §§ 80 ff. BGB freilich nicht *expressis verbis* geregelten Rechtszustand wieder.<sup>19</sup> Lässt man die im Zusammenhang mit der unternehmensverbundenen Stiftung nicht interessierende Verbrauchsstiftung<sup>20</sup> beiseite, so sind es in der Tat (i) die Mitgliederlosigkeit (durch die sich die Stiftung von den Körperschaften unterscheidet), (ii) der Stiftungszweck (der vom Stifter nach freiem Belieben festgelegt werden kann, solange er nicht das Gemeinwohl gefährdet, und der die Identität der Stiftung bestimmt und an dem sich alles Handeln für die Stiftung zu orientieren hat), (iii) das der Verwirklichung des Stiftungszwecks gewidmete Stiftungsvermögen, (iv) die im Sinne einer Mittel-Zweck-Relation bestehende Verknüpfung von Stiftungsvermögen und Stiftungszweck und (v) eine hinreichende Stiftungsorganisation, die die bürgerlich-rechtliche Stiftung kennzeichnen. Ihre Entstehung als juristische Person des privaten Rechts verdankt sie nach § 80 Abs. 1 BGB der Vornahme des (im Einzelnen in § 81 BGB geregelten) Stiftungsgeschäfts durch den Stifter und der Anerkennung durch die zuständige Behörde des Landes, in dem die Stiftung ihren Sitz haben soll.

Ogleich die Stiftung nach § 80 Abs. 2 Satz 1 BGB anzuerkennen ist, wenn das Stiftungsgeschäft den Anforderungen des § 81 Abs. 1 BGB genügt, die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks gesichert erscheint und der Stiftungszweck das Gemeinwohl nicht gefährdet – mithin die Normativbedingungen des Stiftungsrechts erfüllt sind –, trägt das Erfordernis der Anerkennung durch die zuständige Landesbehörde doch einem weiteren Wesenszug des Stiftungsrechts Rechnung, nämlich der Tatsache, dass die Stiftung einer den Ländern obliegenden und vor allem durch die jeweiligen landesrechtlichen Regelungen ausgestalteten Stiftungsaufsicht unterliegt. Diese Aufsicht ist, das ist heute im Grundsatz anerkannt, reine Rechtsaufsicht<sup>21</sup> und soll in erster Linie das der Stiftungsverfassung immanente Kontrolldefizit kompensieren, wie es sich nicht zuletzt aus der Mitgliederlosigkeit der Stiftung

---

*Die Mitgliederlosigkeit der Stiftung führt zu einem Kontrolldefizit, das durch die staatliche Stiftungsaufsicht kompensiert werden soll.*

---

17 S. Fn. 5; näher zum Entwurf unter C.I.

18 Zur öffentlich-rechtlichen Stiftung und zu nicht rechtsfähigen (unselbstständigen) Stiftungen s. MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 260 ff., 300 ff.; Palandt/Ellenberger, Vor § 80 Rn. 9 f.; Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 6 f.

19 S. einstweilen nur MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 1 ff.

20 § 80 Abs. 2 Satz 2 BGB definiert sie als Stiftung, die für eine bestimmte Zeit errichtet ist und deren Vermögen für die Zweckverfolgung verbraucht werden soll; näher MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 130 ff.; Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 80 Rn. 32 ff.; Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 9.

21 BGHZ 99, 344, 349: „die Aufsichtsbehörde darf nicht ihr Ermessen an die Stelle des Ermessens der Stiftungsorgane setzen“; ebenso BVerwG 40, 347, 352; näher Weitemeyer, ZGR 2019, 238, 244 f.

und dem damit einhergehenden Fehlen einer Selbstkontrolle durch die Anteilseigner oder ein von diesen eingesetztes und beeinflussbares Aufsichtsorgan ergibt.<sup>22</sup>

Der III. Zivilsenat des BGH bringt es auf den Punkt, wenn er betont, dass es die „rechtliche Konstruktion der selbständigen Stiftung als einer juristischen Person ohne Mitglieder mit sich“ bringe, „daß regelmäßig niemand vorhanden ist, der die Stiftungsorgane zur Beachtung der Satzung und der sonstigen für die Stiftung geltenden Bestimmungen, insbesondere des Stifterwillens, anhalten könnte.“<sup>23</sup> Und weiter: „Diese Besonderheit ruft das Bedürfnis hervor, die Stiftung vor ihren eigenen Organen zu schützen, und ist einer der Gründe dafür, daß Stiftungen einer allgemeinen Staatsaufsicht unterworfen werden (...).“<sup>24</sup>

## II. Unternehmensverbundene Stiftung im Besonderen

### 1. Familienstiftung versus Familiengesellschaft

Motive und Hinderungsgründe für die Errichtung unternehmensverbundener Stiftungen sollen im weiteren Verlauf der Studie dargestellt werden,<sup>25</sup> sodass es an dieser Stelle nur darum gehen kann, die einzelnen Erscheinungsformen solcher Stiftungen zu skizzieren und diese gegenüber – insbesondere aus Sicht von Familienunternehmen – verwandten rechtlichen Gestaltungen abzugrenzen. Bereits unter I ist dargelegt worden, dass die Stiftung durch ihre Mitgliederlosigkeit gekennzeichnet ist. Hierdurch unterscheidet sie sich zumindest in rechtlicher Hinsicht fundamental von einer Personen- oder Kapitalgesellschaft.<sup>26</sup> Dies gilt auch im Falle von Familienunternehmen,<sup>27</sup> macht es doch einen Unterschied, ob die Familienmitglieder Gesellschafter der das Unternehmen betreibenden Gesellschaft bleiben oder die Anteile an der Gesellschaft in eine Stiftung eingebracht sind und der Stiftung sodann als Mittel zur Verwirklichung ihres Stiftungszwecks dienen. Auch wenn der Zweck der Stiftung in der Förderung der Familienmitglieder besteht, mithin keine gemeinnützige Stiftung, sondern eine Familienstiftung vorliegt,<sup>28</sup> ist es doch in rechtlicher Hinsicht substantiell, dass die

---

*Durch ihre Mitgliederlosigkeit unterscheidet sich die Stiftung von der Familiengesellschaft.*

---

22 BGHZ 68, 142, 145 f.; BGHZ 99, 344, 349; Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 123 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 65 m. w. N.; eingehend Jakob, Referat, S. P 19 ff.; Weitemeyer, ZGR 2019, 238, 241 ff.

23 BGHZ 99, 344, 349; zuvor BGHZ 68, 142, 146.

24 BGHZ 68, 142, 146.

25 Unter D; s. ferner Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 18 ff.

26 Zum Verhältnis zwischen Stiftung und Testamentsvollstreckung s. MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 178, 185 f. m. w. N.; ferner Dutta, Warum Erbrecht?, S. 21 ff., 47 ff.; zur Etablierung quasi-gesellschaftsrechtlicher Strukturen im Rahmen einer Familienstiftung s. noch unter E.II.

27 Näher zu Begriff und Erscheinungsformen des Familienunternehmens Stiftung Familienunternehmen (Hg.), Gesetzesfolgen für Familienunternehmen abschätzen, S. 7 ff.; Rawert, ZGR 2018, 835, 843 ff.

28 Diese Unterscheidung ist allein von steuerrechtlicher Bedeutung (s. Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 430 ff., 450 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 328 ff.; Erman/Wiese, Vor § 80 Rn. 18 ff.) und soll im Folgenden nicht weiter interessieren; immerhin sei darauf hingewiesen, dass die gemeinnützige Stiftung nach § 5 Abs. 1 Nr. 9 Satz 2 KStG ihre steuerlichen Privilegien verliert, wenn sie einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb unterhält (bzw. nennenswerten Einfluss auf das Stiftungsunternehmen hat), weshalb sie sich weder als Unternehmensträgerstiftung noch als konzernleitende Holding eignet. Dies erklärt Doppelstiftungslösungen, bei denen die gemeinnützige Stiftung zwar einen hohen, aber einflusslosen Anteil am Stiftungsunternehmen hält, s. dazu noch unter B.II.2.

Familienmitglieder nicht Gesellschafter, sondern nur Destinatäre sind, denen vorbehaltlich satzungsmäßiger Bestimmungen<sup>29</sup> kein Einfluss auf das Unternehmen zukommt. Die Anteile an der das Unternehmen betreibenden Gesellschaft gehören vielmehr der Stiftung, die wiederum die mit den Anteilen verbundenen mitgliedschaftlichen Teilhabe- und Vermögensrechte durch ihren Vorstand ausübt und die Familienmitglieder nur nach Maßgabe der Stiftungssatzung an den Erträgen des Stiftungsunternehmens partizipieren lässt.

## 2. Unternehmensträger- und Beteiligungsträgerstiftung

Heutzutage ohne nennenswerte praktische Bedeutung ist die Unternehmensträgerstiftung, mithin die Stiftung, die unmittelbar – und als Einzelkaufmann – ein Unternehmen betreibt,<sup>30</sup> sei es als bloße Dotationsquelle oder als sogenannter Zweckverwirklichungsbetrieb, mithin als Betrieb, der einem Stiftungszweck dient, der sich nur durch das konkrete Unternehmen verwirklichen lässt.<sup>31</sup> Die Rechtsform der Stiftung erweist sich für derlei Zwecke schlicht als zu unflexibel.<sup>32</sup>

In der Praxis klar dominierend und für die Zwecke der vorliegenden Studie allein von Interesse ist vielmehr die – auch Unternehmensbeteiligungsstiftung genannte – Beteiligungsträgerstiftung, die Anteile an einer Gesellschaft hält und diese – wiederum entweder als austauschbare Dotationsquelle oder als Zweckverwirklichungsbetrieb – zur Verwirklichung ihres Stiftungszwecks einsetzt.<sup>33</sup> Abzugrenzen ist sie einerseits von der – von einer natürlichen Person oder einer Gesellschaft errichteten – Stiftung, die, wie etwa die VolkswagenStiftung,<sup>34</sup> weder ein Unternehmen betreibt noch Anteile an einer Gesellschaft hält, vielmehr anderweitig mit Kapital ausgestattet ist, um ihren typischerweise gemeinnützigen Stiftungszweck zu verwirklichen,<sup>35</sup> sowie andererseits von der reinen Funktionsstiftung, etwa der Stiftung, die die Komplementärstellung in einer Kommanditgesellschaft übernimmt<sup>36</sup> und deren Zulässigkeit mit Blick auf das Verbot der Selbstzweckstiftung fraglich ist.<sup>37</sup>

---

*Bei den unternehmensverbundenen Stiftungen dominiert die – Anteile an einer Gesellschaft haltende – Beteiligungsträgerstiftung.*

---

29 Dazu noch unter E.II.3.c), F.I.3.

30 Näher zur Unternehmensträgerstiftung und zu ihrer geringen praktischen Bedeutung Rawert, Unternehmensverbundene Stiftung, S. 22 ff.; Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 216 ff., 243 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 198, 200 („seit Umwandlung der Carl-Zeiss-Stiftung kein größeres Unternehmen, das unmittelbar von einer Stiftung getragen wird“); Erman/Wiese, Vor § 80 Rn. 27; am Beispiel der Carl-Zeiss-Stiftung Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), 491 f.

31 Beispiel: Das Krankenhaus, das den Stiftungszweck der Krankenpflege verwirklicht; näher zum Zweckverwirklichungsbetrieb Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 209 f. m. w. N.

32 S. die Nachweise in Fn. 30.

33 Näher Rawert, Unternehmensverbundene Stiftung, S. 29 ff.; Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 216 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 198, 201; Erman/Wiese, Vor § 80 Rn. 28; Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), 491 ff.

34 <https://www.volkswagenstiftung.de>.

35 Dazu MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 198, 233 ff.

36 Zu ihr Hüttemann, ZHR 167 (2013), 35, 61; Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), 491, 493 f. m. w. N.

37 S. dazu noch Begr. RefE (Fn. 5), S. 42: „Auch wenn für die Erfüllung eines Zwecks die Nutzung eines Vermögens nicht erforderlich ist, wie etwa für die Übernahme der Komplementärstellung in einer Personenhandelsgesellschaft („Stiftung und Co. KG“), kann dieser Zweck nicht in der Rechtsform der Stiftung verfolgt werden.“

Einen Sonderfall bilden schießlich „stiftungsähnliche“ Körperschaften, mithin juristische Personen, die über Mitglieder und typischerweise über die Rechtsform der GmbH verfügen und in ihrer Firma den Begriff „Stiftung“ führen.<sup>38</sup> Sie sind zwar nicht Stiftung im Rechtsinne, haben aber aufgrund ihrer satzungsmäßigen Zweck- und Gegenstandsbestimmung die Funktion einer Stiftung. Prominente Beispiele bilden die Robert Bosch Stiftung GmbH und die MAHLE-STIFTUNG GmbH. Derlei Gebilde belegen nicht nur die große Flexibilität des geltenden GmbH-Rechts. Ihre funktionale Vergleichbarkeit mit der unternehmensverbundenen Stiftung gibt vielmehr auch Anlass, sie in die ökonomische Bestandsaufnahme einzubeziehen.

Konzentriert man sich im Folgenden auf die Beteiligungsträgerstiftung, so begegnet sie uns sowohl in der Variante der gemeinnützigen Stiftung als auch in der Variante der Familienstiftung. Diese Unterscheidung ist, wie erwähnt, allein für die Zwecke des Steuerrechts bedeutsam.<sup>39</sup> In stiftungsrechtlicher Hinsicht wirft die Beteiligungsträgerstiftung zwar nicht mehr die grundsätzliche Frage ihrer Zulässigkeit, wohl aber die Frage nach den Schranken der Gestaltungsfreiheit des Stifters und der Stiftungsaufsicht auf; diese Schranken sollen im weiteren Verlauf der Studie ausgelotet werden.<sup>40</sup>

Aus einer spezifisch gesellschaftsrechtlichen Perspektive bedeutsam ist jedenfalls die rechtliche Trennung zwischen der Stiftung als Gesellschafter und dem als Personen- oder Kapitalgesellschaft verfassten Stiftungsunternehmen: Obgleich die Stiftungsorgane ihr Handeln an dem Stiftungszweck auszurichten haben, lässt sich dieser Zweck in dem Stiftungsunternehmen nur nach Maßgabe des für dieses Unternehmen einschlägigen Gesellschaftsrechts durchsetzen. Insoweit liegt es auf der Hand, dass die Durchsetzung des Stiftungszwecks in einer von der Stiftung gehaltenen Einpersonen-GmbH leichter gelingt als in der Gesellschaft, an der die Stiftung eine Mehrheits- oder gar nur eine Minderheitsbeteiligung hält.<sup>41</sup> Für die gemeinnützige Stiftung kommt aus steuerrechtlichen Gründen ohnehin nur eine einflusslose Beteiligung der Stiftung an dem Stiftungsunternehmen in Betracht,<sup>42</sup> weshalb sich insoweit mitunter Doppelstiftungslösungen finden, bei denen die gemeinnützige Stiftung zwar einen hohen, aber einflusslosen Anteil am Stiftungsunternehmen hält, während eine (nicht gemeinnützige) Familienstiftung typischerweise einen Anteil hält, der zwar dominierenden Einfluss auf das Stiftungsunternehmen, indes nur begrenzte Vermögensrechte vermittelt.<sup>43</sup>

---

38 Näher zu ihnen Wagner, GmbHR 2016, 858 ff.

39 S. bereits unter B.II.1 mit Nachweisen und Erläuterungen in Fn. 28.

40 Unter E.

41 Näher zu den Möglichkeiten der Einflussnahme auf Geschäftsführung und Satzung abhängiger Gesellschaften im Allgemeinen und zur Rechtslage bei der Einpersonen-GmbH im Besonderen Emmerich/Habersack, Konzernrecht, §§ 24 ff. (betreffend die AG), §§ 29 ff. (betreffend die GmbH) und § 33 (betreffend die Personengesellschaft).

42 S. bereits Fn. 28.

43 Dazu etwa BeckOGK/Jakob/Uhl, § 80 Rn. 510 ff.; Erman/Wiese, Vor § 80 Rn. 30; Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 22; zu den Gestaltungsgrenzen s. noch unter E.I.2.

Im Übrigen steht ganz unabhängig von der Ausgestaltung im Einzelfall außer Frage, dass die Einbringung von Anteilen an einer Gesellschaft Einfluss und Gewinnpartizipation der bisherigen Gesellschafter beschneidet, mögen diese häufig auch noch neben der Stiftung an dem Stiftungsunternehmen beteiligt sein.



## C. Rechtspolitischer Kontext

### I. Anstehende Reform des Stiftungsrechts

#### 1. Wesentliche Regelungsanliegen

Die vorliegende Studie ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass sich der Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts vom 3. Februar 2021<sup>44</sup> zwar einer Reform des Stiftungsprivatrechts annimmt, Besonderheiten unternehmenstragender Stiftungen indes nicht explizit anspricht. Der Entwurf knüpft vielmehr an den Bericht der auf Initiative der Ständigen Konferenz der Innenminister und -senatoren der Länder eingesetzten Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Stiftungsrecht“ vom November 2016<sup>45</sup> an und zielt vor allem darauf ab, das bislang bestehende Nebeneinander an zivilrechtlichen Regeln des Bundes- und Landesrechts zu beseitigen und das gesamte Stiftungszivilrecht abschließend im BGB zu regeln.

Darüber hinaus soll ein zentrales, durch das Bundesamt für Justiz zu führendes Bundesstiftungsregister geschaffen werden,<sup>46</sup> das an die Stelle der bislang auf Landesebene existierenden Stiftungsregister treten und damit für einen bundesweit einheitlichen Publizitätsmechanismus sorgen soll. Die Einzelheiten zum Aufbau des Registers und zum Eintragungsverfahren, zur Einsichtnahme und zum Rechtsschutz sollen in einem neuen Stiftungsregistergesetz geregelt werden. § 15 S. 1 StiftRG-E sieht vor, dass die Einsichtnahme in das Stiftungsregister jedermann gestattet ist. Dasselbe soll nach § 15 S. 2 StiftRG-E hinsichtlich der zum Stiftungsregister eingereichten Dokumente gelten, falls der Zugang zu den Dokumenten nicht aufgrund eines berechtigten Interesses der Stiftung oder Dritter beschränkt oder ausgeschlossen wurde. In §§ 82b, 84d, 85b, 86i und 87d BGB-E sollen eintragungspflichtige Tatsachen (darunter insbesondere die Vorstandsmitglieder, aber auch Satzungsänderungen) geregelt werden; § 82d Abs. 1 BGB-E statuiert den Grundsatz der negativen Registerpublizität, während § 82d Abs. 2 BGB-E bestimmt, dass ein Dritter eine eingetragene Tatsache gegen sich gelten lassen muss, es sei denn, dass er die Tatsache weder kannte noch kennen musste.

#### 2. Einzelheiten

##### a) Festhalten am Grundsatz der gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung

Im Einzelnen sollen die Anforderungen an das Stiftungsgeschäft, darunter insbesondere der Mindestinhalt der Stiftungssatzung, auch künftig in § 81 BGB-E geregelt werden. Genügt das Stiftungsgeschäft den Anforderungen des § 81 Abs. 1 bis 3 BGB-E und erscheint die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks gesichert (was bei einer Verbrauchsstiftung

---

44 S. Fn. 5.

45 Abrufbar unter: [https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/2018-06-08\\_06/anlage-zu-top-46.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.innenministerkonferenz.de/IMK/DE/termine/to-beschluesse/2018-06-08_06/anlage-zu-top-46.pdf?__blob=publicationFile&v=2); näher dazu Arnold et al. ZIP 2020, S. 3 ff.

46 Dafür bereits Hüttemann, Gutachten, S. G 70 f.; Segna, JZ 2018, 834, 837; Weitemeyer, ZGR 2019, 238, 247 ff.; zur Frage der Bundeskompetenz s. Rawert, F.A.Z. vom 8.10.2020 (Ausgabe 234/2020), S. 6.

anzunehmen ist, wenn der in der Satzung für die Stiftung festgelegte Zeitraum mindestens zehn Jahre beträgt), ist die Stiftung nach § 82 BGB-E anzuerkennen, sofern sie nicht das Gemeinwohl gefährden würde. Auch künftig soll damit an dem bislang in § 80 Abs. 2 BGB zum Ausdruck kommenden Grundsatz der gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung festgehalten werden.<sup>47</sup>

#### b) Stiftungsorgane und Organpflichten

Notwendiges Stiftungsorgan ist nach § 84 Abs. 1 BGB-E allein der Vorstand; ihm obliegt nach Maßgabe des § 84 Abs. 2, 3 BGB-E die Vertretung der Stiftung. Nach § 84 Abs. 4 BGB-E kann die Satzung neben dem Vorstand weitere Organe vorsehen, für die in der Satzung Regelungen über die Bildung, die Aufgaben und die Befugnisse zu treffen sind. § 84 Abs. 5 BGB-E erklärt die vereinsrechtlichen Vorschriften der §§ 30, 31, 42 Abs. 2 BGB für entsprechend anwendbar.

§ 83 Abs. 2 BGB-E statuiert den Grundsatz der Maßgeblichkeit des bei Errichtung der Stiftung zum Ausdruck gekommenen, hilfsweise des mutmaßlichen Willens des Stifters, den sowohl die Stiftungsorgane bei ihrer Tätigkeit für die Stiftung als auch die zuständigen Behörden bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben bei der Aufsicht über die Stiftung zu beachten haben.

Hinsichtlich der Rechte und Pflichten eines Organmitglieds verweist § 84a Abs. 1 BGB-E – in Übereinstimmung mit §§ 86, 27 Abs. 3 BGB – auf die Vorschriften über den Auftrag.<sup>48</sup> Ein jedes Organmitglied hat nach § 84a Abs. 2 BGB-E die Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsführers anzuwenden; bei Pflichtverletzung haftet das Organmitglied nach Maßgabe des § 280 Abs. 1 BGB, wenn es sich nicht auf die in § 84 Abs. 3 S. 1 BGB-E in Bezug genommenen Haftungserleichterungen nach § 31a BGB berufen kann.<sup>49</sup> § 84a Abs. 2 S. 2 BGB-E statuiert die aus § 93 Abs. 1 S. 2 AktG bekannte „business judgment rule“, der zufolge eine Pflichtverletzung nicht vorliegt, wenn das Organmitglied bei der Geschäftsführung unter Beachtung der gesetzlichen und satzungsmäßigen Vorgaben vernünftigerweise annehmen durfte, auf der Grundlage angemessener Informationen zum Wohle der Stiftung zu handeln.

#### c) Satzungsänderungen

§ 83 Abs. 1 BGB-E bestimmt im Einklang mit § 85 BGB, dass die Verfassung der Stiftung, soweit sie nicht auf Bundes- oder Landesgesetz beruht, durch das Stiftungsgeschäft und damit vor allem durch die vom Stifter gegebene Stiftungssatzung bestimmt wird. Während der Referentenentwurf in § 83 Abs. 2 BGB-E noch den aus dem Aktienrecht (§ 23 Abs. 5 AktG)

---

47 Näher zu den damit verbundenen Folgen für unternehmensverbundene Stiftungen unter E.I.

48 Kritisch dazu Markworth, ZGR 2020, 832, 837 ff., 845 ff. m. w. N.

49 Nach § 84a Abs. 3 S. 2 BGB-E kann die Satzung die Anwendbarkeit des § 31a BGB beschränken oder ausschließen; näher zum Ganzen Markworth, ZGR 2020, 832, 851 ff.

bekanntem Grundsatz der Satzungsstrenge zur Geltung bringen und damit von den gesetzlichen Vorschriften abweichende Satzungsbestimmungen nur zulassen wollte, wenn dies ausdrücklich bestimmt ist, hat der Regierungsentwurf dieses Vorhaben fallenlassen und damit am derzeit geltenden Grundsatz der Gestaltungsfreiheit festgehalten.

Die Änderung der Satzung ist im Einzelnen in § 85 BGB-E geregelt, und zwar im Sinne gestufter, an die Tragweite der Satzungsänderung angepasster Voraussetzungen: Abs. 1 der Vorschrift regelt die Änderung oder erhebliche Beschränkung des Stiftungszwecks und damit die Identität der Stiftung betreffende Satzungsänderungen, Abs. 2 sonstige Änderungen des Stiftungszwecks oder anderer prägender Bestimmungen der Stiftungsverfassung und Abs. 3 sonstige Satzungsänderungen. § 85 Abs. 4 Satz 1 BGB-E gestattet es dem Stifter, in der Errichtungssatzung Satzungsänderungen auszuschließen oder zu beschränken. Nach § 85 Abs. 4 Satz 2 BGB-E kann der Stifter in der Errichtungssatzung zudem Satzungsänderungen durch Organe der Stiftung unter gegenüber § 85 Abs. 1 bis 3 BGB-E erleichterten Voraussetzungen zulassen; § 85 Abs. 4 Satz 3 BGB-E macht eine solche Ermächtigung allerdings davon abhängig, dass der Stifter Inhalt und Ausmaß der Änderungsermächtigung hinreichend bestimmt festlegt.

Jede Satzungsänderung erfolgt nach § 85a Abs. 1 BGB-E durch den Vorstand oder das durch die Satzung dazu bestimmte Stiftungsorgan<sup>50</sup> und bedarf der Genehmigung der nach Landesrecht zuständigen Behörde.

d) Erfordernis eines Inlandssitzes, Sitzverlegung; Auflösung und Aufhebung der Stiftung  
Zur Sicherstellung einer hinreichenden Stiftungsaufsicht hat die Stiftung nach § 83a BGB-E über einen inländischen Verwaltungssitz zu verfügen; soll der Sitz durch Satzungsänderung in den Zuständigkeitsbereich einer anderen Behörde verlegt werden, bedarf die Änderung nach § 85a Abs. 3 BGB-E der Genehmigung der Behörde, in deren Zuständigkeitsbereich der neue Sitz begründet werden soll.

Nach § 87 Abs. 1 BGB-E hat der Vorstand die Stiftung aufzulösen, wenn die dauernde und nachhaltige Erfüllung ihres Zwecks endgültig unmöglich ist. Die Auflösung bedarf nach § 87 Abs. 3 BGB-E der Genehmigung der zuständigen Behörde. Davon unberührt bleiben Recht und Pflicht der zuständigen Behörde zur Aufhebung der Stiftung nach Maßgabe des § 87a BGB-E. Mit Auflösung oder Aufhebung der Stiftung fällt das Stiftungsvermögen nach § 87c Abs. 1 BGB-E an die in der Satzung bestimmten Anfallberechtigten, beim Fehlen solcher an den Fiskus des Landes, in dem die Stiftung ihren Sitz hatte.

---

50 Der Stifter kann sich selbst zum Stiftungsorgan bestimmen, s. dazu noch unter E.II.3.a); ferner Begr. RefE (Fn. 5), S. 31.

## II. Vorschlag einer „GmbH mit gebundenem Vermögen“<sup>51</sup>

### 1. Der Entwurf im Überblick

#### a) Grundkonzeption

Schon einleitend<sup>52</sup> ist darauf hingewiesen worden, dass die Studie auch vor dem Hintergrund des auf Initiative der Stiftung Verantwortungseigentum e.V. vorgelegten Vorschlags für eine GmbH-VE und sodann für eine GmbH-gebV zu sehen ist. Die GmbH-gebV soll zwar nicht auf ein bestimmtes Unternehmensziel – etwa gemeinwohlorientierte Aktivitäten – oder auf einen bestimmten Unternehmensgegenstand verpflichtet werden. Bereits der Entwurf zur GmbH-VE betont vielmehr, dass Gesellschaften in Verantwortungseigentum „gewinnorientiert am Markt tätig sein“ können und „nicht notwendig auf einen besonders gemeinwohlfördernden Zweck verpflichtet“ sind.<sup>53</sup> Der Entwurf zur GmbH-gebV hält daran fest und will allein ausschließen, dass die Gesellschaft über einen rein vermögensverwaltenden Zweck verfügt. Auch soll der Gesellschafter einer GmbH-gebV über Stimm- und Teilhaberechte wie der Gesellschafter einer gewöhnlichen GmbH verfügen. Allerdings sollen seine Vermögensrechte erheblich beschränkt werden; insbesondere soll der Gesellschafter bei Auflösung der Gesellschaft und bei Ausscheiden aus der Gesellschaft allenfalls Anspruch auf Erstattung der geleisteten Einlage haben, hingegen weder die Auszahlung von Gewinn noch die Auszahlung eines seine Einlage übersteigenden Liquidationsüberschusses beanspruchen können. Mit Blick auf diese als „Asset-lock“ bezeichnete<sup>54</sup> Beschränkung sieht der Entwurf in den Gesellschaftern einer GmbH-VE „Treuhand, die das Unternehmen für zukünftige Generationen erhalten und entwickeln möchten.“<sup>55</sup>

#### b) Einschränkung mitgliedschaftlicher Vermögensrechte

Im Einzelnen schließt der Entwurf einer GmbH-gebV in § 77f Abs. 2 GmbHG-E jeglichen Anspruch der Gesellschafter auf Gewinnbeteiligung im Sinne des § 29 Abs. 1 GmbHG aus und bestimmt, dass der Jahresüberschuss der Gesellschaft gebührt und abweichende gesellschaftsvertragliche Regelungen unwirksam sind. Die Vermögensrechte der Gesellschafter sollen sich im Übrigen nach § 77k Abs. 1 GmbHG-E, § 77l Abs. 2 GmbHG-E in einem Anspruch auf Rückzahlung der geleisteten Einlage sowie etwaiger Zuzahlungen im Sinne von § 272 Abs. 2 Nr. 4 HGB erschöpfen, der in den Fällen des ersatzlosen Ausscheidens aus der Gesellschaft<sup>56</sup> und der Einziehung des Anteils unter dem Vorbehalt des § 30 Abs. 1 GmbHG stehen soll. Die Vereinbarung eines darüber hinausgehenden Anspruchs soll unwirksam sein.

---

51 Die Ausführungen orientieren sich an Habersack, GmbHR 2020, 992 ff.

52 Unter A.I.

53 Begr. Entwurf (Fn. 8), S. 7.

54 Begr. Entwurf (Fn. 8), S. 11. Die Bezeichnung ist unglücklich, soll doch die Gesellschaft durchaus zu Verfügungen über ihr Vermögen befugt sein (s. dazu noch II.1.c)).

55 Begr. Entwurf (Fn. 8), S. 7; gleichsinnig Begr. Entwurf (Fn. 9), S. 11.

56 Zur Anteilsübertragung und -vererbung s. noch unter C.II.2.d).

Damit unmittelbar zusammen hängt, dass § 77l Abs. 1, 2 GmbHG-E die Anwendung des § 72 GmbHG ausschließt und bei Auflösung das nach Erfüllung der Verbindlichkeiten und Rückzahlung der Einlagen verbleibende Vermögen einer anderen Gesellschaft in Verantwortungseigentum oder gemeinnützigen Zwecken zufallen soll; der Gesellschaftsvertrag soll insoweit zwar Näheres regeln, keinesfalls aber den Gesellschaftern einen die geleistete Einlage übersteigenden Liquidationserlös zusprechen können. Um eine anderweitige Außerkraftsetzung des „Asset-locks“ zu vermeiden, sehen §§ 77n ff. GmbHG-E weitreichende Konzernierungs- und Verschmelzungsbeschränkungen vor.

#### c) (Eingeschränktes) Verbot verdeckter Vermögensverlagerungen

Nach § 77g Abs. 1 S. 1 GmbHG-E sollen §§ 30, 31 Abs. 1, 2 GmbHG und § 32 GmbHG keine Anwendung finden. Der in § 77f GmbHG-E vorgesehene Ausschluss eines Gewinnanspruchs der Gesellschafter wird damit um ein Verbot verdeckter Vermögensverlagerungen ergänzt und damit die Vermögensbindung zugunsten der GmbH-VE abgesichert. Hieran anknüpfend bestimmt § 77h Abs. 1 GmbHG-E, dass den §§ 77e, 77f GmbHG-E zuwider geleistete Zahlungen zu erstatten sind. Der „Asset-lock“ erschöpft sich freilich in dem Ausschluss von Vermögensverlagerungen von der Gesellschafts- auf die Gesellschafterebene und schließt es insbesondere nicht aus, dass die Gesellschaft – gegebenenfalls auf Grundlage von Gesellschafterbeschlüssen – einzelne Gegenstände ihres Vermögens oder auch das gesamte Vermögen veräußert.<sup>57</sup>

Überdies akzeptiert § 77g Abs. 2 S. 2, 3 GmbHG-E Leistungen der Gesellschaft, die durch einen vollwertigen Gegenleistungs- oder Rückgewähranspruch gegen den Gesellschafter gedeckt sind, sowie die Leistung einer Vergütung für die Dienste der Gesellschafter für die Gesellschaft, sofern diese nicht unangemessen hoch ist. Austauschverträge „at arm’s length“ sollen damit ebenso gestattet sein wie Anstellungsverträge mit einem Gesellschafter-Geschäftsführer oder die Vergütung einer Beirats- oder Aufsichtsrats-tätigkeit. Zur Absicherung der Vermögensbindung sieht § 77j GmbHG-E Vorgaben zur Governance vor. Eine der Stiftungsaufsicht vergleichbare staatliche Aufsicht über die GmbH-VE wird hingegen von den Entwurfsverfassern explizit abgelehnt.<sup>58</sup>

#### d) Zugelassene Gesellschafter, Anteilsvinkulierung

Der „Asset-lock“ soll seine Ergänzung in einer Limitierung des Kreises der zugelassenen Gesellschafter sowie einem weitreichenden „Anteils-lock“ finden: Nach § 77a Abs. 2 S. 1 GmbHG-E kann Gesellschafter nur eine natürliche Person, eine andere Gesellschaft mit gebundenem Vermögen oder ein „Rechtsträger mit in gleicher Weise gesetzlich dauerhaft gebundenem

---

57 Explizit Begr. Entwurf (Fn. 8), S. 38; zur Unanwendbarkeit des § 179a AktG auf die GmbH s. BGH ZIP 2019, 701 Rn. 14 ff.

58 Begr. Entwurf (Fn. 8), S. 12.

Vermögen<sup>59</sup> sein; der Gesellschaftsvertrag soll nach § 77a Abs. 2 S. 2 GmbHG-E Personengesellschaften, deren Gesellschafter ausschließlich natürliche Personen sind, als Gesellschafter zulassen können. Ein Gesellschafter, der die Zulassungsvoraussetzungen nicht (mehr) erfüllt, soll nach § 77a Abs. 2 S. 3 GmbHG-E seiner Anteile zugunsten der Gesellschaft und gegen Erstattung seiner Einlage verlustig gehen.

Die Übertragung des Anteils unter Lebenden<sup>60</sup> soll nach § 77c Abs. 2 S. 1, 2 GmbHG-E nur an Gesellschafter, an Dritte, die die Voraussetzungen des § 77a Abs. 2 GmbHG-E erfüllen, sowie an die Gesellschaft statthaft sein und überdies der Zustimmung der Gesellschafter bedürfen. § 77b Abs. 4 GmbHG-E belässt es zwar beim Grundsatz der Vererblichkeit des Anteils, will aber den Gesellschaftern das Recht einräumen, innerhalb von sechs Monaten nach Kenntnis vom Erbfall über die Zustimmung zu entscheiden; bei Verweigerung oder Nichterteilung der Zustimmung soll der Anteil des Erblassers der Gesellschaft zufallen und dem Erben ein Anspruch auf Erstattung der Einlage zustehen.

## **2. Unabdingbarkeit der Beschränkung der Gesellschafterrechte als Kennzeichen der GmbH-VE**

Nicht wenige der vorstehend skizzierten prägenden Elemente der GmbH-VE lassen sich vor dem Hintergrund der Gestaltungsfreiheit der GmbH-Gesellschafter schon auf Grundlage des geltenden GmbH-Rechts einführen. Der Entwurf sieht indes den zwingenden Charakter der Voraussetzungen der Gesellschafterstellung, der dauerhaften Vermögensbindung, der Beschränkungen der Übertragbarkeit und Vererbbarkeit der Anteile, der Vorgabe des § 77j GmbHG-E und der Umwandlungs- und Konzernierungsbeschränkungen der §§ 77n ff. GmbHG-E vor und schließt es deshalb aus, dass die Gründungsgesellschafter und ihre Rechtsnachfolger die GmbH-VE einvernehmlich in eine gewöhnliche GmbH unwandeln und hierdurch die Beschränkung wesentlicher Rechte eines GmbH-Gesellschafter in Wegfall bringen. Die Unabdingbarkeit der Beschränkung mitgliedschaftlicher Vermögens- und Verfügungsrechte und die „Perpetuierung“ der die Rechtsform kennzeichnenden Besonderheiten bilden deshalb nachgerade das besondere Kennzeichen der GmbH-VE.

## **3. Rechtspolitische Würdigung**

Der Vorschlag hat ein durchaus geteiltes Echo der Fachwelt ausgelöst; kritischen Stimmen stehen solche gegenüber, die der Rechtsform der GmbH-VE einiges abgewinnen können.<sup>61</sup> Bereits

---

*GmbH-VE und GmbH-gebV wären Fremdkörper in der Gesellschafts- und Stiftungslandschaft.*

---

59 Es bleibt unklar, an welchen Rechtsträger insoweit gedacht ist; in Betracht kommt die Stiftung.

60 Zum ersatzlosen Ausscheiden des Gesellschaftes s. bereits unter II.1.b).

61 Krit. namentlich Arnold et al., NZG 2020, 1321 ff.; Grunewald/Hennrichs, NZG 2020, 1201 ff.; Habersack, GmbHR 2020, 992 ff.; Hirte, [https://www.heribert-hirte.de/content/uploads/2020/10/20201002\\_Verantwortungseigentum.pdf](https://www.heribert-hirte.de/content/uploads/2020/10/20201002_Verantwortungseigentum.pdf) („Mogelpackung“, „Selbstermächtigung von Managern ohne Eigentumsverantwortung“); Hüttemann et al., F.A.Z. vom 4.9.2020 (Ausgabe 206/2020), S. 16; befürwortend namentlich Beisheim, NJW-aktuell 46/2020, S. 15; Bruch et al., F.A.Z. vom 27.11.2020 (Ausgabe 277/2020), S. 18; tendenziell auch Reiff, ZIP 2020, 1750 ff.

an anderer Stelle<sup>62</sup> ist im Einzelnen dargelegt worden, dass sich die GmbH-VE nicht in die etablierte Gesellschafts- und Stiftungslandschaft einzufügen vermag, und nichts anderes gilt für die GmbH-gebV: Ihr fehlt es an einem die Geschäftsführung disziplinierenden Anreizmechanismus in der Person der Gesellschafter, sie raubt den Gesellschaftern das Selbstbestimmungsrecht und droht aus der GmbH eine körperschaftlich verfasste Stiftung zu machen, und sie nimmt keine Rücksicht auf die berechtigten Belange der Gesellschaftergläubiger. Eine Öffnung des GmbH-Rechts für Körperschaften mit dauerhafter Entmachtung der Gesellschaftergesamtheit wäre deshalb ein Fremdkörper des Gesellschaftsrechts.<sup>63</sup>

Es ist denn auch alles andere als Zufall, dass sich namentlich Stiftungsrechtler vehement gegen den Vorschlag einer GmbH-VE ausgesprochen und hierbei völlig zu Recht vor allem zwei Aspekte betont haben: Erstens würde die Gründung einer GmbH-VE eine „Herrschaft der toten Hand“ ermöglichen, die derjenigen bei Errichtung einer Stiftung vergleichbar wäre, indes in einem zentralen Punkt – nämlich dem Fehlen einer der Stiftungsaufsicht vergleichbaren staatlichen Aufsicht – hinter dem Stiftungsrecht zurückbliebe.<sup>64</sup> Zweitens liefe die Gründung einer GmbH-VE auf die Schaffung einer „Selbstzweckorganisation“ hinaus und setzte sich damit in einen nicht auflösbaren Widerspruch zum Verbot der Selbstzweckstiftung.<sup>65</sup> All’ dies muss sich auch die GmbH-gebV entgegenhalten lassen.

Es führt deshalb kein Weg daran vorbei, dass Gründern, denen an der Erhaltung und nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und seiner Werte über Generationen hinweg liegt, das Unternehmen aber nicht der nachfolgenden Generation anvertrauen möchten, auf Stiftungslösungen zu verweisen sind. Dies schließt es nicht aus, dass im Rahmen der laufenden Debatte über eine Reform des Stiftungsrechts Erwägungen und Ziele des Vorschlags einer GmbH-gebV berücksichtigt werden. Zuvor gilt es jedoch, Stiftungsunternehmen einer ökonomischen Bestandsaufnahme zu unterziehen und sodann die Eignung der Stiftung als Unternehmensträgerin unter ökonomischen und rechtlichen Gesichtspunkten zu evaluieren.

---

*Stiftungslösungen eignen sich für Gründer, denen an der Erhaltung und nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens und seiner Werte über Generationen hinweg liegt, die das Unternehmen aber nicht der nachfolgenden Generation anvertrauen möchten.*

---

---

62 Habersack, GmbHR 2020, S. 992, 994 ff.

63 So die in Fn. 61 genannten Kritiker des Entwurfs; zur Inkonsistenz des Entwurfs auch aus ertrag- und erbschaftsteuerrechtlicher Sicht s. namentlich Grunewald/Hennrichs, NZG 2020, 1201, 1205 ff.; Hüttemann et al., F.A.Z. vom 4.9.2020 (Ausgabe 206/2020), S. 16.

64 S. namentlich Hüttemann et al., F.A.Z. vom 4.9.2020 (Ausgabe 206/2020), S. 16; für Konzentration auf eine Reform des Stiftungsrechts auch Markworth, NZG 2021, 100, 101 f.

65 Arnold et al., NZG 2020, 1321, 1323 f.; zum Verbot der Selbstzweckstiftung s. noch unter E.1.2.



## D. Eignung der Stiftung als Rechtsträgerin aus unternehmerischer Perspektive

### I. Die Stiftungslösung aus der Sicht von Familienunternehmen

#### 1. Die Stiftungslösung vor dem Hintergrund der Rechtsformwahl

Die Relevanz von Nachfolgelösungen nimmt stetig zu. Schätzungen zufolge stehen im Zeitraum von 2018 bis 2022 circa 150.000 Unternehmensübertragungen und Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen an.<sup>66</sup> Bereits seit der Jahrtausendwende ist dabei ein enormes Wachstum im Stiftungssektor um circa 220 Prozent zu verzeichnen.<sup>67</sup>

Die Wahl der Rechtsform ist eine wesentliche unternehmerische Entscheidung. Die Stiftung stellt hier keine gewöhnliche Gestaltungsalternative dar, sondern nimmt vielmehr eine Sonderrolle ein. Gerade die Kriterien Gesellschafterlosigkeit und verselbständigtetes Vermögen machen dies deutlich. Die insbesondere für Familienunternehmen wichtige Frage von Eigentum und Kontrolle vermittels Gesellschaftsanteilen stellt sich dadurch nicht mehr. Maßgeblich sind allein die Organe der Stiftung, die bei ihren Entscheidungen an den Stiftungszweck und sonstige Vorgaben durch den Stifter gebunden sind. Destinatäre der Stiftung können von den Erträgen aus dem Stiftungsvermögen profitieren, jedoch nicht auf das Vermögen selbst zugreifen und etwa Teile davon herauslösen.

Aus unternehmerischer Perspektive unterscheidet sich die Stiftung durch diese Eigenschaften wesentlich von anderen Rechtsformen – zunächst unabhängig davon ob die Stiftung etwa gemeinnützig ist oder nicht. Daher ist davon auszugehen, dass bei der Einbringung oder Umwandlung eines Unternehmens in eine Stiftung ganz spezielle Motive zugrunde liegen.

Im Folgenden werden zunächst die in der Literatur diskutierten Motive, aber auch die Hinderungsgründe, beschrieben. Dabei sollen mögliche unternehmerische Ziele in Bezug auf Stiftungslösungen wie auch Zielkonflikte aufgezeigt werden. In einem zweiten Schritt werden die Motive und Hinderungsgründe auf ihre Praxisrelevanz untersucht. Die Bewertung stützt sich auf die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurde.

---

*Die Stiftung nimmt aus unternehmerischer Perspektive eine Sonderrolle unter den Rechtsformen ein.*

---

<sup>66</sup> Kay et al. (2018).

<sup>67</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014).

---

*Motive für eine  
Stiftungslösung  
umfassen neben  
dem Wohl des  
Unternehmens auch  
familiäre oder  
ideelle Gründe.*

---

## 2. Motive für eine Stiftungslösung

Aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten können einer Stiftungslösung sehr unterschiedliche Zielsetzungen zugrunde liegen. Typischerweise spielen bei der Einbringung eines Unternehmens in eine Stiftung mehrere Motive zusammen. Die in der Literatur genannten Motive lassen sich in fünf übergeordnete Kategorien einteilen: langfristige Entwicklung des Unternehmens, Erhalt des Lebenswerks, Schutz des Eigentums, Sicherung von Familienfrieden und -versorgung sowie ideelle Gründe.

### a) Langfristige Entwicklung des Unternehmens

Zunächst ist der langfristige Erhalt des Unternehmens in einer Hand zu nennen.<sup>68</sup> Durch die Einbringung des Unternehmens in eine Stiftung sind die Gesellschaftsanteile dort langfristig gesammelt organisiert und es kommt nicht zu einer Zersplitterung durch Erbfolgen oder Verkäufe. Ein weiteres Argument in diesem Zusammenhang ist auch der Schutz vor feindlichen Übernahmen.<sup>69</sup>

„Die Stiftung (...) soll zugleich die Unternehmenskontinuität sichern. Deshalb macht Reinhard Mohn die gemeinnützige Stiftung zur Mehrheitseigentümerin der Bertelsmann AG.“ (Bertelsmann-Stiftung 2020)

Hinzu kommt die Stärkung der Resilienz des Unternehmens gegenüber Entwicklungen in der Unternehmerfamilie. Letzten Endes wird das Unternehmen ein Stück weit von der Familie entkoppelt. Die Gesellschaftsanteile sind, je nach Ausgestaltung der Stiftungslösung, nicht mehr oder nur noch teilweise in Familieneigentum. Das Unternehmen wird dadurch unabhängiger von der Zahl oder der Eignung der Familienmitglieder in nachfolgenden Generationen. Die Nachkommen können nach wie vor in das operative Geschäft eingebunden werden, sei es durch die Berufung in leitende Unternehmenspositionen oder über die Mitwirkung in Stiftungsgremien.<sup>70</sup> Es herrscht diesbezüglich jedoch kein sich aus der Vererbung der Gesellschaftsanteile ergebender Automatismus.

---

68 Hof et al. (2010), 211; Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 277; May/Jeschke (2020), 15 f.

69 Fleschutz (2008), 101; Hosseini-Görge/Hirschmann (2020), 4.

70 May/Jeschke (2020), 13 f.

„Otto Klein-Kühborth (...) übereignet 1964 der Klein Pumpen GmbH eine qualifizierte Mehrheit des KSB-Aktienkapitals. Deren Geschäftsanteile wiederum kontrolliert die 1960 gegründete KSB Stiftung. Diese Eigentumsverhältnisse bilden ein sicheres Fundament für eine langfristig erfolgreiche Entwicklung. Durch die Arbeit der Nachkommen Klein-Kühborths in der Klein Pumpen GmbH und der Stiftung sowie im Konzern behält KSB bis in die Gegenwart den Charakter eines familiengeprägten Unternehmens.“ (KSB 2020)

Die Stiftung kann auch unmittelbar als Instrument zur Regelung der direkten Nachfolge dienen, wenn keine natürliche Person als Nachfolger infrage kommt. Zugrunde liegen können hier etwa Kinderlosigkeit, der fehlende Nachfolgewunsch der Nachkommen oder die Erwartung, dass der Nachfolger einen unerwünschten Kurs einschlagen würde.<sup>71</sup>

Durch die Einbringung der Gesellschaftsanteile in eine Stiftung können zudem Konflikte auf Gesellschafterebene reduziert werden, die ansonsten gerade im Kontext Familienunternehmen zwischen tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern oder der etwaigen Fremdgeschäftsführung auftreten können.<sup>72</sup> Mindestens werden die Konflikte auf die Ebene der Stiftung verlagert und berühren so weniger unmittelbar die Führung des Unternehmens.<sup>73</sup>

Weiterhin kann die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern eine Rolle spielen. Insbesondere bei Familienunternehmen besteht ein besonderes Pflichtgefühl hinsichtlich der sozialen Verantwortung.<sup>74</sup> Die Organisation in einer Stiftung zum langfristigen Erhalt des Unternehmens dient mittelbar auch der Sicherung der Arbeitsplätze.<sup>75</sup> Auch kann eine Stiftungslösung dazu beitragen, die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Betätigt sich die Stiftung auch gemeinnützig, steigt die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und damit auch die Attraktivität als Arbeitgeber.<sup>76</sup>

---

71 Fleschutz (2008), 101; Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 277; May/Jeschke (2020), 21 f.

72 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 291 f.

73 May/Jeschke (2020), 16.

74 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 37 f.

75 Winkler (2001), 407; Fleschutz (2008), 102.

76 Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014), 146 f.; Klinkner et al. (2020), 95.

„Mit der Gründung der Carl-Zeiss-Stiftung verfolgte Ernst Abbe zwei übergreifende Ziele (...). Zum einen ging es ihm um die dauerhafte Sicherung der Stiftungsunternehmen und das Wohlergehen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, was er nur durch eine Entpersonalisierung der Eigentumsverhältnisse gewährleistet sah. Zum anderen war es ihm ein persönliches Anliegen, mit den Erträgen aus den Unternehmen Wissenschaft zu fördern.“ (Carl-Zeiss-Stiftung 2020)

Die Stiftung kann zudem eine Finanzierungsfunktion für das Unternehmen übernehmen.<sup>77</sup> Eine Vermögenskonzentration auf Stiftungsebene hat zur Folge, dass diese Mittel jederzeit bereitstehen. Anders als Gesellschafter beschließen Begünstigte einer Stiftung nicht selbst über Ausschüttungen. Insbesondere die gemeinnützige Stiftung kann dazu genutzt werden, als „Familienbank“ Darlehen zu gewähren, wodurch der Kreditbedarf des Unternehmens sinkt und die Kreditwürdigkeit steigt.<sup>78</sup>

Andererseits lassen sich (erbschaft-)steuerrechtliche Vorteile nutzen, die ebenfalls die Unternehmensfinanzierung begünstigen. Dies gilt generell im Falle einer steuerbegünstigten gemeinnützigen Stiftung, jedoch auch in gewissen Grenzen bei einer Familienstiftung. Hier kommt, da die Stiftung ewig Bestand hat, statt der regulären Erbschaftsteuer alle 30 Jahre die Erbersatzsteuer zum Tragen (§ 1 Abs. 1 Nr. 4 i. V. m. § 9 Abs. 1 Nr. 4 ErbStG). Dies hat die Vorteile, dass der Zeitpunkt bekannt und somit planbar ist, die Zahlung liquiditätsschonend über den Zeitraum verteilt werden kann und fiktiv die Freibeträge zweier Kinder angerechnet werden, was, je nach tatsächlicher Situation, günstiger sein kann.<sup>79</sup>

Ein weiterer Aspekt ist der Schutz der Kapitalbasis des Unternehmens vor gesellschaftsrechtlichen Abfindungsansprüchen. Gesellschaftskündigungen zu verhindern ist in der Regel weder dauerhaft möglich, noch ist es wünschenswert, unwillige Gesellschafter zwangsweise im Unternehmen zu halten.<sup>80</sup> Destinatäre sind jedoch keine Gesellschafter und können solche Ansprüche daher nicht geltend machen.

---

77 May/Jeschke (2020), 21.

78 Schiffer (2020), 170.

79 Thonemann-Micker (2020), 132 f. Es ist gleichwohl zu erwarten, dass steuerliche Gründe eine nachgeordnete Rolle bei der Entscheidung über eine Stiftungslösung spielen. Gegeben, dass eine Stiftungslösung umgesetzt wird, können sich aus steuerlichen Gründen die beschriebenen Finanzierungsvorteile für das Unternehmen ergeben. Umgekehrt erscheint die Nutzung dieser Finanzierungsvorteile alleine noch kein hinreichendes Argument dafür, als Eigentümer Gesellschaftsanteile in eine Stiftung zu übertragen und sich dadurch der direkten Kontrolle darüber zu begeben.

80 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 292; May/Jeschke (2020), 16 f.

Daneben wird die Kapitalbasis des Unternehmens auch vor erb- oder eherechtlichen Ansprüchen von Mitgliedern der Unternehmerfamilie geschützt, etwa Pflichtteilsansprüchen oder Zugewinnausgleichsansprüchen der Kinder und Ehepartner von Gesellschaftern. Diese bestehen zwar nicht gegen das Unternehmen, sondern gegenüber seinen Gesellschaftern, gerade bei Familienunternehmen ergibt sich daraus jedoch häufig dieselbe Wirkung, indem Mittel des Unternehmens eingesetzt werden müssen.<sup>81</sup> Der alternative Abschluss von einzelnen Ehe- oder Pflichtteilsverzichtungsverträgen ist aufwendig, weniger transparent und nicht selten emotional belastend.

Nicht zuletzt kann die Vermeidung der Arbeitnehmermitbestimmung auf Aufsichtsratsebene eine Rolle spielen.<sup>82</sup> Eine Stiftung kann etwa als Holding in einer Unternehmensgruppe fungieren, unterliegt anders als Kapitalgesellschaften oder eine GmbH & Co. KG aber nicht dem Mitbestimmungsgesetz und damit nicht der Arbeitnehmermitbestimmung auf Aufsichtsratsebene ab 2.000 Mitarbeitern. Bei der Stiftung & Co. KG fungiert die Stiftung als Komplementär und erzeugt eine der GmbH & Co. KG ähnliche Haftungssituation, ohne dass die Arbeitnehmermitbestimmung greift.<sup>83</sup>

#### b) Erhalt des Lebenswerks

Der Stifterwille gilt ewig, sodass durch die Gestaltung der Stiftungssatzung der langfristige Kurs des Unternehmens im Sinne einer „Testamentsvollstreckung ad infinitum“ vorausbestimmt werden kann.<sup>84</sup> Verglichen mit einem Testament ist eine Stiftungslösung somit ungleich wirksamer. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass das Unternehmen dauerhaft im Sinne des Stifters weitergeführt wird.

Darüber hinaus kann die Stiftung auch explizit dem Ziel dienen, das eigene Wirken fortzuführen und ein Andenken daran zu bewahren. Die Stiftung fungiert so als eine Art Denkmal für das Lebenswerk des Unternehmers.<sup>85</sup>

„Mit einer solchen Stiftung konnte Else Kröner zwei Ziele erreichen: ihr Lebenswerk in seiner Gesamtheit erhalten und eine Einrichtung schaffen, die in ihrem Sinne Forschung fördert und Menschen hilft.“ (Else Kröner-Fresenius-Stiftung 2020)

---

81 May/Jeschke (2020), 17 f.

82 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 289 f.; May/Jeschke (2020), 22 f.

83 Eine mögliche Rechtsänderung könnte dem Motiv gleichwohl die Grundlage entziehen, während sich das Unternehmen dennoch dauerhaft in Stiftungseigentum befände, vgl. Fleschutz (2008), 102.

84 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 277.

85 Hosseini-Görge/Hirschmann (2020), 2; Schiffer (2020), 178.

#### c) Schutz des Eigentums

Illiquides Vermögen, wie Gesellschaftsanteile oder Grundstücke, kann sich im Erbgang als nachteilig erweisen. So stellt sich einerseits generell die Frage der sinnvollen Aufteilung und andererseits die der Tragbarkeit der Erbschaftsteuer. Die Einbringung in eine steuerbegünstigte gemeinnützige Stiftung kann hier Abhilfe schaffen, indem die Vermögenssubstanz erhalten bleibt.<sup>86</sup>

Ein weiterer Aspekt ist die sogenannte „Asset Protection“: Während Gesellschaftsanteile von Gläubigern gepfändet werden können, haben Gläubiger von Begünstigten einer Stiftung keinen Anspruch auf Stiftungsvermögen, da Ansprüche auf den Gewinn der Stiftung typischerweise nicht einklagbar sind.<sup>87</sup> Die Stiftung kann somit dem Schutz des eingebrachten Vermögens vor dem Zugriff Dritter dienen. Würde aus demselben Grund Vermögen auf eine nahestehende Person übertragen, bestünde das Risiko einer unerwünschten Entwicklung des persönlichen Verhältnisses.<sup>88</sup>

#### d) Familienfrieden und -versorgung

Werden die Gesellschaftsanteile pauschal in eine Stiftung eingebracht, muss keine konkrete Aufteilung der Anteile unter den Nachkommen vorgenommen werden, die außerdem bereits die Verhältnisse in allen künftigen Generationen vorweg nehmen würde.<sup>89</sup> Aus Sicht des Stifters ergibt sich dadurch gewissermaßen weniger Rechtfertigungsbedarf gegenüber den Nachkommen. Diese psychologische Komponente kann zum Familienfrieden beitragen.

Die gezielte Versorgung von Nachkommen lässt sich gleichwohl realisieren, indem diese als Begünstigte der Stiftung festgelegt werden. Mit der Übertragung von Gesellschaftsanteilen geht hingegen stets auch die Übertragung von Kontrolle einher. Auch im Rahmen einer Stiftungslösung kann somit die Versorgung der Nachkommen gesichert werden, jedoch ohne dass damit notwendigerweise Kontrollrechte in Bezug auf das Unternehmen einhergehen müssen.

#### e) Ideelle Gründe

Bei den ideellen Gründen ist zunächst Philanthropie im Allgemeinen zu nennen. Nach einem erfolgreichen Leben als Unternehmer kann der Wunsch bestehen, noch einen besonderen, dauerhaften Beitrag zum Gemeinwohl zu leisten. So kann etwa ein Teil des Unternehmens in eine gemeinnützige Stiftung eingebracht werden, damit die daraus zufließenden Erträge künftig der Allgemeinheit zugutekommen.

---

86 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 277.

87 May/Jeschke (2020), 21.

88 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 298.

89 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 293.

„Diejenigen, die einen gewissen Wohlstand erreicht haben, sollten der Gesellschaft etwas zurückgeben. Denn eine Gesellschaft funktioniert nur, wenn sich jeder einzelne seiner Verantwortung bewusst ist und sie auch übernimmt. Dies war 1998 das Grundmotiv für das Unternehmerehepaar Heide und Heinz Dürr eine Stiftung ins Leben zu rufen.“ (Heinz und Heide Dürr Stiftung 2020)

Darüber hinaus kann es sich im Speziellen um das enger abgesteckte Ziel handeln, ganz bestimmte Förderzwecke zu unterstützen. Die Gestaltungsmöglichkeiten der Stiftungssatzung lassen sich dazu nutzen, gezielt die Förderung gewisser Aktivitäten, etwa in den Bereichen Wissenschaft, Bildung, Sport, Kunst oder Politik, in einem festgelegten Umfang festzuschreiben.<sup>90</sup> Auf diese Weise kann deren nachhaltige Unterstützung durch die Stiftung sichergestellt werden. Familienunternehmen engagieren sich ganz überwiegend gesellschaftlich.<sup>91</sup> Eine Stiftung kann dieses Engagement institutionalisieren und dabei auch regionaler Verbundenheit Ausdruck verleihen.

„Die enge Verbindung der Stiftung mit dem Unternehmen trägt dazu bei, dass die Stiftung (...) sich in besonderem Maße der Förderung regionaler Kulturaktivitäten widmet. Die Pflege und Erhaltung von Kulturwerten, insbesondere des reichen kulturellen Erbes des geschichtsträchtigen Hohenloher Landes gehören daher zu den vorrangigen Stiftungszielen.“ (Stiftung Würth 2020)

---

90 May/Jeschke (2020), 22.

91 Stiftung Familienunternehmen (2020), 11.

Tabelle 1: Übersicht der Motive für eine Stiftungslösung

Aspekt	Beschreibung
<b>Langfristige Entwicklung des Unternehmens</b>	
Erhalt des Unternehmens in einer Hand	Langfristige Vermeidung der Zersplitterung durch Erbfolgen oder Verkäufe
Resilienz des Unternehmens gegenüber der Familie	Unternehmen wird unabhängiger von Entwicklungen in nachfolgenden Generationen
Direkte Unternehmensnachfolge	Stiftung als Instrument zur Regelung der direkten Nachfolge anstelle einer natürlichen Person
Vermeidung von Gesellschafterkonflikten	Stiftung vermeidet mit Gesellschaftsanteilen verbundene Schnittstellenkonflikte, z. B. zwischen tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern
Erhalt der Arbeitsplätze	Stiftungslösung soll den langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze sichern und steigert die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
Leichtere Finanzierung durch Stiftung	Leichtere Unternehmensfinanzierung durch Vermögenskonzentration auf Ebene der Stiftung
Steuerrechtliche Vorteile	Leichtere Unternehmensfinanzierung durch Nutzung von Steuervorteilen
Schutz der Kapitalbasis vor Abfindungen	Schutz der Kapitalbasis vor gesellschaftsrechtlichen Ansprüchen wie Abfindungen
Schutz der Kapitalbasis vor Erbansprüchen	Schutz der Kapitalbasis vor erb- und eherechtlichen Ansprüchen wie Pflichtteilsansprüchen oder Zugewinnausgleichsansprüchen
Kein mitbestimmter Aufsichtsrat	Keine Arbeitnehmermitbestimmung auf Aufsichtsratsebene erforderlich
<b>Erhalt des Lebenswerks</b>	
Langfristigen Kurs festschreiben	Stifter kann in der Stiftungssatzung den langfristigen Kurs des Unternehmens vorausbestimmen
„Denkmal setzen“	Stiftung soll das eigene Wirken fortführen und Andenken bewahren
<b>Schutz des Eigentums</b>	
Keine Aufteilung illiquiden Vermögens	Vermeidung der Zerteilung illiquider Vermögensbestandteile im Erbgang
Vermögensschutz vor dem Zugriff Dritter	„Asset Protection“: Gläubiger von Begünstigten der Stiftung haben keinen Anspruch auf Stiftungsvermögen
<b>Familienfrieden und -versorgung</b>	
Keine konkrete Aufteilung der Anteile	Stiftungslösung erfordert keine konkrete Aufteilung der Gesellschaftsanteile unter den Nachkommen
Gezielte Versorgung von Nachkommen	Gezielte Versorgung von Nachkommen ohne diesen Gesellschaftsanteile zu übertragen
<b>Ideelle Gründe</b>	
Philanthropie	Allgemeines philanthropisches Engagement, um einen besonderen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten
Festschreibung bestimmter Förderzwecke	Bestimmte Förderzwecke gezielt in der Stiftungssatzung festschreiben (z. B. Bildung, Wissenschaft, Kunst)

### 3. Gründe gegen eine Stiftungslösung

Die Einbringung von Unternehmensanteilen in eine Stiftung geht auch mit Konsequenzen einher, die sich aus Unternehmersicht nachteilig auswirken und daher Hinderungsgründe darstellen. Inwieweit diese Effekte in Kauf genommen werden oder zum Ausschluss einer Stiftungslösung führen ist letzten Endes eine individuelle Abwägung der Unternehmerfamilie.

Zunächst ist hier der (formal-juristische) Verlust des Eigentums zu nennen.<sup>92</sup> Auf die Stiftung übertragenes Vermögen gehört rechtlich der Stiftung und ist somit der Verfügung des Stifters entzogen. Zwar können in der Stiftungssatzung Vorgaben für die Verwendung des Vermögens festgelegt werden, Gesellschaftsanteile an der Stiftung und damit einhergehende Kontroll- und Zugriffsrechte existieren jedoch schlichtweg nicht. Wie bereits beschrieben besteht für Destinatäre typischerweise kein einklagbarer Anspruch auf deren Gewinne. Diese Voraussetzung für eine effektive Asset Protection kann somit gleichzeitig auch ein Hinderungsgrund sein.

Weiterhin ist die eingeschränkte Umkehrbarkeit der Stiftungslösung zu berücksichtigen.<sup>93</sup> Im Falle der gemeinnützigen Stiftung wird das Vermögen unwiderruflich der Stiftung und damit letzten Endes der Allgemeinheit übereignet. Bei der Familienstiftung ist die Herauslösung eingebrachter Gesellschaftsanteile zwar möglich, wenn die Stiftungssatzung dies zulässt, dabei greifen jedoch Schenkung- und gegebenenfalls Ertragsteuern, die die Rückabwicklung aus wirtschaftlichen Gründen häufig ebenfalls ausschließen.<sup>94</sup> Folglich ist die Umkehrbarkeit entweder ganz ausgeschlossen (gemeinnützige Stiftung) oder zumindest wesentlich erschwert (Familienstiftung).

Ein weiterer Hinderungsgrund kann die Sorge vor dem Verlust der Identität als Familienunternehmen sein, wenn die Familie keine direkten Gesellschaftsanteile mehr hält.<sup>95</sup> Gesellschafter des Unternehmens wird die Stiftung, während die Mitglieder der Unternehmerfamilie als Begünstigte der Stiftung auftreten. Dies kann zu einer unerwünschten emotionalen Entfremdung zwischen der Familie und dem Unternehmen führen. Zwar lassen sich Regelungen treffen, um die Familie dennoch direkt im Unternehmen oder über die Mitwirkung in Stiftungsgremien einzubinden, die Familie agiert jedoch auch dann nicht mehr in „ihrem“ Unternehmen, zumindest nicht im juristischen Sinne, sondern im Auftrag der Stiftung.

---

92 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 294.

93 May/Jeschke (2020), 12.

94 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 285 ff.

95 Block et al. (2020b), 13 f.; May/Jeschke (2020), 13 f.

Außerdem schränkt eine Stiftung die unternehmerische Flexibilität durch die Bindung an den Stifterwillen ein.<sup>96</sup> Dies ist die Kehrseite des genannten Vorteils, dass der Stifter den Kurs des Unternehmens über die Stiftungssatzung langfristig festlegen kann. Erschwerend kommt hinzu, dass der Stifterwille ewig gilt, der Stifter jedoch kaum die Entwicklungen kommender Jahrzehnte vorhersehen kann. Wird beispielsweise der Verkauf des Unternehmens in der guten Absicht ausgeschlossen, das Unternehmen langfristig als Familienunternehmen zu erhalten, kann dies unter veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu einer schweren Belastung für die Nachkommen werden.<sup>97</sup> Die Stiftungssatzung muss daher die Absichten des Stifters mit einer hinreichenden Flexibilität für die Zukunft in Einklang bringen.

Ferner kann eine Stiftungslösung (unbeabsichtigt) als Akt mangelnden Vertrauens des Stifters gegenüber den Nachkommen interpretiert werden.<sup>98</sup> Sofern die Einbringung von Gesellschaftsanteilen in eine Stiftung als Alternative zur unmittelbaren Vererbung verstanden werden kann, kann dies aus Sicht der Nachkommen als fehlendes Vertrauen in ihre Fähigkeiten gedeutet werden, unabhängig davon, welche Motive tatsächlich im Vordergrund standen. Unter Umständen ist dieser Verdacht auch im direkten Gespräch zwischen Stifter und potentiellen Erben nicht ohne weiteres auszuräumen. Diese psychologische Komponente kann daher schon im Vorhinein von einer Stiftungslösung Abstand nehmen lassen.

Nicht zuletzt ist die Mitsprache der Rechtsaufsicht anzusprechen. Abhängig von den Regelungen der einzelnen Bundesländer wird typischerweise ein Jahresbericht eingefordert und etwa die Zusammensetzung der Stiftungsorgane überprüft, sodass die Aufsicht in erster Linie mit zusätzlichem Verwaltungsaufwand einhergeht.<sup>99</sup> Auch wenn der Einfluss der Rechtsaufsicht somit eher pro forma zu sehen ist und kein Eingriff in das Tagesgeschäft stattfindet, stellt sie nichtsdestoweniger eine zusätzliche Instanz dar, was auf Ablehnung seitens der Unternehmerfamilie stoßen kann.<sup>100</sup>

---

96 Schiffer (2020), 177 f.

97 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 295 f.

98 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 294.

99 May/Jeschke (2020), 12.

100 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 294.

Tabelle 2: Übersicht der Gründe gegen eine Stiftungslösung

Aspekt	Beschreibung
(Formal-juristischer) Verlust des Eigentums	Eigentum wird an die Stiftung überschrieben und dadurch dem Zugriff des Stifters entzogen
Verlust der Identität als Familienunternehmen	Emotionale Entfremdung zwischen Familie und Unternehmen, wenn keine direkten Gesellschaftsanteile der Familie mehr bestehen
Eingeschränkte Umkehrbarkeit	Auflösung der Stiftung unter Umständen ausgeschlossen (gemeinnützige Stiftung) beziehungsweise wesentlich erschwert (Familienstiftung)
Eingeschränkte unternehmerische Flexibilität	Einschränkung unternehmerischer Entscheidungen wie bspw. Veräußerung von Anteilen durch die ewige Bindung an den einmal formulierten Stifterwillen
Rechtfertigung ggü. Nachkommen	Stiftungslösung kann (auch unbeabsichtigt) als Akt mangelnden Vertrauens gegenüber Nachkommen interpretiert werden
Mitsprache der Rechtsaufsicht	Mitsprache der Rechtsaufsicht als zusätzlicher Instanz unerwünscht

#### 4. Empirische Untersuchung

##### a) Methodik und Datengrundlage

Ziel der Untersuchung ist die Bewertung der Praxisrelevanz der in der Literatur diskutierten und in D.I.2 und D.I.3 beschriebenen Motive und Hinderungsgründe aus der Sicht von Familienunternehmen. Zu diesem Zweck wurde im Februar 2021 eine Fragebogenstudie unter Familienunternehmen aller Branchen und Größenklassen durchgeführt. Die Unternehmen waren aufgefordert, die Wichtigkeit sämtlicher Motive und Hinderungsgründe aus ihrer Sicht zu bewerten. Die Abfrage erfolgte auf einer fünfstufigen Skala von „sehr wichtig“ bis „sehr unwichtig“. Zudem waren ergänzende Freitextantworten möglich.

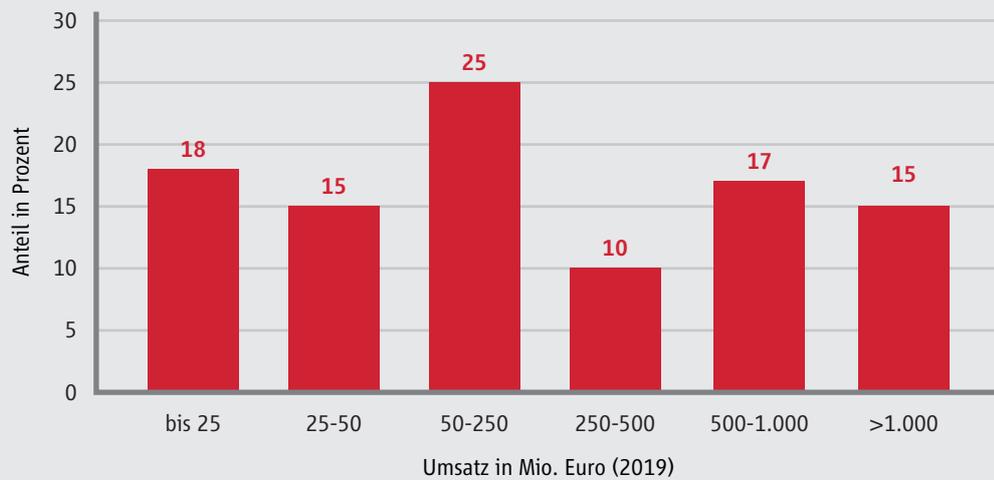
Der Fragebogen wurde an insgesamt 1.085 Familienunternehmen versandt. Die Ergebnisse stützen sich auf 143 Rückläufer, was einer Rücklaufquote von rund 13 Prozent entspricht. Insgesamt zeigt sich eine große Bandbreite der befragten Familienunternehmen. Abbildung 1 zeigt die Umsatzverteilung der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen. Rund ein Drittel erzielte 2019 einen Umsatz bis 50 Millionen Euro, während rund 15 Prozent über eine Milliarde Euro umsetzten. Der Median liegt bei 144 Millionen Euro.

---

*Motive und Hinderungsgründe einer Stiftungs-lösung wurden im Rahmen einer Fragebogenstudie von 143 Familien-unternehmen bewertet.*

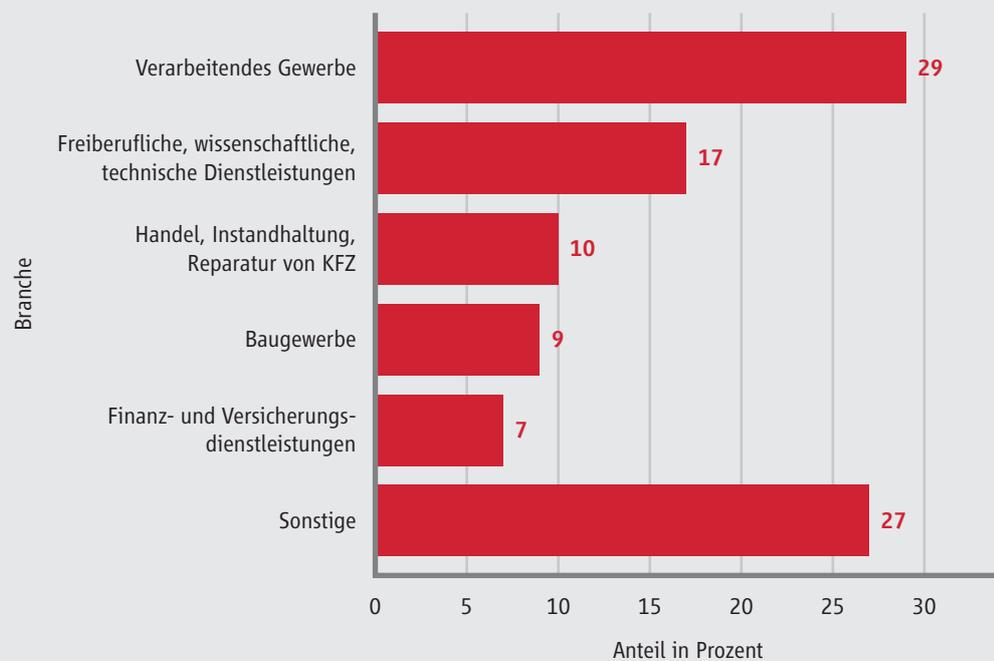
---

Abbildung 1: Umsatzverteilung der befragten Familienunternehmen



Die Branchenverteilung der beteiligten Unternehmen findet sich in Abbildung 2. Rund 29 Prozent und damit der größte Anteil ist dem verarbeitenden Gewerbe zuzurechnen, weitere 17 Prozent entfallen auf freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen. Es folgen Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen mit zehn Prozent, Baugewerbe mit neun Prozent sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit sieben Prozent.

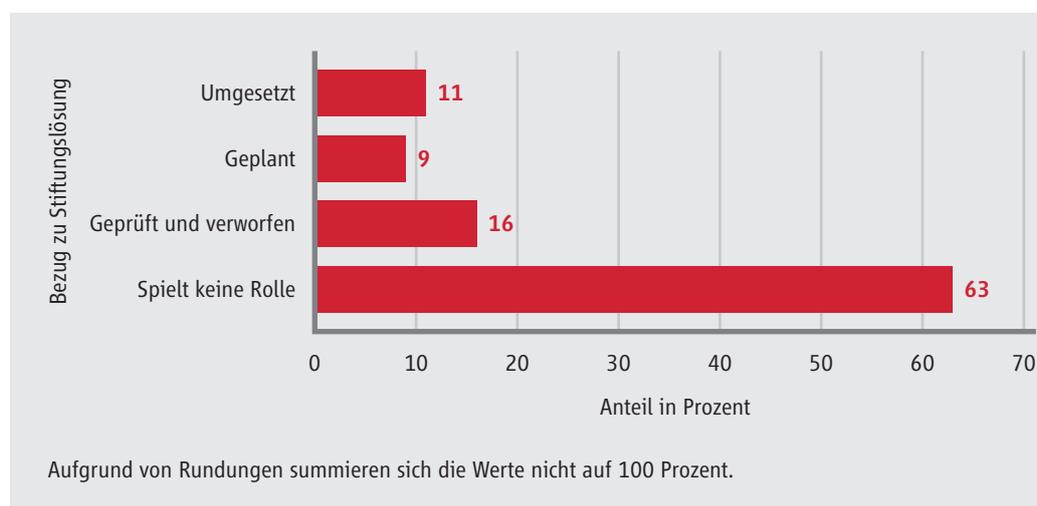
Abbildung 2: Branchenverteilung der befragten Familienunternehmen



Aufgrund von Rundungen summieren sich die Werte nicht auf 100 Prozent.

Schließlich wurde der Bezug der befragten Unternehmen zu Stiftungslösungen erhoben, wie in Abbildung 3 dargestellt. Rund elf Prozent (16 Unternehmen) befinden sich bereits in Stiftungseigentum, wobei es sich um vier gemeinnützige Stiftungen, elf Familienstiftungen und eine Doppelstiftungslösung handelt. Neun Prozent der Unternehmen geben an, die Einbringung von Anteilen in eine Stiftung zu planen, weitere 16 Prozent haben diese Option bereits geprüft und verworfen. Für die übrigen 63 Prozent der Unternehmen spielt eine Stiftungslösung (zumindest bislang) keine Rolle. Hierbei ist zu beachten, dass diese Unternehmen folgerichtig lediglich die aus ihrer Sicht relevanteren Hinderungsgründe bewerteten, nicht aber die Motive, mit denen sie sich nicht oder nur eingeschränkt befasst haben. Umgekehrt bewerteten auch einige Unternehmen nicht die Hinderungsgründe, sodass die Anzahl der verwertbaren Rückläufer hier divergiert. Letzten Endes waren 60 Rückläufer für die Auswertung der Motive verwertbar, 128 für die Hinderungsgründe.

Abbildung 3: Bezug der befragten Familienunternehmen zu Stiftungslösungen

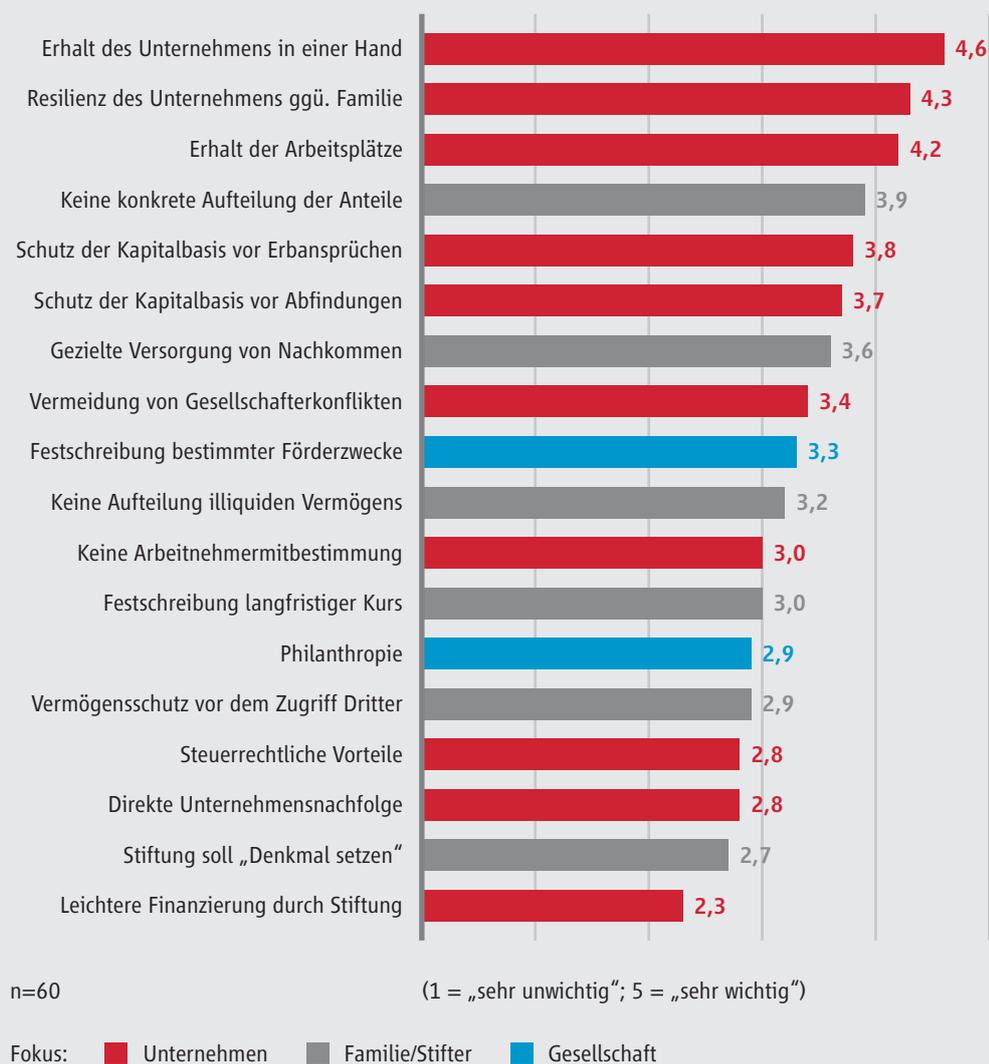


Um die Sicht von Familienunternehmen im Allgemeinen zu beurteilen, ist besonders die aggregierte Auswertung von Bedeutung. Darüber hinaus erfolgen zwei Zusatzauswertungen: Zum einen eine separate Auswertung der Motive und Hinderungsgründe für Unternehmen, die sich bereits in Stiftungseigentum befinden oder dies planen. Zum anderen eine separate Auswertung der Hinderungsgründe für jene Unternehmen, die eine Stiftungslösung geprüft und verworfen haben. Daraus lassen sich Rückschlüsse ziehen, welche Motive beziehungsweise Hinderungsgründe gewissermaßen den Ausschlag geben, sich für oder gegen eine Stiftungslösung zu entscheiden. Aufgrund der hier eingeschränkten Stichprobengrößen lassen sich daraus nicht notwendigerweise belastbare Aussagen ableiten, jedoch allemal Indikationen.

## b) Ergebnisse

Für Familienunternehmen sollen Stiftungslösungen vor allem der langfristigen Entwicklung des Unternehmens dienen. Abbildung 4 fasst die Bewertung der Motive aller befragten Familienunternehmen zusammen. Für die Auswertung wurden die Motive zusätzlich in (tendenziell) unternehmens-, familien- und gesellschaftsbezogene Motive eingeteilt und in der Abbildung entsprechend farblich abgesetzt. Gerade bei Familienunternehmen kann die Zuordnung diesbezüglich nicht immer ganz trennscharf erfolgen.

Abbildung 4: Motive aus der Sicht aller befragten Familienunternehmen



Das wichtigste Motiv für eine Stiftungslösungen ist der Erhalt des Unternehmens in einer Hand (4,6 von 5). Mit etwas Abstand folgen die Resilienz des Unternehmens gegenüber Entwicklungen in der Unternehmerfamilie (4,3), der Erhalt der Arbeitsplätze (4,2), sowie die Vermeidung der konkreten Aufteilung der Anteile unter den Nachkommen (3,9). Auch der Schutz

der Kapitalbasis, sei es vor erbrechtlichen (3,8) oder gesellschaftsrechtlichen Ansprüchen wie Abfindungen (3,7), gehört zu den wichtigsten Motiven.

Weniger Bedeutung wird etwa steuerrechtlichen Vorteilen (2,8) oder der mit einer Stiftung verbundenen „Denkmalfunktion“ (2,7) beigemessen. Die geringste Bewertung erhält die leichtere Unternehmensfinanzierung durch die Stiftung (2,3). Ebenso ist die *direkte* Unternehmensnachfolge (2,8) keine entscheidende Triebfeder. Dies ist gerade auch im Kontext von Familienunternehmen konsistent. Die Nachfolgefrage stellt sich grundsätzlich in jeder Generation neu. Die Einbringung des Unternehmens in eine Stiftung stellt jedoch nicht nur eine Entscheidung für eine Generation dar, sondern prinzipiell auch für alle folgenden. Fehlt der logische Nachfolger in der Familie, ist die Stiftung insofern kein adäquater Ersatz, als damit ein womöglich einmaliger Bedarf mit einer Ewigkeitslösung beantwortet würde. Die offene Nachfolgefrage kann zwar durchaus der Anlass sein, sich mit einer Stiftungslösung zu beschäftigen, sollte aber nicht der letztendliche Grund für oder gegen die Umsetzung sein. Stattdessen muss diese Entscheidung auf langfristigen Erwägungen beruhen, wie etwa dem Erhalt des Unternehmens in einer Hand oder der Resilienz des Unternehmens gegenüber der Familie.

Insgesamt zeigt sich, dass unternehmensbezogene Motive, die die ersten drei Plätze belegen, im Vordergrund stehen. Familienbezogene Motive wie die Vermeidung der konkreten Aufteilung von Gesellschaftsanteilen sowie die gezielte Versorgung von Nachkommen folgen erst danach, wenngleich sie ebenfalls relativ hohe Bewertungen erhalten (3,9 bzw. 3,6). Demgegenüber von nachrangiger Bedeutung sind rein ideelle Gründe wie die Möglichkeit der Festschreibung bestimmter Förderzwecke in der Stiftungssatzung (3,3) und Philanthropie im Allgemeinen (2,9). An dieser Stelle sei jedoch darauf verwiesen, dass sich Familienunternehmen ohnehin durch ein hohes gesellschaftliches Engagement auszeichnen,<sup>101</sup> wofür die Einbringung von Unternehmensanteilen in eine Stiftung naturgemäß keine Voraussetzung ist.

Diese aggregierte Auswertung spiegelt die Motivlage von Familienunternehmen im Allgemeinen wider. In einem weiteren Schritt soll nun beurteilt werden, inwieweit sich dies bei Unternehmen unterscheidet, die sich für die Umsetzung einer Stiftungslösung entschieden haben. Diese Ergebnisse finden sich in Abbildung 5. Die Ergebnisse der aggregierten Auswertung werden hier überwiegend bestätigt. Auch für bestehende (und baldige) Stiftungsunternehmen steht an erster Stelle der Erhalt des Unternehmens in einer Hand (4,6), gefolgt von der Resilienz des Unternehmens gegenüber der Familie und dem Erhalt der Arbeitsplätze (beide 4,1). Es stehen also dieselben drei Motive an der Spitze mit nur geringfügigen Unterschieden in der Bewertung. Ein deutlicher Unterschied besteht jedoch in der Bewertung der Festschreibung

---

*Erhalt des Unternehmens in einer Hand ist wichtigstes Motiv für die Stiftungslösung*

---

---

*Stifter schätzen die Möglichkeit, den Kurs des Unternehmens langfristig festzuschreiben.*

---

101 Stiftung Familienunternehmen (2020).

des langfristigen (Unternehmens-)Kurses in der Stiftungssatzung. Für Stiftungsunternehmen steht dieses Motiv an fünfter Stelle (3,6), während es in der aggregierten Auswertung auf Platz 12 eher eine untergeordnete Rolle spielt (3,0; vgl. Abbildung 4). Eine mögliche Erklärung für diesen Unterschied besteht darin, dass das Festschreiben des langfristigen Kurses je nach Lesart sowohl als Vorteil als auch als Nachteil ausgelegt werden kann. Einerseits wird dadurch die Unternehmensfortführung im Sinne des Stifters gesichert, andererseits kann dies als unerwünschte Einschränkung der Entscheidungsfreiheit nachfolgender Generationen interpretiert werden. Offenbar gewichten Stiftungsunternehmen hier die erste Sichtweise stärker, sind darüber hinaus auch bereits mit der Umsetzung vertraut und haben dadurch geringere Vorbehalte.

Abbildung 5: *Motive aus der Sicht von Familienunternehmen, die sich in Stiftungseigentum befinden oder dies planen*

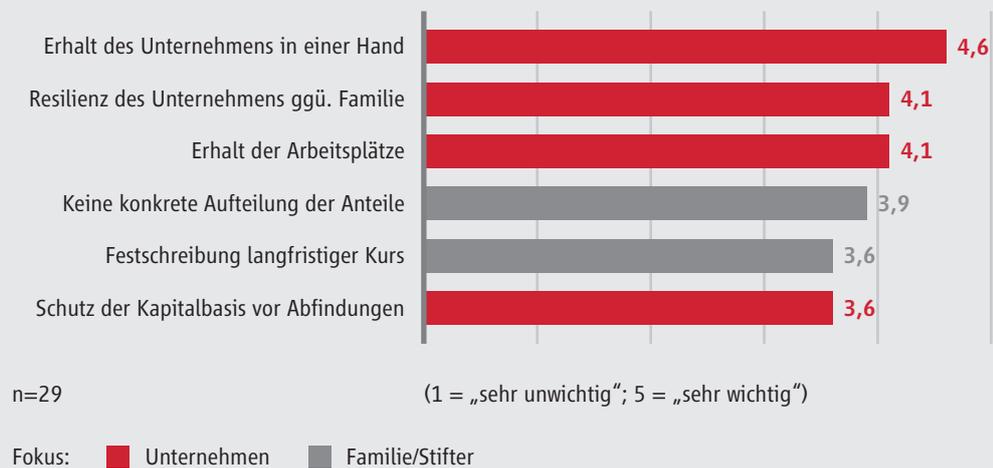


Abbildung 6: *Hinderungsgründe aus der Sicht aller befragten Familienunternehmen*

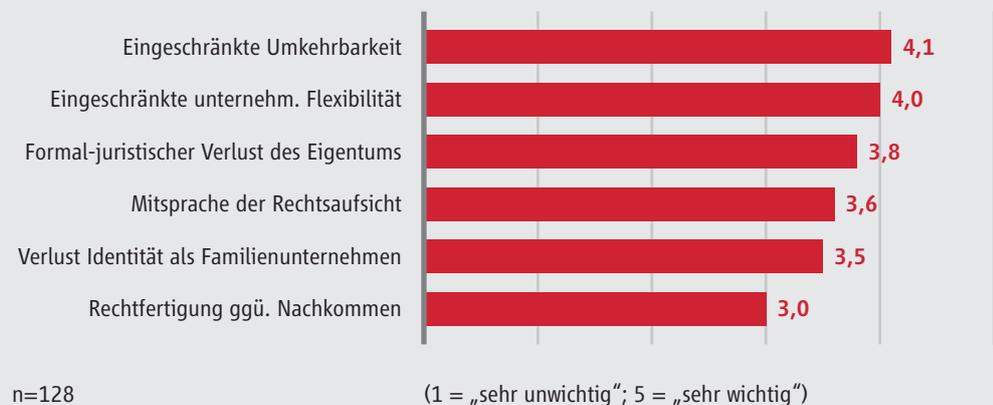
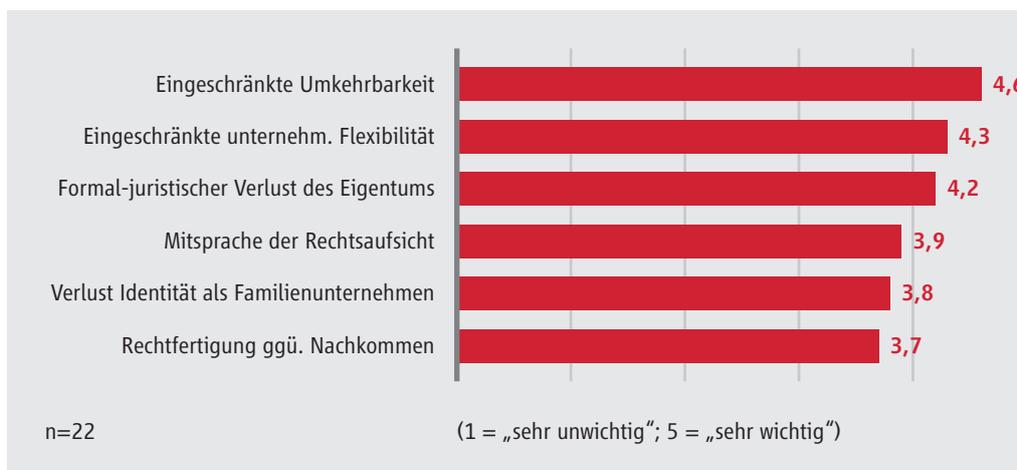


Abbildung 6 zeigt schließlich die Bewertung der Hinderungsgründe aus der Sicht aller befragten Unternehmen. Da es sich hier um wenige sehr grundsätzliche Erwägungen handelt, findet keine Unterscheidung in unternehmens-, familien- oder gesellschaftsbezogene Gründe statt. Die höchste Relevanz wird der eingeschränkten Umkehrbarkeit der Stiftungslösung (4,1) und der eingeschränkten unternehmerischen Flexibilität durch die Bindung an die Stiftungssatzung beigemessen (4,0). Es folgen der formal-juristische Verlust des Eigentums (3,8) und die Mitsprache der Rechtsaufsicht (3,6). Die Gefahr des Verlusts der Identität als Familienunternehmen wird demgegenüber als etwas weniger gravierend bewertet (3,5). Weniger Bedeutung wird schließlich dem Umstand beigemessen, dass die Stiftungslösung aus Sicht der Nachkommen als ein Akt mangelnden Vertrauens in ihre Fähigkeiten wahrgenommen werden könnte (3,0). Hier besteht offenbar überwiegend die Überzeugung, dass die Entscheidung für eine Stiftungslösung innerhalb der Familie harmonisch und transparent kommuniziert werden kann.

*Eingeschränkte Umkehrbarkeit und unternehmerische Flexibilität sind die wichtigsten Gründe gegen eine Stiftungslösung.*

Bei den Hinderungsgründen fällt auf, dass der Eigentumsverlust nur unwesentlich stärker ins Gewicht zu fallen scheint, als die Mitsprache der Rechtsaufsicht. Dies ist insofern erstaunlich, als der Eigentumsverlust doch eine vergleichsweise „greifbare“ Einschränkung darstellt, während die Rechtsaufsicht, wie bereits beschrieben, keine Kompetenzen in Bezug auf das Tagesgeschäft ausübt und eher mit bürokratischem Mehraufwand verbunden ist. Zwar deckt sich dies einerseits mit Aussagen in der Literatur, wonach Unternehmer diese zusätzliche Instanz als unerwünscht ansehen.<sup>102</sup> Andererseits hat die Stiftungsaufsicht durchaus den positiven Effekt, den Willen des Stifters über dessen Ableben hinaus zu schützen und dient somit tendenziell seinen eigenen Interessen. Dieser Zusammenhang ist womöglich weniger bekannt und schlägt sich dementsprechend auch weniger stark in der Bewertung nieder.

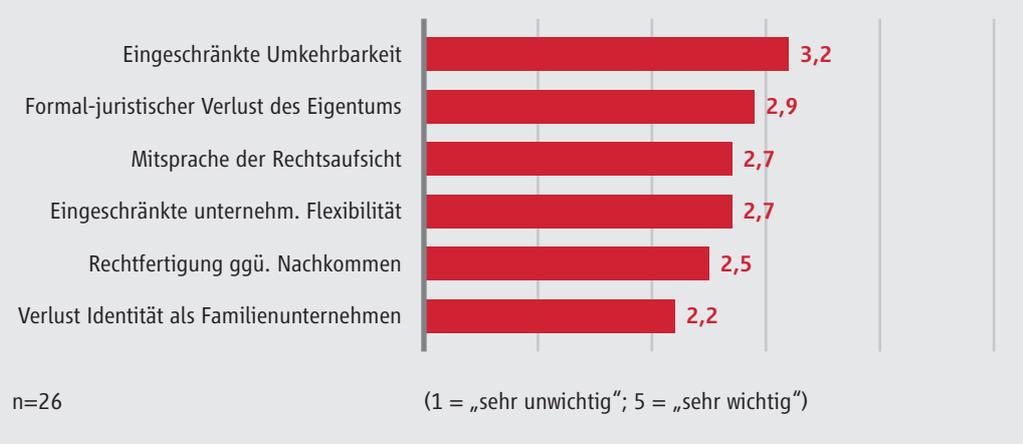
Abbildung 7: *Hinderungsgründe aus der Sicht von Familienunternehmen, die eine Stiftungslösung verworfen haben*



102 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 294.

In Abbildung 7 findet sich die Bewertung der Hinderungsgründe aus der Sicht von Familienunternehmen, die eine Stiftungslösung zwar geprüft, aber verworfen haben. Der Vergleich mit der aggregierten Auswertung zeigt jedoch keine Auffälligkeiten. Die Reihenfolge der Hinderungsgründe ist identisch. Lediglich die Gewichtung fällt jeweils höher aus (beispielsweise 4,6 statt 4,1 im Falle der eingeschränkten Umkehrbarkeit). Dies ist jedoch wenig überraschend, da die Unternehmen sich bewusst gegen eine Stiftungslösung entschieden haben und den Hinderungsgründen somit eine hohe Relevanz zumessen.

Abbildung 8: *Hinderungsgründe aus der Sicht von Familienunternehmen, die sich (dennoch) in Stiftungseigentum befinden oder dies planen*



*Stiftungsunternehmen sehen keinen Hinderungsgrund in eingeschränkter unternehmerischer Flexibilität.*

Schließlich soll auch bei den Hinderungsgründen die Sicht von Stiftungsunternehmen separat betrachtet werden. Dies zeigt Abbildung 8. Zunächst fällt auf, dass die Bewertung generell niedriger ausfällt. Die Zahlen bewegen sich zwischen 3,2 im Falle der eingeschränkten Umkehrbarkeit (und damit bereits im relativ neutralen Bereich) und 2,2 für die Gefahr des Verlusts der Identität als Familienunternehmen. Dies ist freilich nachvollziehbar, da die Unternehmen die Stiftungslösung schließlich umgesetzt haben. Sie nehmen die Hinderungsgründe offenbar nicht nur in Kauf, sondern messen ihnen auch schlicht weniger Gewicht bei. Zusätzlich besteht jedoch auch in der Reihenfolge der Hinderungsgründe ein wichtiger Unterschied. Die eingeschränkte unternehmerische Flexibilität, in der aggregierten Auswertung sowie bei Unternehmen, die eine Stiftungslösung verworfen haben, auf Platz 2, liegt bei Stiftungsunternehmen auf Platz 4. Es wurde bereits diskutiert, dass Stiftungsunternehmen das Motiv, den Kurs des Unternehmens langfristig in der Stiftungssatzung festzuschreiben, stärker gewichten. Hier lässt sich ein Zusammenhang herstellen. Je enger der langfristige Kurs des Unternehmens vorausbestimmt wird, desto stärker wird, gewissermaßen als Kehrseite, auch die unternehmerische Flexibilität angetastet. Für Stiftungsunternehmen überwiegen hier offenbar die Vorteile, während Unternehmen in Privateigentum dem zögerlicher gegenüberstehen.

## 5. Zwischenfazit

Grundsätzlich besteht eine große Vielfalt an Motiven, die Unternehmer zur Umsetzung einer Stiftungslösung veranlassen können. Entsprechend komplexe Motivstrukturen sind im Einzelfall denkbar. Aggregiert betrachtet zeigt sich in der Praxis jedoch ein eindeutiges Bild. Stiftungsunternehmen sollen zuvorderst dem Erhalt des Unternehmens und der Arbeitsplätze dienen. In diesem Zusammenhang besteht auch durchaus die Bereitschaft, Eigentumsrechte der Familie zu beschneiden, wenn dies dem Unternehmen dient. So gehören die Resilienz des Unternehmens gegenüber der Familie und damit ein Stück weit die Entkopplung von Unternehmen und Familie sowie der Schutz vor Erb- und Abfindungsansprüchen ebenfalls zu den wichtigsten Motiven von Familienunternehmen im Zusammenhang mit Stiftungslösungen.

Dies alles schließt indes nicht aus, Familienmitglieder in die Unternehmensführung oder Kontrollgremien der Stiftung einzubinden. Familienmitglieder, die sich nicht nur als passive Destinatäre der Stiftung begreifen, sondern aktiv gestalten möchten, können jederzeit in entsprechende Positionen berufen werden. Jedoch besteht kein Automatismus mehr, aus vererbten Gesellschaftsanteilen Eigentums- und Kontrollrechte in Bezug auf das Unternehmen abzuleiten und womöglich zum Schaden des Unternehmens durchzusetzen.

Die Umsetzung einer Stiftungslösung stößt jedoch auch auf große Vorbehalte. Über 60 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass die Umsetzung einer Stiftungslösung für sie (bislang) keine Rolle spielt. Weitere 16 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie eine Stiftungslösung zwar geprüft, aber verworfen haben. Die faktische Unumkehrbarkeit der Stiftungslösung und die durch die prinzipiell ewig gültige Satzung eingeschränkte unternehmerische Flexibilität werden hier als maßgebliche Hinderungsgründe angeführt. Auch die Mitsprache der Rechtsaufsicht wird als relevante Hürde wahrgenommen.

Wie in Kapitel E noch gezeigt wird, ist diese Wahrnehmung in der Praxis ein Stück weit verzerrt, denn sie entspricht nicht vollständig den geltenden Rahmenbedingungen des Stiftungsrechts. Dies wird auch durch die Ergebnisse der Umfrage gestützt, wonach die in der Stichprobe vertretenen Stiftungsunternehmen die Hinderungsgründe deutlich weniger gewichteten. Daraus lässt sich schließen, dass sich die (vermeintlichen) Nachteile der Stiftungslösung in der Praxis als weniger schwerwiegend herausstellen, als im Vorfeld angenommen wurde. Tatsächlich bietet das Stiftungsrecht bereits Möglichkeiten, wie der Stifter etwa Satzungsänderungen noch zu Lebzeiten oder später durch die Gremien der Stiftung vorsehen kann. Dies schließt auch die Auflösung der Stiftung ein. Auch die Rechtsaufsicht wird zu Unrecht kritisch gesehen, stellt sie doch ein wichtiges Instrument dar, um die „Herrschaft der toten Hand“, wie sie eine Stiftung ermöglicht, juristisch überhaupt erst zu legitimieren. Es ist somit einerseits Aufklärungsarbeit darüber nötig, welche Möglichkeiten Stiftungslösungen für Unternehmen im Allgemeinen und Familienunternehmen im Besonderen schon heute bieten, um Vorbehalte

---

*Private Interessen der Unternehmerfamilie werden dem Wohl des Unternehmens untergeordnet.*

---

abzubauen. Andererseits sind durchaus Änderungen des Stiftungsrechts möglich und nötig, um die Stiftung als Rechtsträgerin für Unternehmen noch attraktiver zu machen. Zu beidem trägt diese Studie bei, indem nicht nur die bestehenden Möglichkeiten aufgezeigt, sondern auch Reformvorschläge für das Stiftungsrecht präsentiert werden.

---

*Stiftungsunternehmen bereichern die deutsche Unternehmenslandschaft.*

---

Dass Stiftungsunternehmen eine Bereicherung für die deutsche Stiftungs- wie auch Unternehmenslandschaft darstellen, zeigt nicht zuletzt die empirische Untersuchung. Dem Erhalt des Unternehmens und der Arbeitsplätze kommt bei Stiftungslösungen eine überragende Bedeutung zu, während rein private Interessen, so berechtigt sie fraglos sind, dem dennoch untergeordnet werden. Aus gesellschaftlicher Perspektive können Stiftungsunternehmen somit als wünschenswerte Organisationsform für Unternehmen eingestuft werden. Dies gilt umso mehr im Kontext von Familienunternehmen, deren Erhalt aufgrund ihrer regionalen Verwurzelung und Bedeutung für Wertschöpfung und Innovation von besonderem Interesse für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist.

## II. Stiftungsunternehmen in der Praxis

In diesem Abschnitt erfolgt eine Betrachtung der Fragestellung, inwieweit sich Stiftungsunternehmen anders verhalten als solche, die sich im Eigentum natürlicher Personen befinden. Dieser Aspekt ist essenziell, um beurteilen zu können, ob sich die Stiftung als Rechtsträgerin für die dauerhafte Fortführung eines Familienunternehmens eignet. Dabei liegt der Fokus der Analyse darauf, welche Verhaltensweisen von Familienunternehmen bei einer Fortführung als Stiftungsunternehmen übergehen können und in welchen Bereichen es Anpassungsbedarf gibt.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht entstehen abhängig von den Eigentumsverhältnissen unterschiedliche Anreize und damit verbundene Steuerungsmechanismen.<sup>103</sup> Diese betreffen beispielsweise den Zeithorizont, den das Management für seine Entscheidungen zugrunde legt oder die Sicherung von Arbeitsplätzen in Krisensituationen. Unterschiedliche Verhaltensweisen zeigen sich entsprechend in unternehmensinternen als auch -externen Aspekten. Nachfolgend werden die wichtigsten fünf Dimensionen im Detail beleuchtet:

- Strategische Ausrichtung
- Unternehmensführung
- Unternehmenskultur
- Gesellschaftliches Engagement
- Finanzierung

---

*Abhängig von Eigentumsverhältnissen entstehen unterschiedliche Anreize und Steuerungsmechanismen.*

---

---

<sup>103</sup> Leitterstorf/Kammerlander (2020).

Das methodische Vorgehen dieser Analyse fußt auf einer grundlegenden Literaturrecherche zu den genannten Dimensionen sowie auf semistrukturierten Experteninterviews zur tiefgehenden Analyse der Verhaltensausrägungen. Dieser qualitative Forschungsansatz erlaubt, neben der zuvor durchgeföhrt quantitativen Analyse, eine vertiefte Diskussion von Verhaltensweisen. Das Ergebnis ist eine strukturierte Gegenüberstellung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Verhaltensausrägungen von Stiftungsunternehmen und solchen, die sich im Eigentum natürlicher Personen befinden.

Bei der Analyse der Verhaltensweisen wird eine differenzierte Betrachtung angestrebt, die Rückschlüsse auf ein möglichst ganzheitliches Bild zu den Verhaltensweisen ermöglicht. Dabei stellt sich nicht nur die Frage, ob sich die Stiftung als Rechtsträgerin für die dauerhafte Fortführung eines Familienunternehmens grundsätzlich eignet, sondern auch, ob dies für Unternehmen aller Größenklassen gilt. Des Weiteren müssen Unterschiede in der Art der Stiftung berücksichtigt werden, insbesondere im Hinblick auf den Vergleich von gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen.

Im Rahmen der Studie wurden Interviews mit neun Experten aus der Praxis zum Thema Verhaltensweisen von Stiftungsunternehmen geföhrt. Zunächst sei den Interviewpartnern herzlich gedankt, die diese tiefgehende Analyse ermöglicht haben. Eine Liste der Experteninterviews findet sich in Tabelle 3.

Die Unternehmen Bosch und MAHLE stellen dabei einen Sonderfall dar, da es sich nicht um Stiftungsunternehmen im engeren Sinne handelt. Tatsächlich firmieren die Robert Bosch Stiftung und die MAHLE-STIFTUNG als GmbH und sind damit keine Stiftungen im Rechtssinne. Wie in Abschnitt B.II.2 erläutert, sind sie jedoch funktional mit Stiftungen vergleichbar und daher Bestandteil der Analyse. In der einschlägigen Literatur wird Bosch als Beispiel für ein Doppelstiftungsmodell angeführt, wobei die Robert Bosch Stiftung GmbH die Rolle der gemeinnützigen Stiftung einnimmt, in der die Kapitalanteile konzentriert sind, während die Mehrheit der Stimmrechte bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG anstelle einer Familienstiftung liegen.<sup>104</sup> Die Robert Bosch Stiftung GmbH verfolgt ausschließlich gemeinnützige Ziele und setzt die ihr zufließenden Mittel dafür ein.<sup>105</sup>

---

104 Hennerkes/Kirchdörfer (2015), 302 f.

105 Bosch Stiftung (2021).

Tabelle 3: Übersicht der Experteninterviews

Nr.	Interview-termin	Unternehmen, Stiftung	Experte	Art der Stiftung	Unternehmensanteile in Stiftung
1	25.01.2021	Vector Informatik GmbH, gemeinnützige Vector Stiftung, Vector Familienstiftung	Frau Edith Wolf, Vorstandin (gemeinnützige Vector Stiftung)	Familienstiftung und gemeinnützige Stiftung	40 % und 60 %
2	26.01.2021	Osiandersche Buchhandlung GmbH, Osiander Stiftung	Herr Christian Riethmüller, Geschäftsführung (Osiandersche Buchhandlung GmbH)	Familienstiftung	100 %
3	16.02.2021	Robert Bosch GmbH, Robert Bosch Stiftung GmbH	Herr Dr. Hans-Werner Cieslik, Geschäftsführung (Robert Bosch Stiftung GmbH); Herr Dr. Hans Maier, Leiter Steuerabteilung (Robert Bosch GmbH)	Gemeinnützige Stiftung mit Rechtsform der GmbH	94 %
4	17.02.2021	Carl Zeiss AG, Carl-Zeiss-Stiftung	Herr Dr. Christian Müller, Mitglied des Vorstands, CFO (Carl Zeiss AG)	Sowohl gemeinnützige als auch nicht gemeinnützige Zwecke	100 %
5	18.02.2021	Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA, Delo-Herold-Stiftung	Frau Dipl.-Ing. Sabine Herold, Geschäftsführende Gesellschafterin (Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA)	Gemeinnützige Stiftung	Derzeit 0 %, nach Ableben der Anteilseigner 75 %
6	18.02.2021	COR Sitzmöbel Helmut Lübke GmbH & Co. KG	Herr Leo Lübke, Geschäftsleitung (COR Sitzmöbel Helmut Lübke GmbH & Co. KG)	Stiftungslösung wird aktuell diskutiert	-
7	19.02.2021	Handtmann Service GmbH & Co. KG, Arthur Handtmann Familienstiftung	Herr Jörg Hochhausen, Geschäftsführer und Personalleiter (Handtmann Service GmbH & Co. KG)	Familienstiftung	51 %
8	05.03.2021	MAHLE GmbH, MAHLE-STIFTUNG GmbH	Michael Frick, Mitglied der MAHLE Konzern-Geschäftsführung Finanzen (MAHLE GmbH)	Gemeinnützige Stiftung mit Rechtsform der GmbH	99,9 %
9	25.03.2021	TROX GmbH, Heinz Trox-Stiftung	Herr Thomas Mosbacher, Geschäftsführer Finanzen und Personal (TROX GmbH)	Gemeinnützige Stiftung	94 %

## 1. Strategische Ausrichtung

### a) Unternehmensziele

Zunächst werden die übergeordneten, strategischen Ziele der Unternehmen betrachtet. Ein besonderes Merkmal von Familienunternehmen zeigt sich in der Natur ihrer strategischen Zielsetzung. Sie verfolgen oftmals Ziele, die nicht-ökonomischer Natur sind. Hierbei steht das übergeordnete Ziel der Reputationswahrung des Unternehmens im Vordergrund, da dieses in direkter Verbindung mit der Reputation der jeweiligen Familie steht.<sup>106</sup> Dies kann sich unterschiedlich ausdrücken, beispielsweise in der Stärkung des Familienzusammenhalts, in der Schaffung einer vertrauensvollen Arbeitsumgebung für die Mitarbeiter oder auch in der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen. Dabei ist das Wertegerüst des Unternehmens stark durch die Unternehmerfamilie geprägt. Wie groß der Einfluss der Familie auf unterschiedliche Unternehmensziele ist, hängt unter anderem vom Anteil der Familie am Unternehmen und der Besetzung von Führungs- und Kontrollpositionen durch Familienmitglieder im Unternehmen ab.<sup>107</sup> Die Stiftung als Rechtsform kann in erster Linie den Fortbestand des Familienunternehmens sichern. Wie aus den Experteninterviews hervor geht, eignet sich die Stiftung dabei auch insbesondere in Hinblick auf die Wahrung der strategischen Ausrichtung. Ein Unternehmer, der seine Eigentumsanteile an eine Stiftung überträgt, kann dadurch die Verfolgung eines bestimmten Zwecks für die Zukunft des Unternehmens gewährleisten.<sup>108</sup> Diese Punkte werden nachfolgend im Detail diskutiert.

Die Weiterführung der durch den Inhaber verfolgten strategischen Ausrichtung kann im Zuge der Unternehmensnachfolge bedroht sein. Die Gründe hierfür sind unterschiedlich. Einerseits besteht die Gefahr der Übernahme, beispielsweise durch einen Großkonzern, welcher eine vollkommen andere Philosophie verfolgt als das Familienunternehmen. Andererseits besteht eine ähnliche Gefahr jedoch auch bei einer geplanten Fortführung des Unternehmens durch die eigene Familie. Hierbei besteht keine Garantie dafür, dass die eigenen Nachkommen das nötige Fachwissen und den nötigen unternehmerischen Geist besitzen, um das Unternehmen adäquat zu führen. Selbst wenn dies der Fall sein sollte, ist nicht auszuschließen, dass die Nachkommen kein Interesse an einer Unternehmensführung haben. Eine Gefahr besteht auch durch opportunistisches Verhalten der Anteilseigner, die sich nicht im Sinne des Unternehmens engagieren und versuchen, Kapital aus der Unternehmung zu schlagen. Dabei sollte auch die Größe der Familie bedacht werden, insbesondere bei einer Fortführung über mehrere Generationen hinweg. Wächst die Familie, wächst diese Gefahr unter Umständen durch neue oder angeheiratete Familienmitglieder. Befindet sich die Mehrheit der Unternehmensanteile

---

*Die langfristige Verfolgung der Ziele eines Familienunternehmens kann durch eine Stiftung gewahrt werden.*

---

---

106 Leitterstorf/Kammerlander (2020), 10 f.

107 Gehrig/Lux (2020), 33.

108 Betzer/Bazhutov (2020), 52.

in Stiftungseigentum, kann die Weiterführung der strategischen Ausrichtung – je nach Eigentumsverhältnissen – teilweise bis vollständig gesichert werden.

**Praxisbeispiel: Osiandersche Buchhandlung GmbH (Experteninterview mit Herrn Christian Riethmüller, Geschäftsführung)**

Osiander ist familiengeführt und mit 68 Filialen die drittgrößte deutsche Buchhandlung. Im Dezember 2015 wurde eine Familienstiftung gegründet, um den Bestand des Familienunternehmens zu sichern. Die Stiftung dient dem Wohl der Familienmitglieder, soll aber zudem gewährleisten, dass Mitarbeiter eine langfristige Arbeitsplatzsicherheit erhalten.

Durch Gründung der Familienstiftung wurde potenziellen Problemen und Gefahren vorgebeugt. Bei einer stetig wachsenden Familie ist beispielsweise nicht garantiert, dass sich jedes Familienmitglied am Unternehmen beteiligen möchte. Zudem sollte die Gefahr ausgeschlossen werden, dass Anteilseigner, die sich nicht im Unternehmen engagieren, finanzielle Mittel entnehmen oder auch strategische Entscheidungen torpedieren können. Das Unternehmen ist sehr sozial und kulturell gut organisiert. Um diese Unternehmenskultur nicht zu verlieren, wurde die Stiftung gegründet. Ein weiterer Aspekt ist in diesem Kontext die Verhinderung von Übernahmen. So besteht im Familienunternehmen grundsätzlich die Gefahr, dass Nachkommen das Unternehmen verkaufen, da sie selbst kein Interesse an ihm haben und kurzfristig finanziell profitieren möchten. Dem Unternehmen sollte entsprechend durch Gründung der Familienstiftung die Möglichkeit gegeben werden, unabhängig von den einzelnen Familienmitgliedern zu agieren.

Herr Riethmüller erklärt hierzu: „Osiander wird in diesem Jahr 425 Jahre alt und ist damit die zweitälteste deutsche Buchhandlung. Die Stiftung wurde vor fünf Jahren gegründet, um mindestens noch einmal so lange bestehen zu können.“

b) Zeithorizont strategischer Entscheidungen

Im Einklang mit der Diskussion rund um die strategische Ausrichtung steht auch der Zeithorizont, der strategischen Entscheidungen zugrunde liegt. Familienunternehmen besitzen grundsätzlich eine langfristige strategische Orientierung. Damit ein Familienunternehmen durch kommende Generationen fortgeführt werden kann, fokussiert die Zielsetzung einen

langfristigen und nachhaltigen Erfolg und nicht die Realisierung von kurzfristigem Gewinn.<sup>109</sup> Dieser Aspekt lässt sich auch auf Stiftungsunternehmen übertragen. Auch hier ist ein langfristiges strategisches Handeln möglich, insbesondere, wenn die Stiftung die strategische Zielsetzung des Unternehmens unterstützen soll. An dieser Stelle sei ein wesentlicher Grund hierfür genannt: Bei einer Fortführung des Unternehmens als Stiftungslösung existieren keine privaten Anteilseigner, die eine kurzfristige Ausschüttung hoher Dividenden erwarten.<sup>110</sup> Gerade in Hinblick auf die im vorangegangenen Abschnitt dargestellten Gefahren, zum Beispiel bei einer Übernahme des Unternehmens, ist dies ein entscheidender Vorteil einer Stiftungslösung.

An dieser Stelle sei eine Besonderheit der gemeinnützigen Stiftungen erwähnt. Diese ermöglichen die langfristige Ausrichtung an Problemen, für die es keine endgültige Lösung gibt, beispielsweise die grundsätzliche Förderung von Bildung, welche immer einen wichtigen Aspekt in der Gesellschaft einnehmen wird. Dieser Aspekt geht besonders stark aus den Experteninterviews hervor, die eine solche gemeinnützige Stiftungslösung umgesetzt haben. Dies wird nachfolgend im Kontext der Organisationsstruktur ausführlich beschrieben. Wichtig erscheint dabei, dass die Stiftungssatzung so formuliert wird, dass strategische Entscheidungen zeitgemäß und unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen und Probleme getroffen werden können.

#### **Unternehmensbeispiel: TROX GmbH (Experteninterview mit Herrn Thomas Mosbacher, Geschäftsführer Finanzen und Personal)**

Die TROX GmbH wurde 1951 gegründet und ist Technologieführer in der Herstellung, Entwicklung und Vermarktung von Systemen und Komponenten zur Raumbelüftung und -klimatisierung. In dem Bereich Klima- und Lüftungskomponenten gilt das Unternehmen als Weltmarktführer. Die Familienstiftung hält aktuell 94 Prozent der Anteile der TROX GmbH.

Die gemeinnützige Trox-Stiftung wurde 1991 gegründet und ist seit jeher Ausdruck des Lebenswerkes ihres Stifters Heinz Trox. Mit der Gründung der Stiftung stellte er die Weichen, dass die TROX GmbH als selbstständiges Unternehmen fortbestehen wird – auch ohne geeignete Nachkommen. Die Stiftungszwecke sind die Förderung wissenschaftlicher Tätigkeiten im Bereich der Klima- und Lüftungstechnik sowie die Unterstützung sozialer und kultureller Aktivitäten. Das Gesamtfördervolumen der Heinz

---

109 Leitterstorf/Kammerlander (2020), 9 f.

110 Block et al. (2020a), 4.

Trox-Stiftung betrug bis zum 31. Dezember 2019 insgesamt circa 5,1 Millionen Euro. Der Förderungsschwerpunkt Wissenschaft und Forschung wurde mit circa 3,6 Millionen Euro bedacht, für soziale und kulturelle Zwecke wurden circa 1,3 Millionen Euro zur Verfügung gestellt. Die Organe der Stiftung bestehen aus einem Stiftungsrat, welcher fünf Mitglieder umfasst und den Stiftungsvorstand im Rahmen des Stiftungsgesetzes und der Satzung berät und überwacht. Der Stiftungsvorstand besteht aus drei Personen und vertritt die Stiftung gerichtlich und außergerichtlich.

Das Beispiel der TROX GmbH zeigt, dass Stiftungsunternehmen flexibel und auf aktuelle Entwicklungen reagieren können, wenn die Satzung entsprechend mit Bedacht formuliert wurde. So hat die COVID-19 Pandemie einen tiefgreifenden Einfluss auf die Bevölkerung wie auch die Unternehmen weltweit. Die flexibel formulierte Satzung ließ zu, dass das Unternehmen in dieser schweren Phase durch den Fokus auf den Bereich Klima- und Lüftungskomponenten einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag leistete und immer noch leisten kann. Das Unternehmen kann demnach bedarfsorientiert auf aktuelle Entwicklungen reagieren. Beispielsweise werden Lüftungssysteme für Schulen und Krankenhäuser konzipiert, die eine Virusübertragung reduzieren.

In diesem Themenfeld engagiert sich zudem bereits seit Jahren eine gemeinnützige GmbH als Tochtergesellschaft der Stiftung. Diese unterstützt insbesondere die Erforschung der Möglichkeiten der Lüftungstechnik im Kontext der Virusübertragung. Im Rahmen von wissenschaftlichen Studien kann hier nachgewiesen werden, inwieweit Lüftungssysteme in Schulen die Virusübertragung reduzieren können und wie solche Systeme konzipiert sein müssen. Die Ergebnisse werden der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt. Das Beispiel zeigt, wie langfristige und gemeinwohlorientierte Projekte gemeinnütziger Stiftungen oder GmbHs mit wissenschaftlich geprägten Fragestellungen zu wichtigen Säulen in der Gesellschaft werden können.

## 2. Unternehmensführung (Corporate Governance)

### a) Organisationsstruktur

Corporate Governance beinhaltet alle Regeln, Vorschriften, Werte und Grundsätze, die für Unternehmen gelten. Sie bildet die Grundlage dafür, wie ein Unternehmen geführt und überwacht wird. Diskutiert werden an dieser Stelle zunächst die Eigenschaften der Unternehmensstruktur von Familienunternehmen und auch Stiftungsunternehmen sowie eventuelle Unterschiede. Anschließend wird dargestellt, welche konkreten Umsetzungsmöglichkeiten die Stiftung als Rechtsform zur Fortführung eines Familienunternehmens bietet. Deutlich wird dabei, dass die Bandbreite an Möglichkeiten sehr groß ist und diese damit – zumindest in einem gewissen

---

*Die Stiftungslösung hat Implikationen für die Organisationskultur, die Flexibilität und die Unternehmerfamilie.*

---

Maße – eine individuelle Umsetzung einer Stiftungslösung für Familienunternehmen ermöglichen können.

Familienunternehmen und auch Stiftungsunternehmen zeichnen sich durch eine besonders dezentrale Struktur aus. Dies bietet den Mitarbeitern Raum für flexibles Handeln und selbstständiges Entscheiden.<sup>111</sup> Die Unternehmen sind in ihrer Leitungsebene zudem durch eine starke Heterogenität gekennzeichnet. Bereits in der Organisation von Familienunternehmen bestehen je nach Unternehmen große Unterschiede, beispielsweise darin, ob ein Familienmitglied Geschäftsführer ist oder nicht. So lässt sich beobachten, dass Entscheidungen hinsichtlich Akquisitionen und Zusammenführungen behutsamer getroffen werden, wenn die Geschäftsführung einem Familienmitglied obliegt.<sup>112</sup> Dabei sei betont, dass die Unternehmensführung je nach Organisationsstruktur erheblich von der Familie beeinflusst werden kann. Die Unternehmerfamilie besitzt damit deutlich mehr Macht als beispielsweise Kleinaktionäre bei börsennotierten Konzernen.

Auch Stiftungsunternehmen sind durch Heterogenität geprägt. Unterschiede bestehen zunächst hinsichtlich der Stiftungsform, welche unter anderem gemeinnützig oder privat ausgerichtet sein kann. Zudem können weitere Unterschiede wie die Stiftungsgröße, die Höhe der Unternehmensanteile oder auch rechtliche Charakteristika angeführt werden, die die Unternehmensführung beeinflussen.<sup>113</sup> Oftmals werden Vorstände durch branchenfremde Personen oder Personen mit einem Non-Profit-Hintergrund besetzt.

In Hinblick auf Unternehmen, die sich im Eigentum einer Familienstiftung befinden, profitieren diese von der engen Bindung der Familie, indem notwendige Expertise in Form von Beratungstätigkeiten oder anderweitigen Tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden. Es besteht zudem die Möglichkeit, dass Stiftungsunternehmen aufgrund einer starren Stiftungssatzung nicht dazu in der Lage sind, auf sich verändernde Umweltgegebenheiten zeitnah reagieren zu können. Abschließend sei angemerkt, dass einige Stiftungsunternehmen als Aktiengesellschaften geführt werden, wodurch sich erneut deutliche Unterschiede feststellen lassen. Entsprechend verfügt ein solches Unternehmen analog zur Aktiengesellschaft über einen Aufsichtsrat, eine Hauptversammlung und einen Vorstand.<sup>114</sup>

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, welche Möglichkeiten die Stiftung als Rechtsträgerin für die dauerhafte Fortführung eines Familienunternehmens bietet und welche davon in

---

111 Friedrichs/Winkelmann-Fietz (2020), 29 f.

112 Leitterstorf/Kammerlander (2020), 11.

113 Block et al. (2020a), 3 f.

114 Steiner (2020), 242 f.

---

*Für die Umsetzung einer Stiftungslösung bestehen viele unterschiedliche Möglichkeiten, durch die ein hohes Maß an Individualität erzielt werden kann.*

---

unterschiedlichen Situationen sinnvoll erscheinen. Grundsätzlich lassen sich unterscheiden (vgl. B.II):

1. Familienstiftung,
2. gemeinnützige Stiftung,
3. Doppelstiftung.

Sowohl durch eine Familienstiftung als auch durch eine gemeinnützige Stiftung ist gewährleistet, dass der Fortbestand des Unternehmens gesichert wird. Im Falle der Familienstiftung liegt der Fokus insbesondere auf dem dauerhaften Wohl der Familie. Die Destinatäre stehen in einem familiären beziehungsweise verwandtschaftlichen Verhältnis zum Stifter. Im Gegensatz dazu liegt der Fokus der gemeinnützigen Stiftung in erster Linie auf der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele. Aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit sind diese Formen der Stiftung steuerbefreit.

Es bietet sich neben der Umsetzung als Familienstiftung oder als gemeinnützige Stiftung auch die Möglichkeit einer Doppelstiftung an. Denkbar ist dabei, dass die Familienstiftung zwar die Mehrheit der Unternehmensanteile hält und damit Dividenden bezieht, die Stimmrechte jedoch der gemeinnützigen Stiftung zugeschrieben werden. Hierdurch kann sowohl das Auskommen der Unternehmerfamilie gesichert als auch die unternehmerische Vision gewahrt werden. Auch die Gründung von zwei Familienstiftungen ist grundsätzlich möglich.

Dies leitet zu einem weiteren wichtigen Aspekt über: die Möglichkeiten zur Ausgestaltung einer Stiftungslösung zeigen ihre Flexibilität auch in der Höhe der Unternehmensanteile und der Stimmrechte, die die Familie und die Stiftung inne halten. Wie das Beispiel der Doppelstiftung zeigt, sind auch hierbei unterschiedlichste Szenarien denkbar, sodass eine individuelle Lösung für ein Unternehmen geschaffen werden kann.

#### **Praxisbeispiel: Vector Stiftung (Experteninterview mit Frau Edith Wolf, Vorstandin)**

Die Vector Informatik GmbH wurde 1988 gegründet und ist ein Beispiel für eine Umsetzung als Doppelstiftung. Im Jahr 2011 wurden die Anteile des Unternehmens auf eine Familienstiftung sowie auf die gemeinnützige Vector Stiftung aufgeteilt. Die Besonderheit liegt hierbei in der strukturellen Komposition dieser Lösung. Während die Familienstiftung 40 Prozent der Anteile der Vector Informatik GmbH hält, wurden ihr 94 Prozent der Stimmrechte übertragen. Die gemeinnützige Stiftung hält entsprechend 60 Prozent der Anteile bei sechs Prozent der Stimmrechte.

Für die Unternehmensgründer bestand das Ziel der Kontinuität und des Fortbestandes des Unternehmens für die eigenen Mitarbeiter und die Kunden, welches sie durch die Etablierung der Doppelstiftung erreichten. Die Konstruktion verhindert in erster Linie eine Zersplitterung der Gesellschafteranteile. Die Gründe für diese spezielle Umsetzungsform sind zahlreich. Zunächst wurde die Vector GmbH hierdurch unverkäuflich. Für die sozial eingestellten Gründer, die sich seit 2014 nicht mehr im operativen Geschäft befinden, war dies ein wichtiges Anliegen, um auch zukünftig gesellschaftliche Ziele verfolgen zu können. Dies wird über die gemeinnützige Stiftung realisiert, die allerdings nicht in die Steuerung des Unternehmens eingreifen kann. Gleichzeitig stellt die Familienstiftung die langfristige Versorgung der Familie sicher. Sie besitzt aufgrund der Stimmrechte die Entscheidungsgewalt über das Unternehmen. Dabei kann sie allerdings die Handlungen der gemeinnützigen Stiftung nicht beeinflussen.

#### b) Flexibilität für Unternehmen aller Größenklassen

Die in diesem Kapitel betrachteten Familienunternehmen blicken auf eine lange Tradition zurück, sodass eine Fortführung durch eine Stiftungslösung sinnvoll erscheint. Es stellt sich jedoch die Frage, ob sich die Stiftung als Rechtsträgerin ebenfalls für die dauerhafte Fortführung von jungen Unternehmen und Start-ups eignet. Aus unterschiedlichen Gründen kann dem zugestimmt werden. Zunächst sei angemerkt, dass eine Stiftung mit ihren Gremien ein gewisses Maß an Ruhe in das Unternehmen bringen kann. Besitzt ein junges Unternehmen mehrere Gründer, die unterschiedliche Ansichten zur strategischen Ausrichtung haben, hilft die Stiftungslösung bei der Konsensfindung. Auch das Alter eines Gründers muss in diesem Zusammenhang betrachtet werden. Insbesondere bei älteren Gründern, die selbst keine Nachkommen haben, kann eine Stiftungslösung auch im Falle eines sehr jungen Unternehmens eine Möglichkeit darstellen, den Fortbestand des Unternehmens langfristig zu sichern. Die Stiftungslösung hilft jungen Unternehmen zudem dabei, eine klare Vision festzulegen und diese auch im Rahmen der Satzung entsprechend zu formulieren. Ein weiteres Argument für die Stiftungslösung zeigt sich gerade bei Technologie-Start-ups. Eine Stiftungslösung schützt diese Unternehmen vor der Übernahme durch große Technologiekonzerne. Gleichzeitig kann durch die Stiftungslösung eine verbesserte Innenfinanzierung des Unternehmens aufgebaut werden, da letzten Endes die Stiftung über Ausschüttungen entscheidet. Die genannten Argumente verdeutlichen, dass die Umsetzung einer Stiftungslösung auch bei jungen Unternehmen und Start-ups bedacht werden sollte.

#### c) Family Governance

Hierauf aufbauend soll der Aspekt der sogenannten Family Governance betrachtet werden. Im Vergleich zu anderen Unternehmen ist die Corporate Governance von Familienunternehmen – bedingt durch das Mitwirken der jeweiligen Unternehmerfamilie – facettenreicher. Folglich

---

*Stiftungslösungen eignen sich nicht nur für große und traditionsreiche Familienunternehmen – sondern auch für kleine und junge Unternehmen.*

---

gilt es, das Mitwirken der Familie zu steuern, um dadurch eine nachhaltige Unternehmensfortführung zu sichern. Die Family Governance ist damit ein entscheidender Faktor in der Unternehmenssteuerung.<sup>115</sup> Dabei dienen entsprechende Gremien als Mittler zwischen den Interessen der Familie und des Unternehmens. Durch eine effektive Family Governance wird den Familien die Möglichkeit gegeben, ihre Werte und Ziele in das Unternehmen miteinfließen zu lassen und dadurch potenziellen Konflikten entgegenzuwirken. Denkbare Instrumente einer Umsetzung der Family Governance können unter anderem das Aufsetzen einer Familiensatzung oder die Ausübung von Kontrollfunktionen in den jeweiligen Gremien im Unternehmen sein.<sup>116</sup>

Werden die Anteile eines Familienunternehmens an eine Stiftung abgetreten, so kann dies dazu führen, dass sich das Engagement der Familie reduziert und eine Entfremdung stattfindet.<sup>117</sup> Um dem entgegenzuwirken sind viele Stiftungsunternehmen bemüht, die Unternehmerfamilie verstärkt einzubinden, beispielsweise durch die Organisation und Durchführung von Familienprogrammen. Entsprechend kann auch im Kontext einer Familienstiftung eine Family Governance umgesetzt werden. Dabei legt in der Regel die Familie innerhalb der Family Governance Regelungen fest, wie der interne Umgang miteinander sowie die Außenwirkung ausgestaltet sein sollen, beispielsweise wie das gemeinnützige Engagement thematisch adressiert wird. Die Position eines Familienmanagers kann darüber hinaus ein Bindeglied zwischen der Familie und den Unternehmensaktivitäten darstellen. Diese notwendigen zusätzlichen Steuerungsmechanismen müssen bei der Umsetzung einer Stiftungslösung bedacht werden.

#### **Praxisbeispiel: Handmann Service GmbH & Co. KG (Experteninterview mit Herrn Jörg Hochhausen, Geschäftsführer und Personalleiter)**

Handmann wurde bereits 1873 gegründet. Der Aufschwung begann nach dem Zweiten Weltkrieg unter Arthur Handmann, der den Aluminium-Sandguss in das Produktionsprogramm aufnahm. Gleichzeitig wurden Armaturen für die Brauereiindustrie gefertigt. Der Bereich Aluminiumguss ist mittlerweile nahezu vollständig im Bereich Automobilbau tätig. Die Armaturenfabrik statet heute nach wie vor die Brauereiindustrie aus. Weitere Standbeine wurden in den Bereichen Füll- und Portioniertechnik sowie Kunststoffverarbeitung aufgebaut. Handmann ist damit ein klassischer Mischkonzern. Dies war allerdings keine Hürde zur Gründung einer Familienstiftung. Trotz dieser Diversifizierung und des Wachstums wollte man hierdurch ein unabhängiges Familienunternehmen bleiben.

---

115 Neumann (2020), 111.

116 Gehrig/Lux (2020), 33.

117 Au (2020), 74 f.

Die drei Kinder von Arthur Handtmann – ein Sohn, der in der vierten Generation Geschäftsführer der Holding ist, und zwei Töchter – haben wiederum in der Summe 17 Kinder. Hierdurch wuchs die Idee zur Gründung einer Familienstiftung, bei der Arthur Handtmann und seine Frau ihre Anteile vollständig in die Stiftung übergaben. Es bestand die Sorge, dass aufgrund der großen Anzahl an Nachkommen die Fokussierung des Geschäfts verloren geht. Zum einen bringt das Verteilen von Besitz und Einfluss auf viele Personen aufwendige Entscheidungsprozesse mit sich. Zum anderen sind bei einer großen Gruppe auch die Kompetenzen und Interessen heterogen verteilt, gepaart mit der Sorge, dass einzelne Anteilseigner ihre Anteile an Dritte veräußern. Heute hält die Stiftung 51 Prozent der Anteile des Unternehmens, die übrigen 49 Prozent sind auf die Familie aufgeteilt.

Die Familienstiftung ermöglicht weiterhin, dass die Unternehmensführung durch Familienmitglieder besetzt und Sicherheit für die Unternehmensgruppe, Arbeitsplätze und Mitarbeiter gewährleistet ist. Durch die Größe der Familie stellt sich die Frage, wie die einzelnen Familienmitglieder in das Unternehmen eingebunden werden können. Hierzu hat Handtmann eine Reihe an Mechanismen etabliert. Der Stiftungsvorstand sowie der Stiftungsbeirat sind durch Familienmitglieder besetzt. Die Zielsetzung für das Gesamtunternehmen ist auf der obersten Ebene niedergeschrieben in einer Familiencharta. So werden die Werte der Familie Handtmann – Eintracht, Fairness, Ehrlichkeit und soziale Verantwortung, verantwortungsvoller Umgang mit Vermögenswerten und Sparsamkeit – in den Betrieben weiter umgesetzt.

2001 wurde ein sogenannter „Familihtag“ eingeführt, bei dem jährlich alle Familienmitglieder eingeladen und über das Unternehmen informiert werden. Die Familienmitglieder werden damit frühzeitig in die Kultur des Unternehmens eingebunden. Der Familietag wird maßgeblich durch den sogenannten „Familienbeauftragten“ initiiert, der im Unternehmen zuständig ist für die Kommunikation zwischen der GmbH und der Familie. Zur Integration der Familie in das Unternehmen wurde 2018 ein Schulungsprogramm für interessierte Familienmitglieder etabliert. Diese durchlaufen einen strukturierten Prozess zur Förderung ihrer Kompetenzen und zur Auswahl der geeigneten Personen. Der Prozess eines Generationswechsels ist langfristig und kann sieben bis acht Jahre andauern.

### **3. Unternehmenskultur**

#### a) Interne und externe Kommunikation

Die Unternehmenskultur zeigt sich in unterschiedlichen Facetten. Aus den Experteninterviews geht hervor, dass grundsätzlich die Kultur der Gründer sowohl in eine Familienstiftung als auch in eine gemeinnützige Stiftung transportiert wird. Nachfolgend werden einzelne Facetten beleuchtet.

Zunächst seien die interne und die externe Kommunikation genannt. Bei Familienunternehmen zeigt sich in der Regel eine stark ausgeprägte interne Kommunikation. Eine besonders intensive interne Kommunikation lässt sich in solchen Familienunternehmen beobachten, in denen die Unternehmerfamilie einen hohen Stellenwert einnimmt, beispielsweise durch die zuvor beschriebene Besetzung von Positionen durch die Unternehmerfamilie.<sup>118</sup> Eine ähnlich ausgeprägte interne Kommunikation lässt sich auch bei Stiftungsunternehmen beobachten. Die interne Bereitstellung von Informationen durch gezielte Kommunikationswege soll dabei einen offenen Austausch zwischen Unternehmen und Stiftung ermöglichen und ein hohes Maß an Transparenz schaffen. Im Vergleich zum Familienunternehmen zeigt sich hierauf aufbauend zudem oftmals eine besonders starke externe Kommunikation. Hierzu werden vermehrt digitale Medienformate und Social Media in Anspruch genommen. Dies ermöglicht es Stiftungsunternehmen, ihre Wertvorstellungen besser zu kommunizieren und potenzielle Kunden und Partner auf sich aufmerksam zu machen.<sup>119</sup> Hierbei wurde gerade in den Experteninterviews deutlich, dass eine Fortführung des Unternehmens im Rahmen einer Stiftung ein positives Bild bei den Mitarbeitern vermitteln kann. So zeigen sich die Mitarbeiter oftmals beeindruckt, dass das Vermögen der Familie in eine Stiftung übergeht. Der Fall der gemeinnützigen Stiftung hat hierbei einen zusätzlichen positiven Effekt auf die Moral der Mitarbeiter, die wissentlich für einen guten Zweck arbeiten statt beispielsweise für einen privaten Shareholder.

In den Experteninterviews zeigt sich allerdings ein weiterer Punkt: Insbesondere Aktivitäten des Unternehmens rund um gesellschaftliches Engagement werden oftmals mit Bedacht kommuniziert, damit nicht der Eindruck entsteht, dass es sich bei den Aktivitäten um reine Marketingmaßnahmen handelt. Für viele Unternehmer seien diese Aktivitäten ohnehin eine reine Herzensangelegenheit.

---

118 Friedrichs/Winkelmann-Fietz (2020), 31.

119 Friedrichs/Winkelmann-Fietz (2020), 31 ff.

### **Praxisbeispiel: Carl Zeiss AG (Experteninterview mit Herrn Dr. Christian Müller, Mitglied des Vorstands, CFO)**

Das Unternehmen Carl Zeiss ist bereits 175 Jahre alt. Die Carl-Zeiss-Stiftung wurde 1889 gegründet. Ihr gehören zwei Unternehmen: die Carl Zeiss AG und die Schott AG. Die Stiftung hält die Anteile beider Unternehmen jeweils zu 100 Prozent und fungiert damit als alleiniger Anteilseigner. Die Carl Zeiss AG wiederum bildet die Führungsgesellschaft der ZEISS Gruppe.

2008 hat die ZEISS Gruppe ein etwa 50 Seiten umfassendes, sogenanntes „Blue Book“ eingeführt, welches zunächst allen Führungskräften zur Verfügung gestellt wurde und inzwischen online auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugänglich ist. In diesem Dokument sind die Grundsätze der Ausrichtung und der Struktur des Unternehmens zusammengefasst. Der erste Teil des Blue Books widmet sich dem Thema „Purpose & Aspiration“, in dem die Vision des Unternehmens vermittelt wird. Der zweite Block fokussiert die „ZEISS Identity“, welche sich in den drei Themenbereichen Wertegerüst, Strategie und Marke widerspiegelt. Der dritte Block beschreibt die Steuerung des Unternehmens und damit das eigentliche „Operating Model“. Hier werden Themen wie das Portfoliomanagement, der Strategieprozess, das Performance Management, Leadership und Brand Management Principles oder auch die Struktur der Gruppe abgebildet.

Das Blue Book kann als Steuerungsinstrument für die gesamte ZEISS Gruppe gesehen werden und bildet auch die Grundlage für das Wertegerüst, welches an externe Stakeholder herangetragen wird. Neben der Sicherung des Fortbestands des Unternehmens ist ZEISS beispielsweise bestrebt, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten, der über die reine Wertgenerierung hinausgeht. Das Thema „Verantwortung“ spielt dabei eine starke Rolle. Dabei wird folgende Mission kommuniziert und durch das Blue Book bekräftigt: „As the pioneer of optics, we continue to challenge the limits of our imagination. With our passion for excellence, we create value for our customers and inspire the world to see in new ways.“

#### b) Personalpolitik

Die Personalpolitik beziehungsweise der Umgang mit Mitarbeitern und die Verantwortung für Mitarbeiter sind wesentliche Aspekte der Unternehmenskultur. Grundsätzlich zeichnen sich sowohl Familienunternehmen als auch Stiftungsunternehmen durch einen starken Mitarbeiterfokus aus. Stiftungsunternehmen wird dabei im Vergleich der sogar noch stärkere

Mitarbeiterfokus zugeschrieben.<sup>120</sup> Wie nachfolgend dargestellt wird, drückt sich dies in unterschiedlichen Faktoren aus.

Kennzeichnend für Stiftungsunternehmen ist ihre familienfreundliche Personalpolitik. Dabei sind sie darin bemüht, ihren Arbeitnehmern ein ausgewogenes Maß an Work-Life-Balance zu bieten und darüber hinaus für jeden Elternteil dieselben Möglichkeiten bereitzustellen.<sup>121</sup> Dazu gehören unter anderem Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitmodelle, Jobsharing, Homeoffice und lebensphasenorientierte Arbeitszeiten.

#### **Unternehmensbeispiel: SCHOTT AG (Steiner (2020), S. 247)**

Eine familienorientierte Personalpolitik zeigt sich bei der Schott AG im Programm „SCHOTT goes Family“. In diesem Rahmen organisiert Schott einen weltweiten Sommerferien austausch zwischen Mitarbeiterkindern und fördert dabei gleichzeitig das interkulturelle Verständnis und die Persönlichkeitsbildung der Jugendlichen. Am Hauptstandort bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern zudem eine hauseigene Kindertagesstätte sowie Angebote zur Ferienbetreuung von Mitarbeiterkindern und zur Notfallbetreuung.

Die Verantwortung für die eigenen Mitarbeiter zeigt sich bei Stiftungsunternehmen in den Bereichen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Besonders Stiftungsunternehmen zeichnen sich hier in der Regel durch hohe Standards aus, verfolgen in diesen Bereichen konkrete Zielsetzungen und setzen zielorientierte Managementsysteme ein.<sup>122</sup>

Stiftungsunternehmen leben darüber hinaus in der Regel eine offene Unternehmenskultur, die Vielfältigkeit schätzt und sich für diese stark macht. Folglich wird jegliche Form der Ausgrenzung unter anderem aufgrund von Wesensmerkmalen eines Individuums im Unternehmen untersagt.<sup>123</sup>

Insgesamt zeigt sich, dass das Wertegerüst des Unternehmens bei einer Fortführung als Stiftung weiterhin seine Gültigkeit besitzt und durch die Stiftungslösung auch langfristig und nachhaltig verfolgt werden kann. Auch hier schützt die Stiftungslösung vor potenziellen

---

120 Draheim/Franke (2018), 407 f.

121 Steiner (2020), 247.

122 Steiner (2020), 246 f.

123 Steiner (2020), 246.

Gefahren, die das Wertegerüst angreifen könnten, zum Beispiel durch opportunistisches Verhalten der Anteilseigner oder eine Übernahme des Unternehmens.

**Praxisbeispiel: Handtmann Service GmbH & Co. KG (Experteninterview mit Herrn Jörg Hochhausen, Geschäftsführer und Personalleiter)**

Handtmann hat neben der Familienstiftung, die 51 Prozent der Anteile des Unternehmens hält, eine Mitarbeiterstiftung gegründet. Ziel war es dabei, in Not geratene Mitarbeiter finanziell zu unterstützen. Der Stiftungszweck ist es, den Mitarbeitern des Unternehmens in allen Notlagen des Lebens zur Verfügung zu stehen. Die Stiftung ist damit ein Ausdruck des sozialen Verständnisses von Arthur und Ilse Handtmann.

#### 4. Gesellschaftliches Engagement

- a) Bereiche des gesellschaftlichen Engagements von Familienunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen

Zahlreiche Unternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst und wollen dementsprechend ihren Beitrag für die Gesellschaft leisten. So zeigt sich, dass über 80 Prozent der Familienunternehmen ein gesellschaftliches Engagement verfolgen.<sup>124</sup> Eine Möglichkeit, das gesellschaftliche Interesse zum Ausdruck zu bringen, ist die Etablierung gemeinnütziger Stiftungen – entweder als Komplementär zum existierenden Familienunternehmen oder als eigenständige Unternehmensform.

Familienunternehmen errichten Stiftungen dabei zusätzlich zu ihrem ohnehin bereits vorhandenen gesellschaftlichen Engagement. Die Motive von Familienunternehmen sind vielfältig und können sich auf die Verankerung familiärer Werte oder auf das Versprechen beziehen, einen gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Unternehmensverbundene Stiftungen engagieren sich überwiegend im Bereich „Bildung und Forschung“.<sup>125</sup> Im Zentrum der Betrachtung stehen oftmals Förderungen für junge Erwachsene und wissenschaftliche Forschungsprojekte. Neben Bildung steht auch das soziale Engagement in Form von Zuwendungen oder Integrationsmaßnahmen im Vordergrund. Ein geringeres Engagement lässt sich im innerbetrieblichen Bereich verzeichnen.

---

*Unternehmensverbundene Stiftungen engagieren sich insbesondere für Bildung und Forschung.*

---

124 Stiftung Familienunternehmen (2020), 10 f.

125 Stiftung Familienunternehmen (2020), 44 f.

### **Praxisbeispiel: Vector Stiftung (Experteninterview mit Frau Edith Wolf, Vorständin)**

Die gemeinnützige Vector Stiftung verfolgt ein übergeordnetes, gesellschaftliches Ziel: Baden-Württemberg soll Technologieführer in Deutschland bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, werden ausgebildete Naturwissenschaftler und Ingenieure benötigt. Deshalb ist ein großer Fokus der Stiftung die Förderung der Bereiche Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik (MINT). Die Förderinitiativen erstrecken sich dabei wiederum über drei wesentliche Förderbereiche. Diese sind Forschung, Bildung und Soziales.

Die Initiativen zeigen sich beispielsweise in MINT-Forschungsprojekten mit Innovationen für eine nachhaltige Umwelt und Gesellschaft. Besonders im Bereich Bildung liegt das Augenmerk darauf, junge Leute für MINT-Fächer und MINT-Berufe zu begeistern. Die Vector Stiftung ist zwar klein, schafft es aber, kleine – jedoch gezielte – Beiträge zu leisten. Konkret zeigt sich das gesellschaftliche Engagement beispielsweise in einem Bildungsprojekt, aus dem zwei Didaktik-Professuren hervorgegangen sind. Zum einen die Professur „Physik und ihre Didaktik“ an der Universität Tübingen und zum anderen die Professur „MINT-Fachdidaktik“ am KIT in Karlsruhe. Die Stiftung leistet damit einen starken Beitrag zur Verbesserung der MINT-Lehrkräfte-Ausbildung.

Zu nennen ist auch das Prestigeprojekt „Social Impact Lab“ in Stuttgart. Dies ist ein Inkubator, in dem Start-ups im ökologischen und im gesellschaftlichen Bereich gegründet werden. Die Gründer erhalten hier Unterstützung in Form von Arbeitsplätzen und Coaches sowie durch den sozialen Austausch unter Gründern. Zudem werden Mentoring und Trainings für die Gründer angeboten. Veranstaltungen, an denen potenzielle Gründer ihre „Pitches“ vorstellen, sind für die Öffentlichkeit frei zugänglich.

Hinsichtlich der Bereiche des gesellschaftlichen Engagements zeigen sich einige Unterschiede zwischen Stiftungen und den Familienunternehmen, die mit einer Stiftung verbunden sind.<sup>126</sup> Differenzen bestehen insbesondere in den Bereichen „Ökologie und Nachhaltigkeit“ als auch im „innerbetrieblichen Engagement“. Zum Beispiel ist das innerbetriebliche Engagement verbundener Stiftungen im Vergleich zum Familienunternehmen weitaus niedriger. Auch im Bereich „Ökologie und Nachhaltigkeit“ sind unternehmensverbundene Stiftungen weniger engagiert. Die Unterschiede lassen sich unter anderem damit begründen, dass in der Regel keine Produktionsstätten betrieben oder große Gebäude verwaltet werden und damit die

---

<sup>126</sup> Stiftung Familienunternehmen (2020), 45.

Notwendigkeit zur Umsetzung von ökologischen Zielen ein Stück weit an Bedeutung verliert. Stiftungen, die sich dem innerbetrieblichen Engagement widmen, legen ihren Fokus auf die Unterstützung von Mitarbeitern. Unzureichend werden hingegen Themen aus dem Gesundheitsbereich oder die Work-Life-Balance der Mitarbeiter betrachtet, was die Schlussfolgerung zulässt, dass Familienunternehmen solche Themen selbst angehen, statt diese in die Hand von gesonderten Stiftungen zu legen.

#### b) Gesellschaftliches Engagement bei der Fortführung als Stiftungslösung

In ihrem gesellschaftlichen Engagement unterscheiden sich Familienunternehmen aufgrund unterschiedlicher Philosophien der Familien oftmals stark voneinander. Grundsätzlich wird Familienunternehmen allerdings ein hohes Maß an gesellschaftlichem Engagement bescheinigt, beispielsweise in den Bereichen Soziales sowie ökologisches Handeln und Naturschutz. Eine Fortführung des Unternehmens als Stiftungslösung fördert dieses Gedankengut, wie bereits im vorangegangenen Abschnitt angedeutet wurde.

#### **Praxisbeispiel: Carl Zeiss AG (Experteninterview mit Herrn Dr. Christian Müller, Mitglied des Vorstands, CFO)**

Die gesellschaftliche Verantwortung der Carl Zeiss AG spiegelt sich in fünf Handlungsfeldern wider: Mitarbeitende, soziales Engagement, Umwelt, Produkte und Wertschöpfung sowie Integrität und Compliance.

Als Arbeitgeber bietet ZEISS seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten, die Zukunft aktiv mitzugestalten. Dies zeigt sich unter anderem in 1.000 neu geschaffenen Arbeitsplätzen im Geschäftsjahr 2019/20 sowie in weltweit 520 Ausbildungsplätzen. Auch das Thema ESG, also Environment, Social und Governance-Anlagekriterien, wird großgeschrieben – zum Beispiel im Nachhaltigkeitsbericht. Dazu zählt auch das gesellschaftliche und soziale Engagement der ZEISS Gruppe, das im Schwerpunkt auf die Förderung von Forschung und Bildung zielt – ergänzt durch die Felder Gesundheit, Naturschutz sowie Soziales und Kultur. Mit dem 2012 unter dem Dach des ZEISS Förderfonds gestarteten Bildungs- und Wissenschaftsfonds fördert ZEISS in Deutschland den naturwissenschaftlichen Nachwuchs. Im Zentrum stehen Bildungsinitiativen im Bereich der sogenannten MINT-Fächer – vorrangig für junge Menschen vor der Studienwahl und Studierende vor dem Berufseinstieg. Ein weiterer Aspekt ist die humanitäre Hilfe für Kliniken in Entwicklungsländern. Hier werden zum Beispiel Ärzte im Bereich der Augenheilkunde ausgebildet. Ziel ist dabei seit dem Ende der 90er Jahre die Verringerung der Blindheit von Menschen weltweit.

---

*Die Möglichkeit zur Fortführung des gesellschaftlichen Engagements ist ein wesentlicher Grund, der für eine Stiftungslösung spricht.*

---

Die Carl-Zeiss-Stiftung, eine der ältesten und größten privaten wissenschaftsfördernden Stiftungen in Deutschland, ist in der Entscheidung der Förderung unabhängig vom Unternehmen. Sie besitzt satzungsgemäß einen übergeordneten Zweck: Die Förderung von MINT-Fächern in Richtung Forschung und Lehre. Die Stiftung adressiert mit ihrer Förderung aktuelle wissenschaftliche, wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderungen im Anwendungsspektrum der MINT-Fächer. Ihre wirkungsvollen Förderformate und Schwerpunktthemen bieten vielfältige Anknüpfungspunkte für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Thüringen.

Die Stiftung finanziert ihre umfassenden Fördermaßnahmen aus Dividenden des Unternehmens. Zuletzt wurden beispielsweise 75 Millionen Euro vom Unternehmen an die Stiftung ausgeschüttet.

Das soziale Verantwortungsbewusstsein von Stiftungsunternehmen ist oftmals ein integraler Bestandteil der Unternehmenskultur, wenn dieses bereits durch die Gründer vorgelebt wurde.<sup>127</sup> Auch ökologisches Handeln und Naturschutz sind wesentliche Aspekte des gesellschaftlichen Engagements vieler Stiftungsunternehmen. Zur Bewahrung der Umwelt sind viele Stiftungsunternehmen bemüht, ihre operativen Geschäftstätigkeiten ressourcenschonend abzuwickeln. Beispiele sind die Senkung des Energie- und Wasserverbrauchs und die Reduktion der Emissionen und Schadstoffe.<sup>128</sup>

#### **Praxisbeispiel: COR Sitzmöbel Helmut Lübke GmbH & Co. KG (Experteninterview mit Herrn Leo Lübke, Geschäftsleitung)**

COR Sitzmöbel wurde 1954 gegründet und ist ein Möbelunternehmen aus Rheda-Wiedenbrück in Ostwestfalen, ehemals Schwesterunternehmen der Firma Interlübke – Erfinder der Schrankwand. COR Sitzmöbel ist ein Beispiel für ein gesellschaftlich engagiertes Familienunternehmen, welches aktuell über eine Stiftungslösung nachdenkt. Dabei müssen allerdings neben den Vorteilen auch die Hemmnisse einer solchen Umsetzung bedacht werden.

---

127 Steiner (2020), 241 f.

128 Steiner (2020), 250.

Das gesellschaftliche Engagement zeigt sich in verschiedenen Bereichen. Zunächst ist das Unternehmen als Arbeitgeber zu sehen, welches Arbeitsplätze für rund 220 Mitarbeiter schafft. Der Fortbestand dieser Arbeitsplätze ist ein wichtiges gesellschaftliches Ziel. Auch Umweltschutz spielt eine große Rolle bei COR Sitzmöbel. Das Unternehmen unterstützt zudem kulturelle Einrichtungen mit Konzerten und Lesungen durch Sponsoring. Weiterhin ist das Unternehmen in einem Fonds für junge Kunst aktiv. Insgesamt zeigt sich COR Sitzmöbel auch lokal stark verwurzelt. So tätigen sie Spenden für lokale Sportvereine und haben einen Tennisverein für die Mitarbeiter und Bürger auf dem COR-Gelände gegründet. Das Unternehmen engagiert sich grundsätzlich bei gesellschaftlichen Problemen, wenn diese an das Unternehmen herangetragen werden. Ein wichtiger Aspekt muss dabei betont werden: Das gesellschaftliche Engagement soll die eigenen Mitarbeiter nicht belasten.

Der große Vorteil einer Stiftungslösung läge in der Fortführung des Unternehmens und der Geschäftsidee beziehungsweise Vision, unabhängig davon, welche Interessen die Nachfolger der Familie vertreten. Insbesondere das beschriebene gesellschaftliche Engagement könnte durch eine Stiftungslösung weiterverfolgt werden. Eine Stiftungslösung kommt besonders dann in Frage, wenn die eigenen Nachkommen das Unternehmen nicht führen können oder wollen, und wenn eine professionelle Geschäftsführung etabliert werden soll. Auch zum Beispiel der Fortbestand der Arbeitsplätze in Deutschland könnte auf diese Weise gesichert werden.

Allerdings bestehen auch Hemmnisse in Hinblick auf die Umsetzung eines Stiftungskonzepts. Zum einen muss generell bedacht werden, dass sich einige Geschäftsmodelle im Laufe der Zeit überleben und schlichtweg keinen Mehrwert mehr stiften. Ist die Stiftungssatzung zu starr, ist dadurch ein erheblicher Einschnitt in die Flexibilität des Unternehmens gegeben. Es besteht dementsprechend die Sorge, dass durch die Stiftung Spontaneität und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens verloren gehen – auch im Bereich des gesellschaftlichen Engagements.

An dieser Stelle muss allerdings zwischen der Familienstiftung und der gemeinnützigen Stiftung differenziert werden. Ein Hang zu sozialem Engagement oder ökologischem Handeln und Naturschutz zeigt sich nicht nur im Falle der gemeinnützigen Stiftung, sondern auch für Unternehmen, die mit einer Familienstiftung verbunden sind. Grund hierfür ist oftmals das Gedankengut des Gründers, welches auch im Rahmen der Stiftungslösung fortgeführt wird. Waren die Gründer in den genannten Bereichen engagiert, zeigt sich dies auch bei der Fortführung des Unternehmens als Stiftungslösung. Allerdings sei betont, dass dies nicht

zwangsläufig der Fall sein muss. Wurde die Familienstiftung ausschließlich zum Fortbestand des Unternehmens gegründet, besteht keine Notwendigkeit oder Pflicht für gesellschaftliches Engagement. Dennoch ist hervorzuheben, dass der grundsätzliche Fortbestand eines solchen Wertegerüsts durch eine Stiftungslösung gewahrt werden kann, wie insbesondere die Experteninterviews verdeutlichen.

### **Praxisbeispiel: Osiandersche Buchhandlung GmbH (Experteninterview mit Herrn Christian Riethmüller, Geschäftsführung)**

Während die Familienstiftung der Osianderschen Buchhandlung GmbH in erster Linie zum Fortbestand der Familie gegründet wurde, zeigt sich, dass die soziale Ader der Familie auch nach der Umsetzung als Stiftungslösung im Unternehmen verankert bleibt. Dies äußert sich in zahlreichen sozial ausgerichteten regionalen und überregionalen Aktivitäten. So ist Osiander beispielsweise Sponsor von über 300 kulturellen Veranstaltungen, die der Gesellschaft zugänglich gemacht werden. Als drittgrößte deutsche Buchhandlung ist es zudem Anliegen des Unternehmens, den Bereich der Leseförderung in der Gesellschaft weiter auszubauen. Auch hier sind bereits zahlreiche Projekte für die kommenden Jahre geplant.

Osiander ist zudem im Bereich der Nachhaltigkeit aktiv. Trotz höherer Kosten für das Unternehmen wurde ein Online-Versand via Fahrradkurier ins Leben gerufen. Die Fahrradkuriere haben bereits über 200.000 Pakete ausgefahren. Die zusätzlichen Kosten werden nicht an die Kunden weitergegeben. Deutlich wird aus diesem Beispiel: Wirtschaftlichkeit der Familienunternehmen ist die Basis für Nachhaltigkeit.

## **5. Finanzierung**

### **a) Finanzpolitik**

Die strategischen Zielsetzungen eines Unternehmens bilden die Grundlage des unternehmerischen Handelns und beeinflussen somit auch die Finanzierungsentscheidungen. Aufgrund der Heterogenität von Familienunternehmen und von Stiftungsunternehmen kann keine generelle Aussage über das Finanzierungsverhalten getroffen werden. Jedoch wird Stiftungsunternehmen nachgesagt, dass sie im Vergleich sowohl eine geringere Risikobereitschaft als auch eine vorsichtigeren Nutzung von Fremdmitteln aufweisen.<sup>129</sup> Die konservative Finanzierungs politik von Stiftungsunternehmen hinsichtlich der Nutzung von Finanzierungsmitteln macht sich

---

129 Betzer/Bazhutov (2020), 52.

durch eine geringere Verwendung von Darlehen und einen insgesamt niedrigeren Verschuldungsgrad bemerkbar.

Auch auf die Finanzierung der Stiftung selbst muss an dieser Stelle eingegangen werden. In der Regel bezieht die Stiftung Dividenden entsprechend ihrer Anteile am Unternehmen. Insbesondere im Falle der gemeinnützigen Stiftung ist dies ein Mittel, um den Fortbestand gemeinnütziger Aktivitäten und Projekte zu sichern beziehungsweise diese zu finanzieren.

**Praxisbeispiel: Robert Bosch Stiftung GmbH (Experteninterview mit Herrn Dr. Hans-Werner Cieslik, Geschäftsführung Robert Bosch Stiftung GmbH, und Herrn Dr. Hans Maier, Leiter Steuerabteilung der Robert Bosch GmbH)**

Das Beispiel der gemeinnützigen Robert Bosch Stiftung zeigt, dass der Aspekt der Langfristigkeit für die Stiftung selbst eine Herausforderung darstellt. Die Stiftung hält 94 Prozent der Anteile an der Robert Bosch GmbH und bezieht entsprechend eine Dividende, um gemeinnützige Projekte zu finanzieren. Die Finanzkraft der Stiftung ist abhängig vom Unternehmensgewinn der Robert Bosch GmbH. Wenn dieser geringer ausfällt, sinken auch die Dividenden für die Stiftung. Insbesondere längere Rezessionsperioden könnten zu größeren Problemen für die Stiftung führen. Die Möglichkeit der Bildung von Rücklagen in Zeiten höherer Dividende kann dieses Problem nur abfedern, aber nicht vollständig lösen.

Dieser Aspekt soll am Beispiel des Robert-Bosch-Krankenhauses verdeutlicht werden, einem Stiftungs Krankenhaus der Robert Bosch Stiftung, das auf eine private Initiative Robert Boschs aus dem Jahr 1915 zurückgeht. Ein Projekt wie der Aufbau und der Betrieb eines Krankenhauses ist mit langfristigen Verpflichtungen und Kosten für den Träger, die Robert Bosch Stiftung, verbunden. Eine Planung ist hierbei nicht auf Basis von Jahren möglich, sondern vielmehr auf Basis von Dekaden.

b) Zugang zum Kapitalmarkt

Weiter wird der grundsätzliche Zugang zum Kapitalmarkt beleuchtet. Während Familienunternehmen diesen in der Regel relativ frei gestalten können, zeichnen sich Unterschiede bei Stiftungsunternehmen ab. Der Zugang zum Kapitalmarkt wird einigen Stiftungsunternehmen aufgrund von Restriktionen – bedingt durch die Stiftungssatzung – erschwert. Oftmals ist in den Satzungen ein Verbot der Anteilsveräußerung niedergeschrieben oder es ist untersagt,

---

*Stiftungslösungen besitzen spezifische Anforderungen in den Bereichen Finanzpolitik, Zugang zum Kapitalmarkt, Mittelverwendung, Gewinnausschüttung, Controlling und Steuern.*

---

auf den Status eines Minderheitseigentümers des Unternehmens abzusinken.<sup>130</sup> Gleichermaßen zeigt sich im Vergleich zu Familienunternehmen ein erschwertes Wachstum durch Akquisitionen.<sup>131</sup>

An dieser Stelle sollen die Formen der Finanzierung diskutiert werden. Im Allgemeinen zeichnen sich Stiftungsunternehmen dadurch aus, dass sie weitestgehend interne Formen der Finanzierung verwenden, statt Fremdfinanzierungen in Anspruch zu nehmen. Allerdings muss an dieser Stelle zwischen Unternehmen in Eigentum von gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen unterschieden werden. Insbesondere im Falle der gemeinnützigen Stiftungen besteht kein unbegrenzter Zugang zum Kapitalmarkt – die Unabhängigkeit steht oftmals im Vordergrund. Für Unternehmen, welche sich in der Hand einer Familienstiftung befinden, lässt sich ein differenziertes Bild erkennen. Dies begründet sich damit, dass sie – bedingt durch die erschwerte Beschaffung von weiterem Eigenkapital – eher dazu geneigt sind, Fremdkapital aufzunehmen. Zudem übt die Unternehmerfamilie häufig weiterhin ihre Macht im Management des Stiftungsunternehmens aus und kann somit ihre eigenen Ziele verfolgen.<sup>132</sup> Denkbar ist, dass die Stiftung als Fremdkapitalgeber agiert und ihre verfügbaren Geldmittel dem Unternehmen als verzinsten Kredit überlässt. Umgekehrt besteht zudem die Möglichkeit, dass die Stiftung selbst ein Darlehen in Anspruch nimmt.<sup>133</sup>

#### c) Mittelverwendung

Darüber hinaus müssen Unterschiede in der Mittelverwendung betrachtet werden. Es zeigen sich erneut Unterschiede zwischen Unternehmen in Eigentum von Familienstiftungen und gemeinnützigen Stiftungen. Familienstiftungen sind im Vergleich zu gemeinnützigen Stiftungen nicht verpflichtet, finanzielle Ausschüttungen zeitnah zu verwenden. Vielmehr stehen ihnen diesbezüglich einige Möglichkeiten offen. Die Gewinne können entweder im Unternehmen verweilen, an die Stiftung und somit an die Stifterfamilie ausgeschüttet werden oder sogar als Darlehen eingesetzt werden.<sup>134</sup> In Abhängigkeit von der Rechtsform der Tochtergesellschaften des stiftungsverbundenen Unternehmens hat die Familienstiftung die Möglichkeit, Kapital in die Gesellschaft einzulegen. Zum Beispiel erfolgt eine Eigenkapitalerhöhung in Kapitalgesellschaften in diesem Kontext durch eine Aufstockung der Kapitalrücklage. Die Nutzung der zur Verfügung stehenden Finanzierungsmöglichkeiten hängt des Weiteren auch von der beabsichtigten Gewinnverwendung des Unternehmens ab. Die Gewinne werden meist für

---

130 Achleitner et al. (2020).

131 Block et al. (2020a), 4.

132 Betzer/Bazhutov (2020), 52 f.

133 Jaenecke (2018).

134 Jaenecke (2018).

unternehmensinterne Zwecke genutzt oder werden an die verbundene Stiftung beziehungsweise deren Begünstigte transferiert.<sup>135</sup>

### **Praxisbeispiel: MAHLE GmbH (Experteninterview mit Herrn Michael Frick, Mitglied der MAHLE Konzern-Geschäftsführung Finanzen)**

Die gemeinnützige MAHLE-STIFTUNG GmbH wurde von den Gründern des gleichnamigen Konzerns ins Leben gerufen. Sie hält 99,9 Prozent der Anteile der MAHLE GmbH. Michael Frick, Mitglied der MAHLE Konzern-Geschäftsführung Finanzen, sieht den großen Mehrwert eines Stiftungsunternehmens in der fehlenden Vergänglichkeit des Gründers: „Bis heute prägt der Grundgedanke der Stifter das Unternehmen: Kundenzufriedenheit, Prosperität für das Unternehmen und Realisierung anthroposophischer Zwecke über die Ausschüttung an die MAHLE-STIFTUNG.“

Die Mittelverwendung ist wie folgt organisiert: Drei Prozent der Ausschüttung gehen an die gemeinnützige Stiftung, der Restbetrag wird thesauriert. Dies entspricht einem Fördervolumen von circa sechs bis sieben Millionen pro Jahr, welches der Stiftung für gemeinnützige Zwecke zur Verfügung steht. Doch wie werden die Mittel verwendet?

Die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung war inspiriert durch die Vorträge des Anthroposophen Rudolf Steiner zu sozialen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fragestellungen im Umgang mit und zum Einsatz von Kapital. Ein Ziel der Stiftungsgründung war, das Eigentum am Unternehmen aus der Erbfolge herauszunehmen und dadurch eine kontinuierliche und stabile Unternehmensentwicklung voranzutreiben. Eine moderate Gewinnausschüttung an die Stiftung sollte dem Unternehmen die Möglichkeit für eigene Investitionen geben, während gleichermaßen die gemeinnützige Arbeit der Stiftung vorangetrieben wird. Sie erhielt den Auftrag, gemeinnützige Projekte und Initiativen durch die Förderung der Gesundheitspflege, der Jugendhilfe, der Erziehung, Volks- und Berufsbildung sowie der Wissenschaft und Forschung zu verfolgen. Insbesondere sollten innovative Projekte unterstützt werden, die auf Grundlage der Anthroposophie arbeiten. Aus Sicht der Stifter sollten dadurch wichtige soziale und gesellschaftliche Impulse möglich werden, die bis weit in die Zukunft reichen.

---

135 Betzer/Bazhutov (2020), 54.

#### d) Gewinnausschüttung

Die Gewinnausschüttung kann bei Familienunternehmen in der Regel durch die Familie relativ frei gestaltet werden. Es zeigt sich dagegen für Stiftungsunternehmen, dass die Gewinnausschüttung im Vergleich zu sonstigen Unternehmen geringer ausfällt. Zum Beispiel beträgt die Gewinnausschüttung in Stiftungsunternehmen meist unter zehn Prozent, wohingegen große Kapitalmarktunternehmen eine Gewinnausschüttung von rund 40 Prozent vorweisen können.<sup>136</sup> Jedoch besteht hinsichtlich der Gewinnverwendung nicht immer Einigkeit. In einigen Stiftungsunternehmen stellt das Thema einen potenziellen Streitpunkt dar – insbesondere, wenn es sich bei der verbundenen Stiftung um eine Familienstiftung handelt. Dadurch, dass der Stiftung die Kontrolle des Stiftungsunternehmens obliegt, kann es so mittelbar die strategischen Ziele sowie die Entscheidung über die Gewinnverwendung des Stiftungsunternehmens beeinflussen. Es zeigt sich jedoch, dass für Unternehmen, die mit einer Familienstiftung in Verbindung stehen, die nachhaltige Sicherung des Unternehmens im Vordergrund steht und somit auch hier eine eher verhaltene Gewinnausschüttungspolitik verfolgt wird. Findet jedoch eine Gewinnausschüttung an die Familienstiftung statt, läuft diese in zwei Schritten ab. Zunächst muss die Gewinnausschüttung an die Familienstiftung selbst erfolgen. Anschließend werden die finanziellen Mittel unter Einhaltung bestimmter Bedingungen an die Familie weitergeleitet.

Auch hier muss die besondere Rolle von gemeinnützigen Stiftungen erwähnt werden. Wie bereits im Kontext der Finanzpolitik dargestellt wurde, nutzt die gemeinnützige Stiftung die Dividende des Unternehmens, um gesellschaftlich relevante Projekte zu finanzieren. Auch hier gibt es zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten bei der Verteilung von Unternehmensanteilen und Stimmrechten, die vor der Initiierung der Stiftungslösung festgelegt werden müssen.

**Praxisbeispiel: Robert Bosch GmbH (Experteninterview mit Herrn Dr. Hans-Werner Cieslik, Geschäftsführung Robert Bosch Stiftung GmbH, und Herrn Dr. Hans Maier, Leiter Steuerabteilung der Robert Bosch GmbH)**

Die Robert Bosch GmbH wurde 1964 zum Stiftungsunternehmen. Die Struktur der Stiftungslösung besitzt einige Besonderheiten. Die Familie Bosch hält – nunmehr in dritter Generation – rund fünf Prozent der Unternehmensanteile und sieben Prozent der Stimmrechte. Die gemeinnützige Robert Bosch Stiftung GmbH hält rund 94 Prozent der Unternehmensanteile, allerdings keine Stimmrechte. Diese liegen mit 93 Prozent bei der Robert Bosch Industrietreuhand KG, die dafür lediglich 0,01 Prozent der Anteile

---

<sup>136</sup> Betzer/Bazhutov (2020), 54.

hält. Dabei herrscht eine starke Trennung und Unabhängigkeit zwischen Treuhand, Stiftung und Unternehmen.

In dieser Konstellation seien die Implikationen der Gewinnausschüttung betrachtet. Die gemeinnützige Stiftung benötigt Mittel zur Durchführung ihrer gemeinnützigen Projekte, wie bereits zuvor im Praxisbeispiel der Robert Bosch Stiftung GmbH verdeutlicht wurde. Die Dividende der Robert Bosch GmbH ist abhängig vom Unternehmenserfolg. In den letzten Jahren floss der Stiftung eine Dividende zu, die das Jahresbudget der Stiftung von rund 120 Millionen Euro deckte. Im Jahr 2020 erhielt die Stiftung wegen eines geringeren Gewinnes der Robert Bosch GmbH im Jahr 2019 circa die Hälfte und stockte den Rest aus Rücklagen auf. Da die Stiftung keine Stimmrechte besitzt, kann sie selbst keinen Einfluss auf die Unternehmenssteuerung und damit die Gewinnausschüttung nehmen.

Auch die Familie selbst hat mit fünf Prozent Anteilen kaum einen Einfluss auf die Steuerung der Robert Bosch GmbH. Dies obliegt der Robert Bosch Industrietreuhand KG mit ihren Stimmrechten. Sie ist mit aktiven und ehemaligen Mitgliedern der Geschäftsleitung, Vertretern der Familie und Vertretern aus der Wirtschaft besetzt, die damit die Gewinnausschüttung festlegen können. Die Interessen der Stiftung werden dabei regelmäßig so weit wie möglich berücksichtigt.

#### e) Controlling

Die zuvor beschriebenen Verhaltensweisen haben eine starke Auswirkung auf das Controlling und auf die Wahl der in den Unternehmen verwendeten Controlling-Instrumente.

Der Machteinfluss der Familien wirkt sich in Familienunternehmen auf die Ausgestaltung der Controlling-Systeme aus. Durch den Familieneinfluss können Führungskräfte intern leichter an Informationen gelangen und Entscheidungen durchsetzen, als es in anderen Unternehmen der Fall ist. Dadurch werden Controlling-Systeme für das Treffen operativer oder strategischer Entscheidungen nicht vollumfänglich benötigt.<sup>137</sup> Auch besetzen Familienunternehmen oftmals weniger Controlling-Positionen.<sup>138</sup> Dies ist allerdings oft auf die durchschnittlich kleine Unternehmensgröße von Familienunternehmen zurückzuführen.<sup>139</sup> Im Gegensatz zu kleineren

---

137 Leitterstorf/Kammerlander (2020), 10.

138 Hiebl (2013), 80.

139 Leitterstorf/Kammerlander (2020), 9.

Familienunternehmen sind größere Familienunternehmen in Bezug auf die Nutzung von Controlling-Instrumenten mit Nicht-Familienunternehmen vergleichbar.<sup>140</sup>

Auch der zuvor beschriebene langfristige Planungshorizont von Familienunternehmen kann sich auf das Controlling auswirken, indem bei Planzahlen und Soll-Ist-Abweichungsanalysen unterschiedliche Zeithorizonte verwendet werden. Familienunternehmen setzen durch ihre langfristige strategische Orientierung vermehrt auf langjährige Ziele und Planungen. Wenn das Controlling die Management-Entscheidungen beispielsweise zu Finanzierungsalternativen begleitet, dann werden Familienunternehmen konsequenterweise weniger die kurzfristige Minimierung der Kapitalkosten, sondern vielmehr die langfristige Unabhängigkeit der Finanzierung in den Vordergrund stellen.<sup>141</sup> Das nachfolgende Beispiel verdeutlicht hierbei, dass durch langfristige Planung neben nicht-ökonomischen Zielen auch ökonomische Ziele erreicht werden können.

#### **Unternehmensbeispiel: TROX GmbH (Experteninterview mit Herrn Thomas Mosbacher, Geschäftsführer Finanzen und Personal)**

Die TROX GmbH sowie die zugehörige Stiftung zeigen, dass eine langfristige Orientierung sowie eine mit Bedacht formulierte Satzung dabei helfen können, dass ökonomische Ziele nachhaltig verfolgt werden. Übergeordnetes Ziel der Stiftung ist es, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Die Basis hierfür ist Wirtschaftlichkeit. So steht in der Stiftungssatzung geschrieben, dass die Anteile der GmbH nicht verkauft werden dürfen und, dass die Stiftung als Gesellschafter nicht viel Geld ausschütten darf. Dies bedeutet konkret, dass circa zehn Prozent des Gewinns ausgeschüttet werden, während der übrige Teil in der Firma verbleibt. Dies ermöglicht ein nachhaltiges unternehmerisches Handeln.

In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Umsetzung einer Stiftungslösung eine gewisse „Ruhe“ in die Unternehmenssteuerung gebracht hat. Die Stiftung agiert vorsichtiger als ein einzelner Gesellschafter es tun würde – verfolgt dabei aber langfristige ökonomische Ziele für das Unternehmen, um den Fortbestand zu gewährleisten. In der Historie des Unternehmens hat es bereits viele Wechsel in der Geschäftsführung gegeben. Auch aufgrund dieser Entwicklung wurde das Unternehmen in eine wirtschaftliche Krise geführt, die durch die Stiftungslösung und unter anderem durch die

---

140 Hiebl (2013), 80.

141 Leitterstorf/Kammerlander (2020), 10.

gezielte Besetzung der Stiftungs- und Aufsichtsratsorgane korrigiert werden konnte. Dabei betont Herr Mosbacher einen wichtigen Punkt: Die diversifizierten Kompetenzen der Menschen in den Gremien sind der wesentliche Faktor, um ein nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen.

#### f) Erbschaftsteuer

Ein wichtiger Aspekt, der in diesem Kontext betrachtet werden muss, ist die Erbschaftsteuer. Durch Gründung einer Familienstiftung kann das Vermögen ohne reguläre Schenkung- oder Erbschaftsteuer übertragen werden. Allerdings ist nach Ablauf von dreißig Jahren eine Erbschaftsteuer auf das Vermögen der Stiftung zu entrichten. Das nachfolgende Beispiel soll den Vorteil der Stiftungslösung in diesem Bereich verdeutlichen.

#### **Praxisbeispiel: Delo Industrie Klebstoffe GmbH & Co. KGaA (Experteninterview mit Frau Dipl.-Ing. Sabine Herold, Geschäftsführende Gesellschafterin)**

Delo Industrie Klebstoffe ist ein führender Hersteller von industriellen Spezialklebstoffen sowie dazugehörigen Dosier- und Aushärtegeräten. Die Anteile des Familienunternehmens halten die geschäftsführenden Gesellschafter Sabine Herold und ihr Ehemann Wolf-Dietrich Herold jeweils zu gleichen Teilen. Im Falle eines gleichzeitigen Ablebens der Unternehmer ist zur Fortführung des Unternehmens eine Stiftungslösung angedacht, die sich im Kern durch das deutsche Erbschaftsteuerrecht begründet.

Seit 2016 existiert im Erbschaftsteuerrecht ein Freibetrag in Höhe von 26 Millionen Euro, bei dessen Überschreitung eine Pflicht zur Besteuerung des Erbes – sprich des Unternehmens – anfällt. Für die Gesellschafter ist eine solche Substanzbesteuerung in der Regel eine nicht stemmbare Bürde. Betrachtet man die Situation bei Delo, wird dieses Argument sehr deutlich. Verstirbt einer der beiden Anteilseigner, läuft es darauf hinaus, dass ein Viertel des eigenen Unternehmens nochmals gezahlt werden muss. Diese Problematik ist gerade dann essenziell, wenn das Unternehmen besonders erfolgreich ist. Durch die aktuelle Ausgestaltung der Erbschaftsteuer wird insbesondere der deutsche familiäre Mittelstand erheblich geschwächt. Eine Stiftungslösung wäre für Delo eine Zwangslösung, um dieses Problem abzumildern und das Unternehmen nicht meistbietend verkaufen zu müssen. Eine gemeinnützige Stiftung wurde bereits 2014 gegründet, hält aber keine Anteile des Unternehmens. Die Delo-Herold-Stiftung

engagiert sich schwerpunktmäßig für Wissenschaft und Forschung, Erziehung, Volks- und Berufsbildung sowie für Kunst, Kultur und Sport. Im Todesfall beider Anteilseigner würde der technische Beirat ins Kuratorium der Stiftung wechseln, die dann 75 Prozent der Unternehmensanteile hält und für die Berufung der Geschäftsführung Verantwortung trägt. Die übrigen 25 Prozent der Anteile gehen an die Kinder über.

Im Gegensatz zur Stiftungslösung hätte die Unternehmensführung durch eine natürliche Person verschiedene Vorteile, zum Beispiel in Hinblick auf die intrinsische Motivation, das Unternehmen weiter auszubauen. Grundsätzlich schränkt die Stiftung die Geschäftstüchtigkeit nicht ein. Eine Sorge wäre im zuvor beschriebenen Fall, dass die Geschäftsführung gegebenenfalls nicht passend ausgewählt würde, wenn diese durch das Kuratorium der Stiftung bestimmt wird. Der Besitz und die Führung eines Unternehmens sollten sich entsprechend in einer Hand befinden, um dynamisch zu bleiben.

In Hinblick auf das Erbschaftsteuerrecht lässt sich folgender Wunsch ableiten: Wird ein Unternehmen übergeben, das ein Familienmitglied oder eine beliebige andere geeignete Person als Erbe zehn Jahre lang weiterführt, sollte nach dieser Zeit die Erbschaftsteuer entfallen – ein Generationenübergang darf ein Unternehmen nicht zerschlagen.

## **6. Zwischenfazit**

Es kann an dieser Stelle ein Zwischenfazit zu der Fragestellung gezogen werden, ob sich die Stiftung als Rechtsträgerin für die dauerhafte Fortführung eines Familienunternehmens eignet. Die Analyse der Verhaltensweisen sowie die Experteninterviews bilden dabei die Grundlage für eine tiefere Erörterung dieser Fragestellung in Kapitel E. Die vorangegangene Analyse zeigt, dass Verhaltensweisen von Familienunternehmen bei einer Fortführung als Stiftungsunternehmen übergehen können. In Bezug auf vereinzelte Aspekte müssen gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, damit Verhaltensweisen von Familienunternehmen problemlos übertragen werden können.

So zeigt sich, dass die strategische Ausrichtung von Familienunternehmen und von Stiftungsunternehmen jeweils durch einen langfristigen und nachhaltigen Planungshorizont gekennzeichnet ist. Strategische Ziele eines Familienunternehmens, insbesondere nicht-ökonomische Ziele, können bei einer Fortführung als Stiftungsunternehmen weiterverfolgt werden.

Ein wichtiger Aspekt in der Unternehmensführung von Familienunternehmen ist die Family Governance. Wird die Anteilnahme der Familie bei der Fortführung als Stiftungsunternehmen reduziert, kann eine Entfremdung stattfinden. Durch Organisation und Durchführung von

Familienprogrammen oder der Einstellung eines Familienmanagers kann dem entgegen gewirkt werden.

Ein weiterer Aspekt ist die Unternehmenskultur. Während sich das zugrundeliegende Wertegerüst generell übertragen lässt, müssen bei einer Fortführung als Stiftungsunternehmen einige zusätzliche Maßnahmen getroffen werden. Neben einer stark ausgeprägten internen Kommunikation erhält beispielsweise auch die externe Kommunikation eine besondere Bedeutung. Innovative Kommunikationswege, zum Beispiel über Social Media, ermöglichen es, in den Dialog mit entsprechenden Stakeholdern zu treten. Auch die Einführung eines Codes of Conduct ist unerlässlich, sollte dieser noch nicht vorliegen.

Strebt ein Familienunternehmen ein bestimmtes gesellschaftliches Engagement an, kann dieses durch Fortführung als Stiftungsunternehmen weiterverfolgt oder sogar intensiviert werden. Dies zeigt sich in unterschiedlichen Bereichen – als übergeordnete Themen sind soziales Engagement sowie ökologisches Handeln und Naturschutz zu nennen. Dabei bieten sich bestimmte Themenbereiche eher für die Stiftung und andere eher für das verbundene Unternehmen an. Ein besonderer Fall ist die gemeinnützige Stiftung, durch deren Gründung gesellschaftliche Ziele besonders intensiv verfolgt werden können.

Abschließend sei angemerkt, dass sich einige Besonderheiten in der Unternehmenssteuerung ergeben, wenn eine Fortführung als Stiftungsunternehmen erfolgt. So müssen unterschiedliche Restriktionen beachtet werden, beispielsweise im Zugang zum Kapitalmarkt oder der Mittelverwendung. Allerdings ist dies stark abhängig von der Stiftungsform.

Entscheidend ist dabei insbesondere die organisatorische Ausgestaltung der Stiftungslösung, zum Beispiel in Hinblick auf Organe sowie deren Unternehmensanteile und Stimmrechte. Insgesamt lässt sich feststellen, dass eine Vielzahl an Ausgestaltungsmöglichkeiten besteht. Damit wird eine große Flexibilität für Unternehmen aller Größenklassen erzielt. So ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten bei der Gründung einer Familienstiftung oder einer gemeinnützigen Stiftung, auch im Zusammenspiel mit der Gründerfamilie. Auch die beschriebene Lösung einer Doppelstiftung sei an dieser Stelle hervorgehoben. Durch solche Modelle bietet sich beispielsweise die Chance, Unternehmensanteile und Stimmrechte stärker voneinander zu trennen. Durch die große Anzahl an Ausgestaltungsmöglichkeiten zeigt sich, dass eine individuelle Lösung unter Berücksichtigung der Bedürfnisse eines jeweiligen Unternehmens gefunden werden kann. Dies gilt auch für kleine und mittlere Unternehmen.

Die Experteninterviews verdeutlichen zudem, inwiefern Verhaltensweisen von Familienunternehmen bei einer Fortführung als Stiftungsunternehmen auf dieses übergehen können.

---

*In den Interviews zeigt sich ein positives Meinungsbild. Das Stiftungsrecht wird als praktikabel angesehen.*

---

Überwiegend wird das Stiftungsrecht dabei als positiv aufgefasst und die Möglichkeiten zur Ausgestaltung einer individuellen Lösung – wie bereits diskutiert – werden als durchaus praktikabel angesehen. Mehr Flexibilität wird allerdings oftmals im Kontext von Änderungen an der Satzung gefordert, sowohl zu Lebzeiten des Stifters als auch danach. Viele Aspekte zeigen sich allerdings erst nach vielen Jahren im laufenden Betrieb – eben dann, wenn Änderungen nicht mehr ohne weiteres vorgenommen werden können. Daher ist es essenziell, dieses Thema bei der Stiftungsgründung ausführlich zu durchdenken. Ratsam ist dabei ein umfangreicher Analyseprozess, bei dem auch externe Berater hinzugezogen werden.

### **III. Performance von Stiftungsunternehmen**

Eigentümer von Familienunternehmen überführen ihre Unternehmensanteile zunehmend in Stiftungen, anstatt diese durch innerfamiliäre Übergaben im Familieneigentum weiterzuführen oder zu verkaufen. Diese Entwicklung ist vor allem in der DACH-Region und in skandinavischen Ländern zu beobachten. Neben zahlreichen mittelständischen Unternehmen befinden sich auch bekannte deutsche Familienunternehmen wie Aldi, Bosch, Bertelsmann, LIDL und Würth ganz oder teilweise im Eigentum von Stiftungen.<sup>142</sup> Einige dieser Unternehmen, wie Fresenius, ZF Friedrichshafen oder Zeiss, sind dabei an der Börse notiert.<sup>143</sup>

Die Regelung der Unternehmensnachfolge im Allgemeinen und die Überführung in eine Stiftung im Speziellen stellt eine äußerst komplexe Phase für Unternehmen dar, die mit zahlreichen Risiken einhergeht. Wie aus Kapitel D.I ersichtlich wird, sind Motive der Eigentumsübertragung in Stiftungen vielfältig und reichen von unternehmerischen und familiären bis hin zu philanthropischen Beweggründen, die nicht zuletzt Implikationen für die finanzielle Performance von Unternehmen beinhalten können. Forschungsarbeiten zur Untersuchung der finanziellen Performance von Stiftungsunternehmen und Familienunternehmen zeigen dabei jedoch ein uneinheitliches Bild auf.<sup>144</sup> Der Fokus dieses Kapitels liegt daher auf der detaillierten Analyse der finanziellen Unternehmensperformance von Unternehmen im Eigentum natürlicher Personen und derer in Stiftungseigentum.

#### **1. Stiftungscharakteristika und Implikationen für die finanzielle Performance**

##### **a) Positive Implikationen**

Wird eine Stiftung als Rechtsträgerin für die dauerhafte Fortführung eines Unternehmens etabliert, hat dies Auswirkungen auf unterschiedliche Unternehmensaspekte wie die Corporate Governance. Dieser Sachverhalt wurde ausführlich in Abschnitt D.II beschrieben. Dabei ist zu erwarten, dass sich hieraus Implikationen für die finanzielle Performance der Unternehmen

---

142 Block/Hosseini (2017); Block et al. (2020a).

143 Block/Hosseini (2017).

144 Block et al. (2020a).

ergeben. Nachfolgend werden Aspekte diskutiert, die tendenziell einen positiven Effekt auf die Unternehmensperformance haben.

Neben gemeinnützigen oder philanthropischen Ambitionen, wie der Betreuung von Mitarbeitern, der Unterstützung der Region oder der Förderung der Wissenschaft, spielen vor allem auch familiäre Belange eine wichtige Rolle. Die Übertragung eines Unternehmens in eine Stiftung, insbesondere von Familienunternehmen, kann eine attraktive Option zur Nachfolgeregelung sein, wenn keine adäquate Nachfolgelösung existiert, da sie Eigentums- und Führungsaufgaben an Außenstehende überträgt, gleichzeitig aber den Verkauf des Unternehmens an Externe vermeidet. Dem Stifter ist es möglich, durch die Gründung einer Stiftung für die zukünftige finanzielle Unterstützung der Familie zu sorgen.<sup>145</sup> Bei einer Familienstiftung profitiert die Familie als Begünstigte weiterhin von den Dividenden des Unternehmens. Es wird dabei festgelegt, welche Familienmitglieder von der Stiftung profitieren. Diese Zuwendungen können regelmäßige oder einmalige Zahlungen für einen bestimmten Zweck beinhalten. Familienmitgliedern wird dadurch ermöglicht, dem Unternehmen verbunden zu bleiben und von erwirtschafteten Renditen zu profitieren.<sup>146</sup> Je nach Ausgestaltung der familiären Partizipation in der Stiftungsführung können finanzielle Interessen in Stiftungsunternehmen forciert werden.

Stiftungsunternehmen zeichnet insbesondere aus, dass diese nicht von oftmals kurzfristig orientierten Eigentümern geführt werden. Typischerweise gibt es keine Mehrheitsaktionäre, die auf die Ausschüttung einer möglichst hohen Dividende bestehen. Das Management eines Stiftungsunternehmens steht daher weniger unter dem Erfolgsdruck, kurzfristige Optimierungen zu Lasten langfristiger Renditen zu erzielen. Diese Freiheit ermöglicht Stiftungsunternehmen oftmals eine verbesserte langfristige Planung.<sup>147</sup> Jedoch stellt sich die Frage, inwieweit die erwirtschafteten Renditen nach der Überführung der Unternehmen etwa durch strukturelle oder rechtliche Aspekte einer Stiftung variieren, sowohl in positiver als auch negativer Ausprägung.

Einige Studien konnten dabei einen positiven Effekt von Stiftungseigentum auf den Unternehmenserfolg (z. B. Draheim, 2016; Herrmann/Franke, 2002)<sup>148</sup> aufgrund der langfristigen Ausrichtung dieser Unternehmen nachweisen. Stiftungen können ihre Anteile am Unternehmen nicht ohne weiteres verkaufen, weshalb das Unternehmen stets in Stiftungseigentum bleibt. Daher sind Stiftungen Unternehmenseigentümer oder Investoren, deren Interesse in der langfristigen Entwicklung des Unternehmens liegt. Verhältnismäßig geringe Gewinnausschüttungen

---

*Durch Stiftungseigentum entstehen sowohl positive als auch negative Implikationen für die finanzielle Unternehmensperformance.*

---

---

145 Block/Hosseini (2017); Block et al. (2020a).

146 Block et al. (2020a).

147 Draheim (2016); Block et al. (2020a).

148 Herrmann/Franke (2002); Draheim (2016).

und eine überdurchschnittlich hohe Reinvestitionsrate in innovative Projekte können langfristige Wettbewerbsvorteile darstellen.<sup>149</sup>

Insgesamt zeigt sich damit ein Fokus auf langfristigen Unternehmenserfolg statt auf kurzfristig orientierte Renditemaximierung zu Lasten des langfristigen Unternehmenserfolgs. Es lässt sich durch diese Langfristigkeit in der Planung und Unternehmensführung ein positiver Effekt auf die finanzielle Performance vermuten. Hierdurch begünstigt werden insbesondere Investitionen in kontinuierliche Innovationen und langfristig ausgelegte Projekte, die einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen können.

Neben familiären Erwägungen können Stifter Stiftungen auch aus unternehmerischen Überlegungen heraus errichten. Unternehmen wahren durch die Überführung in Stiftungen ihre Unabhängigkeit und vermeiden Übernahmen durch Dritte.<sup>150</sup> Schließlich können auch steuerliche Überlegungen ausschlaggebend sein, da gemeinnützige Stiftungen von der Erbschaftsteuer befreit sind.<sup>151</sup> Darüber hinaus wird eine gemeinnützige Stiftung in der Regel von der Öffentlichkeit positiv wahrgenommen, wodurch die Reputation von Stiftungsunternehmen gesteigert wird.<sup>152</sup>

#### b) Negative Implikationen

Des Weiteren werden Aspekte diskutiert, die tendenziell einen negativen Effekt auf die Unternehmensperformance haben. Erfolgreiche Unternehmen zeichnet oftmals vor allem eine flexible Anpassungsfähigkeit und Agilität aus. Ebendies birgt für langfristig orientierte Stiftungsunternehmen die Gefahr, dass diese nicht ausreichend flexibel auf sich ändernde technologische, politische oder wirtschaftliche Bedingungen reagieren können. Die daraus resultierende Trägheit führt oftmals zu gravierenden Einschränkungen in der Wettbewerbsfähigkeit.<sup>153</sup> Der Grund dieser Probleme liegt dabei in eher unflexiblen und restriktiven Stiftungssatzungen.<sup>154</sup>

Stiftungsunternehmen werden vor allem bei der Beschaffung von (Eigen-)Kapital vor Schwierigkeiten gestellt. Das Wachstumspotenzial durch Übernahmen ist in der Folge beschränkt, da Stiftungen zumeist keine Unternehmensanteile veräußern und nicht zu einem Minderheitsigentümer des Unternehmens werden.<sup>155</sup>

---

149 Harford et al. (2018); Block et al. (2020a).

150 Klöckner (2009); Scholes et al. (2010); Block et al. (2020a).

151 Franke/Draheim (2015).

152 Block et al. (2020a).

153 Achleitner et al. (2020).

154 Block et al. (2020a).

155 Achleitner et al. (2020); Block et al. (2020).

Aus weiteren Forschungsarbeiten resultiert, dass Stiftungsunternehmen oftmals deutlich mehr Personalaufwand als vergleichbare Unternehmen aufweisen, die nicht in Stiftungseigentum sind. Block et al. (2020a) argumentieren, dass eine starke Stakeholder-Orientierung und oftmals geringe Effizienz in der Folge negative Implikationen für die finanzielle Unternehmensperformance aufweisen kann.<sup>156</sup>

Weitere Studien hingegen finden neben negativen Implikationen (z. B. Achleitner et al., 2020) nicht signifikante Effekte (Dzansi, 2012; Thomsen, 1996; Thomsen, 1999; Thomsen/Rose, 2004) von Stiftungseigentum auf die Unternehmensperformance.<sup>157</sup> Diese Studien argumentieren typischerweise aus der Sichtweise der Prinzipal-Agenten-Theorie, die davon ausgeht, dass Stiftungen als Eigentümer Schwierigkeiten in Bezug auf die Steuerung und Kontrolle des Managements von Stiftungsunternehmen aufweisen. Die Etablierung einer Geschäftsleitung, die als Agent für die Stiftung fungiert, kann durch opportunistisches Verhalten seitens des Managements geprägt sein. Dies birgt die Gefahr, dem (langfristigen) Unternehmenserfolg zu schaden.<sup>158</sup>

Draheim/Franke (2018) beschreiben beispielsweise Stiftungsunternehmen als Unternehmen ohne ausgeprägte Residualansprüche, woraus eine schwache Corporate Governance resultiert. Die Autoren argumentieren, dass Stiftungsunternehmen eine starke Stakeholder-Orientierung auf Kosten der finanziellen Performance verfolgen, die aus einer fehlenden Unternehmenskontrolle durch starke, sachkundige Aktionäre resultieren kann. Stakeholder, wie die Mitarbeiter oder das Management des Unternehmens, verfolgen ihre eigenen Interessen auf Kosten der Interessen und der Profitabilität des Unternehmens.<sup>159</sup> Im Einklang mit dieser Argumentation zeigen auch frühere Untersuchungen, dass Stiftungsunternehmen oftmals personell überbesetzt sind und überdurchschnittliche Personalkosten aufweisen.<sup>160</sup> Implikationen für die finanzielle Performance sind hier sowohl in positiver als auch negativer Richtung denkbar. Neben hohem Personalaufwand können sich hohe Lohnzahlungen auf die Motivation der Mitarbeiter auswirken, wodurch die Produktivität wiederum gesteigert wird. Eine übersichtliche Darstellung möglicher positiver und negativer finanzieller Implikationen von Stiftungsunternehmen findet sich in der nachfolgenden Tabelle 4.

---

156 Block et al. (2020a).

157 Block et al. (2020a).

158 Zellweger/Kammerlander (2015).

159 Draheim/Franke (2018).

160 Børsting/Thomsen (2017); Draheim/Franke (2018); Block et al. (2020a).

Tabelle 4: Implikationen von Stiftungseigentum auf die finanzielle Performance

Positive Implikationen	Negative Implikationen
Fokus auf langfristigen Unternehmenserfolg verhindert kurzfristig orientierte und oftmals risikobehaftete Renditemaximierung	Mangelnde Flexibilität zur Adaption von sich ändernden technologischen, politischen und wirtschaftlichen Bedingungen
Investitionen in kontinuierliche Innovationen und langfristig ausgelegte Projekte	Beschränkter Zugang zu zusätzlichem Eigenkapital und mangelndes Wachstumspotenzial durch Übernahmen
Unabhängigkeit von Dritten und deren kurzfristigen finanziellen Interessen	Gefahr durch opportunistisches Verhalten von Managern
Steuerliche Vorteile v. a. in gemeinnützigen Stiftungen	Wenig ausgeprägte Residualansprüche
Positive Reputationseffekte in der Gesellschaft	Starke Stakeholder-Orientierung auf Kosten der finanziellen Unternehmensperformance
Stiftungen fungieren als langfristig orientierte Shareholder	Personelle Überbesetzung durch starke Mitarbeiterorientierung und Auszahlung überdurchschnittlich hoher Löhne

Wie aus den Ausführungen hervorgeht, sind finanzielle Chancen und Risiken sowohl in der Theorie als auch in vorangegangenen praktischen Untersuchungen nahezu ausgeglichen. Für eine detaillierte Analyse der Performance von Stiftungsunternehmen und Unternehmen im Eigentum natürlicher Personen kann innerhalb der Stiftungen eine weitere Unterscheidung zwischen gemeinnützigen und Familienstiftungen vorgenommen werden. Diese Stiftungstypen weisen unterschiedliche Charakteristika auf, die Implikationen für die finanzielle Performance beinhalten können. Folgend wird diesbezüglich eine Unterscheidung ökonomischer Faktoren zwischen gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen vorgenommen.

#### c) Vergleich von gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen

Die Autoren Block et al. (2020a) argumentieren, dass gemeinnützige Stiftungen im Vergleich zu Familienstiftungen größere Schwierigkeiten in der Überwachung des Managements des stiftungseigenen Unternehmens haben. Aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie sollte daher die Übereinstimmung der Interessen zwischen den Anteilseignern des Unternehmens (d. h. der Stiftung) und den Managern des Unternehmens bei gemeinnützigen Stiftungen geringer sein als in Familienstiftungen. Diese fehlende Interessenangleichung in Unternehmen, die sich im Eigentum von gemeinnützigen Stiftungen befinden, kann sich negativ auf die finanzielle Performance auswirken.<sup>161</sup>

<sup>161</sup> Block et al. (2020a).

Eine gemeinnützige Stiftung verwendet die Dividenden, wie in der Stiftungssatzung definiert, für gemeinnützige Zwecke. Aus der Perspektive der Prinzipal-Agenten-Theorie bedeutet dies, dass die Endbegünstigten der Dividenden keine Kontroll- oder Stimmrechte haben, um die Entscheidungen der Stiftung oder des stiftungseigenen Unternehmens zu beeinflussen. Während dies in starkem Gegensatz zu anderen Unternehmenseigentümern steht, die typischerweise Einzelpersonen mit Residualsprüchen und Kontrollrechten sind,<sup>162</sup> argumentieren Block et al. (2020a), dass gemeinnützige Stiftungen bei der Steuerung und Kontrolle des Managements vor größeren Schwierigkeiten stehen als Familienstiftungen. Familienstiftungen hingegen werden häufig von Nachkommen des Firmengründers geführt und geleitet. Block et al. (2020a) argumentieren, dass die Familienmitglieder in Familienstiftungen, die das Management des Unternehmens überwachen, aufgrund der Familientradition, der vorhandenen Branchen- oder Managementexpertise und vor allem aufgrund der Tatsache, dass sie Dividenden erhalten, eine stark ausgeprägte Gewinnfokussierung aufweisen. Ein Modell von Hillman/Dalziel (2003) zeigt dabei, dass Vorstände mit größeren Überwachungsanreizen einen positiven Effekt auf die Unternehmensleistung haben.<sup>163</sup>

## 2. Analyse der operativen Performance

Die Analyse der operativen Performance von Stiftungsunternehmen und derer in Familieneigentum kann anhand einer Vielzahl möglicher Kennzahlen gemessen werden. Der Return on Assets (RoA) und der Return on Equity (RoE) erweisen sich hierbei aufgrund ihrer eindeutigen Interpretierbarkeit sowie hinreichender Datenverfügbarkeit als besonders geeignet. Die Kalkulation der operativen Kennzahlen kann anhand der Relation zwischen bilanziellen Größen und derer aus der Gewinn- und Verlustrechnung erfolgen. Darüber hinaus werden diese Kennzahlen in weiteren Studien zur Analyse der Performance von Unternehmen verwendet, wodurch eine Vergleichbarkeit mit diesen ermöglicht wird.

### a) Operative Performance Kennzahlen

Der Return on Assets (RoA), zu Deutsch auch Gesamtkapitalrentabilität, beschreibt die Rentabilität des eingesetzten Gesamtkapitals eines Unternehmens. Die Rentabilität bezieht sich folglich sowohl auf das Eigen- als auch auf das Fremdkapital. Je höher diese ist, desto effizienter werden Vermögensgegenstände zur Gewinnerzielung genutzt. Die Berechnung erfolgt durch das Verhältnis des Jahresüberschusses zuzüglich der Fremdkapitalzinsen zum Gesamtkapital.<sup>164</sup>

---

162 Thomsen (1999).

163 Block et al. (2020a).

164 Horváth et al. (2020).

**Der RoA beschreibt das Verhältnis von Jahresüberschuss zuzüglich Fremdkapitalzinsen zum Gesamtkapital des Unternehmens:**

$$\text{Return on Assets} = \frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Der Return on Equity (RoE), zu Deutsch auch Eigenkapitalrentabilität, beschreibt die Rentabilität eines Unternehmens im Verhältnis zum Eigenkapital eines jeweiligen Geschäftsjahres. Der RoE stellt dabei die Verzinsung des Eigenkapitals der Eigentümer und damit die Profitabilität des eingesetzten Eigenkapitals dar. Die Berechnung erfolgt durch das Verhältnis des Jahresüberschusses zum Eigenkapital.<sup>165</sup>

**Der RoE beschreibt das Verhältnis von Jahresüberschuss zum Eigenkapital:**

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$$

b) Methodik und Datenbasis

Die Analyse der Unternehmensperformance erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird untersucht, inwiefern sich der RoE und RoA zwischen Familienunternehmen und Stiftungsunternehmen in einem Referenzjahr unterscheiden. Als Referenzjahr dient das Jahr 2018, in dem die meisten verfügbaren Daten in der zu Grunde liegenden Datenbank vorliegen. Hierzu werden zwei Modelle erstellt. Das erste Modell untersucht den Unterschied des RoA zwischen Familien- und Stiftungsunternehmen, wohingegen in einem zweiten Modell der RoE derselben analysiert wird.

In einem zweiten Schritt wird überprüft, ob ein Effekt hinsichtlich eines Performanceunterschieds über einen definierten Zeitraum festzustellen ist, um mögliche langfristige Auswirkungen der unterschiedlichen Eigentumsverhältnisse zu analysieren. In beiden Analyseschritten wurde eine lineare Regression (OLS) durchgeführt.

Die in der Analyse verwendeten Daten entstammen aus unterschiedlichen Quellen und wurden für den Zweck dieser Studie konsolidiert. Zunächst wurden Stiftungsunternehmen und Familienunternehmen anhand einer umfangreichen Datenbank- sowie Internetrecherche

---

<sup>165</sup> Horváth et al. (2020).

identifiziert.<sup>166</sup> Die Klassifikation der Unternehmen erfolgte anhand der Definition der Stiftung Familienunternehmen.<sup>167</sup> Dabei handelt es sich um Familienunternehmen, wenn:

- sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Eigentum der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Eigentum ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und
- die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder
- mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.
- Börsennotierte Unternehmen entsprechen der Definition eines Familienunternehmens, wenn die Person(en), die das Unternehmen gegründet oder das Gesellschaftskapital erworben hat/haben oder deren Familie(n) oder Nachfahren, aufgrund ihres Anteils am Gesellschaftskapital mindestens 25 Prozent der Entscheidungsrechte hält/halten.

Es konnten insgesamt 4.523 deutsche Familienunternehmen identifiziert werden, von denen 636 als Stiftungsunternehmen klassifiziert wurden.<sup>168</sup> Die zuvor dargestellten Bilanz- und GuV-Daten wurden aus der Datenbank Orbis entnommen und anhand einer umfassenden und gründlichen manuellen Recherche erweitert. Dabei wurde zudem der Stiftungszweck, klassifiziert in gemeinnützige und Familienstiftungen, der Umsatz, die Mitarbeiteranzahl sowie die Branche der Unternehmen erhoben, um eine Vergleichbarkeit der betrachteten Unternehmen zu gewährleisten.

Die Datengrundlage wurde in der Folge um solche Unternehmen reduziert, die für die statistischen Auswertungen zu wenige Datenpunkten aufwiesen. Dies ist einerseits auf die Intransparenz bezüglich des Stiftungseigentums einiger Unternehmen und andererseits auf die von der Rechtsform abhängige Veröffentlichungspflicht der Unternehmensdaten zurückzuführen. So resultiert ein Datensample von 81 Stiftungsunternehmen und 4.442 Familienunternehmen für den Zeitraum von 2006 bis 2020. Aus Gründen der Vergleichbarkeit werden Familienunternehmen und Stiftungsunternehmen herangezogen, die jeweils derselben Branche angehören und eine ähnliche Unternehmensgröße aufweisen. Der Stiftungszweck konnte bei 49 Stiftungen nachvollzogen werden, von denen 36 einen gemeinnützigen Zweck haben und 13 als Familienstiftungen identifiziert wurden.

---

*Die Analyse der finanziellen Unternehmensperformance basiert auf 81 Stiftungs- und 4.442 Familienunternehmen.*

---

---

166 Die zugrundeliegenden Stiftungen wurden auf echte Stiftungen (§§ 80 ff. BGB) überprüft.

167 Zur detaillierten Einsicht in die Definition von Familienunternehmen nach der Stiftung Familienunternehmen empfehlen wir: <https://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen>.

168 Die Datengrundlage der klassifizierten Unternehmen stammt vom ifo Institut München (Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e. V.) und wurde anhand weiterer Datenbank- und Internetrecherchen manuell erweitert.

c) Ergebnisse

Die theoretische Herleitung möglicher Performanceunterschiede zwischen Stiftungs- und Familienunternehmen zeigt sowohl positive als auch negative Implikationen auf die Performance von Stiftungsunternehmen, die auf eine gewisse Ausgeglichenheit hindeuten. Dieses Bild spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Performanceanalyse wider. Es wird kein signifikanter Performanceunterschied des RoE und RoA zwischen Stiftungs- und Familienunternehmen ersichtlich.<sup>169</sup> Um die Vergleichbarkeit von Stiftungs- und Familienunternehmen zu gewährleisten, wurden diese anhand ihrer Branchenzugehörigkeit und der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiteranzahl sowie dem Umsatzvolumen, analysiert. Auch diese Kontrollvariablen konnten keinen signifikanten Unterschied zwischen Stiftungs- und Familienunternehmen erklären. Einzig die Kontrollvariable Umsatzwachstum hat einen signifikant positiven Effekt auf den RoA.

*Unterschiede in der finanziellen Unternehmensperformance werden nicht durch Stiftungseigentum im Allgemeinen erklärt.*

Das Ziel der Performanceanalyse liegt dabei in der Erklärung der Varianz der abhängigen Variablen RoA und RoE.  $R^2$  gibt an, wie viel Prozent der Varianz dieser abhängigen Variablen durch das Modell erklärt wird. Mit einem  $R^2$  von 0,025 beziehungsweise 0,003 werden lediglich 2,5 Prozent der Varianz des RoA und 0,3 Prozent der Varianz des RoE erklärt. Die äußerst geringe Varianzaufklärung deutet darauf hin, dass die Unternehmensperformance nicht durch das Stiftungseigentum von Unternehmen erklärt wird. Die Performance eines Unternehmens ist dabei maßgeblich von einer Vielzahl weiterer Faktoren abhängig, die oftmals nicht auf das Eigentumsverhältnis zurückzuführen sind. Ebenso zeigt die Analyse hinsichtlich der Unternehmensgröße keinen signifikanten Unterschied in der finanziellen Performance.

Tabelle 5: *Finanzielle Performanceanalyse im Referenzjahr*

Predictors	RoA			RoE		
	Estimates	CI	p	Estimates	CI	p
(Intercept)	6.22	5.14 – 7.30	<0.001	19.84	11.44 – 28.24	<0.001
Stiftungseigentum [1]	1.10	-1.52 – 3.71	0.410	-0.10	-20.74 – 20.55	0.993
Umsatzwachstum	8.09	5.22 – 10.97	<0.001	20.72	-1.96 – 43.40	0.073
Mitarbeiter	0.00	-0.00 – 0.00	0.790	-0.00	-0.00 – 0.00	0.895
Branche [Sonstige]	0.11	-1.11 – 1.33	0.861	0.95	-8.54 – 10.44	0.844
Observations	1229			1197		
$R^2$ / $R^2$ adjusted	0.025 / 0.022			0.003 / -0.001		

169 Vgl. Tabelle 5.

Vergleichbare Ergebnisse lieferten bisherige Studien eines Performancevergleichs von Stiftungsunternehmen und denen im Eigentum natürlicher Personen. Achleitner et al. (2018) zeigen, dass die Gesamtkapitalrendite von Stiftungsunternehmen keinen signifikanten Unterschied zu Vergleichsunternehmen aufweisen, die nicht in Stiftungseigentum sind.

Folgend wurde eine Analyse der finanziellen Performance anhand des Stiftungszwecks innerhalb der Gruppe der Stiftungsunternehmen durchgeführt. Dabei konnte ein positiver signifikanter Effekt von Familienstiftungen auf die finanzielle Performance von Stiftungsunternehmen im Jahr 2019 nachgewiesen werden.<sup>170</sup> Im Vergleich zu Stiftungsunternehmen gemeinnütziger Stiftungen weisen Stiftungsunternehmen von Familienstiftungen in unserem Modell einen um 0,09 Prozentpunkte erhöhten RoA und um 0,13 Prozentpunkte höheren RoE auf.<sup>171</sup> Dies könnte nicht zuletzt auf eine mit Familienstiftungen assoziierte starke Renditefokussierung von Familienmitgliedern zurückzuführen sein. Familienmitglieder der Stifterfamilie sind häufig im Vorstand der Familienstiftung vertreten. Deren Abhängigkeit von Gewinnausschüttungen könnte zu einem erhöhten Druck auf das Stiftungsunternehmen aus persönlichem Interesse führen. Jedoch ist auch hier darauf hinzuweisen, dass die errechneten Effekte sehr klein ausfallen und in Zukunft weiterer Untersuchung bedürfen.

Insbesondere ein möglicher Interessenkonflikt zwischen gemeinnützigen Stiftungen als Gesellschafter und dem Management des Unternehmens können ausschlaggebende Gründe für die geringere finanzielle Performance von Stiftungsunternehmen gemeinnütziger Stiftungen sein. Gemeinnützige Stiftungen führen ihre Ausschüttungen an von der Stiftungssatzung bestimmte Destinatäre ab. Ebendiese haben keinen Einfluss auf die Geschäftsführung der Stiftung und sind nicht gewinnorientiert. Zudem sind Geschäftsführer gemeinnütziger Stiftungen oftmals nicht gewinnbeteiligt vergütet oder sogar ehrenamtlich tätig. Eine mögliche Konsequenz dessen ist die mangelnde Gewinnforcierung der Stiftungsführung auf das Stiftungsunternehmen. Ergebnisse bisheriger Studien stützen diese Erkenntnis, in denen Stiftungsunternehmen gemeinnütziger Stiftungen eine signifikant geringere Gesamtkapitalrendite als Stiftungsunternehmen von Familienstiftungen aufweisen.<sup>172</sup>

---

*Anders als  
gemeinnützige  
Stiftungen weisen  
Familienstiftungen  
einen positiven  
signifikanten  
Einfluss auf die  
finanzielle  
Unternehmens-  
performance auf.*

---

---

170 Vgl. Tabelle 6.

171 Die zusätzliche Analyse der finanziellen Performance anhand des Stiftungszwecks basiert auf 29 Unternehmen, von denen sowohl die Performancemaße RoA, RoE als auch der Stiftungszweck bekannt sind.

172 Achleitner et al. (2018).

Tabelle 6: *Finanzielle Performanceanalyse von gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen*

Predictors	RoA			RoE		
	Estimates	CI	p	Estimates	CI	p
(Intercept)	0.02	- 0.01 – 0.04	0.189	0.04	0.00 – 0.08	0.041
Typ (gemeinnützig / Familienstiftung)	0.09	0.03 – 0.14	0.003	0.13	0.03 – 0.23	0.010
Observations	29			29		
R <sup>2</sup> / R <sup>2</sup> adjusted	0.278 / 0.252			0.221 / 0.192		

Folgend auf die Analyse des Referenzjahres 2018 wurde eine Analyse für den Zeitraum von 2006 bis 2020 durchgeführt, um einen möglichen langfristigen Effekt von Stiftungsunternehmen zu evaluieren. Von Interesse ist dabei besonders die Analyse der langfristigen Ausrichtung von Stiftungsunternehmen auf die finanzielle Performance, die im Gegensatz zu oftmals kurzfristig gewinnmaximierendem Handeln steht. Stiftungsunternehmen wird dabei eine besonders langfristige Stabilität unterstellt, die nicht zuletzt aus hohen Reinvestitionsquoten des Unternehmensgewinns sowie langfristigen Investitionsstrategien folgt. Die langfristige Stabilität als Leitmaxime für Stiftungsunternehmen bedeutet für diese eine differenzierte Betrachtung von risikobehafteten Handlungen und risikoaversen Entscheidungen. So ist die langfristige Beständigkeit oftmals nicht mit überdurchschnittlichem Gewinnerzielungsinteresse verknüpft, das zumeist aus risikobehafteten Entscheidungen resultiert. Vielmehr werden Entscheidungen im Sinne der langfristigen Beständigkeit risikoavers getroffen, möglicherweise zu Ungunsten überdurchschnittlicher Gewinne.

Die Einbeziehung der Performanceentwicklung über die Jahre 2006 bis 2020 zeigt dabei ebenfalls keinen Einfluss des Stiftungseigentums auf den RoA und RoE von Stiftungsunternehmen auf.<sup>173</sup> Es ist allerdings ein zeitlicher Effekt festzuhalten, der sich über die Jahre signifikant negativ auf die Performancemaße auswirkt, jedoch losgelöst von Stiftungs- oder Familieneigentum. Auch dieses Modell weist eine sehr geringe Varianzerklärung von 0,2 Prozent auf.<sup>174</sup> Ähnlich wie in der ersten Analyse könnte sich auch hier eine Ausgeglichenheit der positiven sowie negativen Implikationen auf die finanzielle Unternehmensperformance auswirken. Nachdem Stiftungsunternehmen, wie eingangs beschrieben, langfristige Stabilität anstreben und oftmals nicht kurzfristig gewinnmaximierend handeln, schließt dies jedoch nicht aus, dass

<sup>173</sup> Vgl. Tabelle 7.

<sup>174</sup> Die hohe Fallzahl des Modells ergibt sich durch die Umstellung der Daten. Für dieses Modell wurde für jedes Unternehmen zu jedem Zeitpunkt ein eigener Datenpunkt erstellt, sodass jeder Fall ein spezifisches Unternehmensjahr darstellt.

Stiftungsunternehmen Gewinne erwirtschaften und profitabel wachsen. Mögliche kurzfristige Unterschiede in der finanziellen Unternehmensperformance könnten somit durch langfristige Effekte ausgeglichen werden.

Tabelle 7: *Finanzielle Performanceanalyse von 2006-2020*

Predictors	RoA			RoE		
	Estimates	CI	p	Estimates	CI	p
(Intercept)	9.22	8.61 – 9.83	<0.001	34.71	30.25 – 39.16	<0.001
Stiftungseigentum [2]	0.80	-0.05 – 1.65	0.065	0.44	-5.80 – 6.68	0.890
Mitarbeiter	-0.00	-0.00 – 0.00	0.351	-0.00	-0.00 – 0.00	0.165
Jahr	-0.14	-0.20 – -0.07	<0.001	-0.86	-1.33 – -0.39	<0.001
Observations	10547			10283		
R <sup>2</sup> / R <sup>2</sup> adjusted	0.002 / 0.002			0.001 / 0.001		

Zusammenfassend folgt aus der Analyse, dass das Stiftungseigentum von Unternehmen keinen signifikanten Einfluss auf die finanzielle Performance aufweist. Aus dem Vergleich von Stiftungsunternehmen, gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen resultiert die Erkenntnis, dass eine möglicherweise höher ausgeprägte Renditefokussierung von Familienstiftungen einen positiven Effekt auf die finanzielle Unternehmensperformance haben kann. Dies steht im Einklang mit vergangenen Studien.<sup>175</sup> Daraus folgt der Schluss, dass die finanzielle Performance von Unternehmen maßgeblich vom Zusammenspiel einer Vielzahl von Faktoren abhängt, die nicht oder nur zu äußerst geringen Anteilen durch Charakteristika des Stiftungseigentums zu erklären sind. Aus Sicht der Unternehmensperformance sind daher keine Implikationen durch das Stiftungseigentum von Unternehmen auf deren finanzielle Performance zu schlussfolgern. Es ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse der Performanceanalyse gewissen Limitationen unterliegen. So ist insbesondere die Datenverfügbarkeit von Stiftungsunternehmen stark abhängig von der gewählten Rechtsform. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen weisen dabei eine hohe Unvollständigkeit in den vorzufindenden Daten auf. Zudem ist die Transparenz der Anteile und der Stimmrechte der unternehmensverbundenen Stiftungen gering.

### 3. Zwischenfazit

Die Analyse zeigt keine statistisch signifikanten Unterschiede in der finanziellen Performance von Stiftungsunternehmen und Unternehmen ohne verbundene Stiftung. In der bestehenden Literatur sowie im Rahmen der Experteninterviews wurden hierzu vereinzelt Bedenken

175 Vgl. hierzu unter anderem die Studien der Autoren Dzansi 2012; Thomsen 1996, 1999; Thomsen/Rose 2004.

geäußert, da sich durch die Umsetzung der Stiftungslösung eine problematische Prinzipal-Agenten-Situation ergeben kann. Dies wäre zum Beispiel der Fall, wenn die Gründerfamilie nicht länger in die Steuerung des Unternehmens eingebunden wird. In diesem Zusammenhang sei allerdings angemerkt, dass eine Fortführung des Unternehmens durch die eigenen Nachkommen nicht zwangsläufig bedeutet, dass diese für die Unternehmensführung geeignet sind. Zudem können im Rahmen einer Stiftungslösung verschiedene Gremien und Kontrollmechanismen etabliert werden. Häufig werden Steuerungsgremien etabliert, die sich aus kompetenten und erfahrenen Personen mit ausgewiesenem Know How in der Unternehmenssteuerung zusammensetzen. Auch hier ist die Möglichkeit der Stiftungslösung demnach durch eine hohe Flexibilität in der Ausgestaltung gekennzeichnet.

---

*Die Fortführung als Stiftungsunternehmen ist nicht mit finanziellen Performanceeinbußen verbunden.*

---

Es lässt sich damit festhalten, dass bei einer Fortführung des Unternehmens als Stiftungsunternehmen keinerlei Performanceeinbußen zu verzeichnen sind. Gleichzeitig ist die Etablierung einer Stiftungslösung mit unterschiedlichen Vorteilen verbunden, welche in den Abschnitten D.I und D.II dargestellt wurden. Diese zeigen sich beispielsweise im Fortbestand des Unternehmens, in der Kontinuität der Verfolgung gesellschaftlicher Ziele oder auch erbschaftsteuerlicher Vorteile. Es stellt sich lediglich für den Gründer die Frage, ob diese Vorteile potenzielle Hinderungsgründe wie der (formal-juristische) Verlust des Eigentums oder die eingeschränkte Umkehrbarkeit überwiegen und ob eine solche Lösung damit im Einzelfall in Frage kommt.

## E. Eignung der Stiftung als Unternehmensträgerin aus rechtlicher Perspektive

### I. Zulässigkeit der unternehmensverbundenen Stiftung

#### 1. Grundsatz

Wie nun lautet die Antwort des Rechts auf den vorstehend (unter D) entfalteten Befund? Begegnet die unternehmensverbundene Stiftung rechtlichen Bedenken? Auszugehen ist insoweit von dem Grundsatz der gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung; er ist seit der Stiftungsrechtsreform 2002 in § 80 Abs. 2 S. 1 BGB geregelt und wird aller Voraussicht nach auch durch die in die Wege geleitete Reform des Stiftungsrechts<sup>176</sup> nicht angetastet werden. Mit diesem Grundsatz geht nach zu Recht ganz herrschender Ansicht, die sich nicht nur auf den Wortlaut, sondern gleichermaßen auf die Entstehungsgeschichte des § 80 Abs. 2 S. 1 BGB<sup>177</sup> berufen kann, die grundsätzliche Zulässigkeit von unternehmensverbundenen Stiftungen im Allgemeinen und von Beteiligungsträgerstiftungen im Besonderen einher, und zwar ganz unabhängig davon, ob die Stiftung gemeinnützig ist oder den Charakter einer privatnützigen Familienstiftung hat.<sup>178</sup>

---

*Die stiftungsrechtliche Zulässigkeit von unternehmensverbundenen Stiftungen steht außer Frage.*

---

Selbstverständlich bewendet es auch für unternehmensverbundene Stiftungen bei den allgemeinen Gestaltungsschranken und damit insbesondere bei dem Verbot der (offenen oder verdeckten) Selbstzweckstiftung und dem Verbot der „Stiftung für den Stifter“; darauf wird zurückzukommen sein.<sup>179</sup> Doch ist jedenfalls die insbesondere vor Inkrafttreten der Stiftungsrechtsreform 2002 vertretene analoge Anwendung des § 22 BGB und die damit verbundene Annahme der fehlenden Genehmigungsfähigkeit einer „wirtschaftlichen Stiftung“<sup>180</sup> de lege lata nicht mehr haltbar.<sup>181</sup> Auch wenn man Bedenken, die in Bezug auf (nicht gemeinnützige) unternehmensverbundene Stiftungen nicht zuletzt unter dem Gesichtspunkt des Gläubigerschutzes artikuliert werden,<sup>182</sup> teilen wollte und überdies bedenkt, dass die Stiftung als solche und im Unterschied zu dem von ihr gehaltenen Beteiligungsunternehmen weder den

---

176 S. unter C.II.1.a).

177 S. die Begründung des Regierungsentwurfs zur Stiftungsreform 2002, BT-Drs. 14/8765, S. 9: „Damit soll gesetzlich die schon nach geltender Rechtslage bestehende Zulässigkeit der allseits anerkannten gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung festgeschrieben werden.“

178 Für die heute zu Recht ganz herrschende Meinung s. namentlich Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 222; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 183 ff., 190 ff.; BeckOGK/Jakob/Uhl, § 80 Rn. 476 ff.; BeckOK/Backert, § 80 Rn. 20; Erman/Wiese, Vor § 80 Rn. 26; Palandt/Ellenberger, § 80 Rn. 9; Burgard, NZG 2002, 697, 700; Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), 491 ff.; Hüttemann, ZHR 167 (2003), 35, 56 ff.; Rawert, ZGR 2018, 835, 838 f.; eingehend zur Entwicklung und zu den insbesondere aus erbrechtlicher Sicht gegen Familienstiftungen vorgebrachten (de lege lata als überholt geltenden) Bedenken Dutta, Warum Erbrecht?, S. 47 ff.

179 Unter E.I.2.

180 So namentlich Reuter, in: Münchener Kommentar zum BGB, 4. Aufl. 2001, Vor § 80 Rn. 49 ff.; Rawert, in: Staudinger, BGB, 13. Bearbeitung (1995), Vor § 80 Rn. 94 ff. m. w. N.

181 S. die Nachweise in Fn. 178.

182 S. dazu sowie zu weiteren Vorbehalten MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 179 ff. m. w. N.; ferner Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 21.

gläubigerschützenden Vorschriften des Kapitalgesellschaftsrechts noch den Vorschriften des Bilanz- und des Mitbestimmungsrechts unterliegt,<sup>183</sup> kann die Forderung, derlei Stiftungen nicht anzuerkennen, seit Inkrafttreten der Stiftungsrechtsreform 2002 nur noch als Beitrag zur rechtspolitischen Debatte angesehen werden.<sup>184</sup> Im Folgenden näher auszusetzen sind freilich die de lege lata bestehenden Gestaltungsgrenzen.

## 2. Gestaltungsgrenzen

### a) Verbot der Stiftung für den Stifter

Nach ganz herrschender Meinung setzt die Anerkennung einer Stiftung einen fremdnützigen Stiftungszweck voraus, was wiederum bedeutet, dass die Errichtung einer „Stiftung für den Stifter“ und damit einer Stiftung zur Verwirklichung eigennütziger Zwecke des Stifters ausgeschlossen ist.<sup>185</sup> Zu Recht wird in diesem Zusammenhang auf die Wertung der §§ 129 ff. InsO, §§ 3 ff. AnfG verwiesen, mit der es unvereinbar ist, dass der Stifter ein dem Zugriff der Gläubiger entzogenes Sondervermögen schafft, ohne das mit dem fremdnützigen Stiftungszweck verbundene Vermögensopfer tragen zu wollen.<sup>186</sup> Die Frage, wo die durch das Erfordernis eines fremdnützigen Stiftungszwecks gezogenen Gestaltungsgrenzen im Detail verlaufen, lässt sich zwar nicht immer zweifelsfrei bestimmen, zumal vor dem Hintergrund des (freilich allein steuerrechtlich motivierten) § 58 Nr. 6 AO. Für die Zwecke der vorliegenden Studie kann dies dahinstehen, dürfte der Stiftung für den Stifter doch zumindest im Zusammenhang mit unternehmensverbundenen Stiftungen keine praktische Bedeutung zukommen.<sup>187</sup>

### b) Verbot der Selbstzweckstiftung

#### aa) Offene Selbstzweckstiftung

Eng mit dem Verbot der Stiftung für den Stifter verwandt, von diesem aber doch zu unterscheiden und im Zusammenhang mit der unternehmensverbundenen Stiftung von hoher Praxisrelevanz ist das Verbot der Selbstzweckstiftung. Es besagt, dass sich der Zweck der Stiftung nicht in der Erhaltung und Mehrung ihres Vermögens erschöpfen darf, und ist zumindest im

---

*Der Zweck der Stiftung darf sich nicht in der Erhaltung und Mehrung ihres Vermögens erschöpfen.*

---

183 Näher dazu Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 217 („signifikante Regelungslosigkeit“); MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 183 ff., 192 ff.; K. Schmidt, ZHR 166 (2002), 149 ff.

184 Deutlich Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 222; Hüttemann, ZHR 167 (2003), 35, 60; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 200; Palandt/Ellenberger, § 80 Rn. 8.

185 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 8; Hüttemann, ZHR 167 (2003), 35, 58; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 117 m. w. N.; zu § 80 BGB a. F. Soergel/Neuhoff, Vor § 80 Rn. 8; a. A. namentlich Burgard, Gestaltungsfreiheit, S. 132 ff.; Kronke, Stiftungstypus, S. 225.

186 MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 117.

187 Allg. in diesem Sinne Burgard, Gestaltungsfreiheit, S. 136.

Ausgangspunkt weitestgehend akzeptiert.<sup>188</sup> Es kommt seit der Stiftungsrechtsreform 2002 auch im Gesetzeswortlaut zum Ausdruck, macht doch § 81 Abs. 1 Satz 2 BGB die Errichtung der Stiftung von der verbindlichen Erklärung des Stifters abhängig, ein Vermögen zur Erfüllung eines von ihm vorgegebenen Zwecks zu widmen. Danach also darf das Vermögen nur „Mittel zur Verwirklichung eines außerhalb seiner selbst liegenden Zwecks sein“<sup>189</sup> – woran es fehlt, wenn Mittel und Zweck der Stiftung identisch sind und die Stiftung deshalb bei Lichte betrachtet „zweckfrei“ ist.<sup>190</sup> Mit § 81 Abs. 1 Satz 2 BGB unvereinbar wäre es deshalb, würde sich der Zweck der Stiftung in der „Sicherung der Unabhängigkeit“ oder der „gedeihlichen Fortentwicklung“ des Stiftungsunternehmens erschöpfen. Das Verbot der Selbstzweckstiftung ist denn auch einer der Gründe, die gegen den Vorschlag einer – bei Lichte betrachtet eine „Selbstzweckorganisation“ bildenden – GmbH-VE anzuführen sind.<sup>191</sup>

#### *bb) Verdeckte Selbstzweckstiftung*

Umstritten und im Zusammenhang mit unternehmensverbundenen Stiftungen praktisch bedeutsam ist, ob das Verbot neben der „offenen“ auch die „verdeckte“ Selbstzweckstiftung erfasst, mithin Gestaltungen, bei denen die Stiftung zwar über einen über die Erhaltung des Unternehmens hinausgehenden privat- oder gemeinnützigen Zweck verfügt, dessen Verwirklichung indes im Vergleich zur Erhaltung des Unternehmens klar untergeordnete Bedeutung hat. Im Zusammenhang mit unternehmensverbundenen Stiftungen geht es hierbei vor allem um Konstellationen, in denen für den über die Erhaltung des Unternehmens hinausgehenden Stiftungszweck gemessen an der Größe des Stiftungsunternehmens nur unbedeutende Mittel ausgeschüttet werden und eine Veräußerung der von der Stiftung gehaltenen Anteile an dem Stiftungsunternehmen explizit oder de facto ausgeschlossen ist und die dienende Funktion des Unternehmens im Ergebnis klar in den Hintergrund tritt oder, anders gewendet, der Stiftungszweck dem Unternehmenszweck untergeordnet wird.<sup>192</sup> Nicht zuletzt die schon erwähnten Doppelstiftungslösungen, bei denen die gemeinnützige Stiftung zwar einen hohen, aber einflusslosen Anteil am Stiftungsunternehmen hält, während eine (nicht gemeinnützige) Familienstiftung typischerweise einen Anteil hält, der zwar dominierenden Einfluss auf das

---

188 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 9, 224 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 118, 203 ff.; Erman/Wiese, Vor § 80 Rn. 26; Soergel/Neuhoff, Vor § 80 Rn. 70; BeckOGK/Jakob/Uhl, § 80 Rn. 477 ff.; BeckOK/Backert, § 80 Rn. 19; Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), 491, 496 f.; s. auch Arnold et al., NZG 2020, 1321, 1323: „Es gibt wenige Dinge, über die man sich im Stiftungsrecht derart einig ist wie über das Verbot der *echten* Selbstzweckstiftung“ (Hervorhebung im Original); Rawert, ZGR 2018, 835, 853: „Das Verbot der Selbstzweckstiftung gehört zu den festen Grundsätzen des deutschen Stiftungsrechts“; im Ausgangspunkt auch Burgard, Gestaltungsfreiheit, S. 147 ff.; a. A. – für Zulässigkeit der Unternehmensselbstzweckstiftung – etwa Geck, ZEV 2015, 401, 402.

189 MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 118.

190 Arnold et al., NZG 2020, 1321, 1323; allg. zur Mittel-Zweck-Relation s. bereits unter B.I.

191 S. unter C.II.3.

192 Näher Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 226 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 207; Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), 491, 497.

Stiftungsunternehmen, indes nur begrenzte Vermögensrechte vermittelt,<sup>193</sup> lassen sich in diesem Zusammenhang anführen.<sup>194</sup>

Die Diskussion kann hier nicht im Einzelnen nachgezeichnet werden.<sup>195</sup> Die überwiegende Ansicht spricht sich zwar für ein Verbot der verdeckten Selbstzweckstiftung aus, weist freilich zugleich darauf hin, dass sich das Vorliegen einer solchen Gestaltung im Einzelfall nur schwer bestimmen lässt.<sup>196</sup> Zu den Vertretern dieser Ansicht gehören namentlich Hüttemann/Rawert, die für widerlegliche Indizien zunächst für das Vorliegen einer verdeckten Selbstzweckstiftung (insbesondere: Bindung der Stiftung mit nicht unternehmensbezogenem Zweck an ein bestimmtes Unternehmen; rechtliche oder faktische Identität von Stiftungsorganen und Unternehmensführung; Fehlen klagbarer Ansprüche und hinreichender Informationsrechte der Destinatäre) und sodann für das Nichtvorliegen einer verdeckten Selbstzweckstiftung (etwa: Vorliegen eines Zweckverwirklichungs- oder Stiftungszweckbetriebs oder Vorhandensein anderweitigen Vermögens zur Erfüllung des Stiftungszwecks) plädieren.<sup>197</sup> Die – namentlich von Burgard vertretene – Gegenansicht ist großzügiger. Von ihr wird insbesondere der Umstand betont, dass bei einer verdeckten Selbstzweckstiftung eine Veräußerung des Unternehmens unabdingbar ist, wenn sich der über den Erhalt des Unternehmens hinausgehende Stiftungszweck anderweitig nicht verwirklichen lässt, während bei einer offenen Selbstzweckstiftung an dem Unternehmen jedenfalls bis zu dessen Insolvenzreife festzuhalten ist.<sup>198</sup>

---

*Das Verbot  
der verdeckten  
Selbstzweckstiftung  
verbieht allein  
atypische  
Gestaltungen.*

---

Damit aber ist ein Gesichtspunkt angesprochen, dem auch nach der herrschenden Ansicht hohe Relevanz zukommt, geht es doch auch ihr vor allem darum, Gestaltungen auszuschließen, bei denen „von Anfang an absehbar ist, dass eine Verbindung von Unternehmen und Stiftung das Gebot der dauerhaften und nachhaltigen Zweckerfüllung wegen in Zukunft womöglich mangelnder Erträge gefährden kann.“<sup>199</sup> Dann – aber eben auch nur dann – bedarf es der satzungsmäßigen Ermöglichung einer Vermögensumschichtung.<sup>200</sup> Hingegen ist es vor dem Hintergrund der stiftungsfreundlichen Grundkonzeption der Stiftungsrechtsreform 2002 unschädlich, dass die Stiftung mit einem für die Erreichung ihres eigentlichen Zwecks überdimensionierten Unternehmen ausgestattet ist, solange nur der eigentliche Stiftungszweck

---

193 S. bereits unter B.II.2. sowie noch unter E.II.6.

194 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 230; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 207.

195 Für einen Überblick s. BeckOGK/Jakob/Uhl, § 80 Rn. 477 ff., Staudinger/et al., Vor § 80 Rn. 224 ff. und MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 207 ff., jeweils m. w. N.

196 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 9, 226 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 207 ff.; Erman/Wiese, Vor § 80 Rn. 26; Soergel/Neuhoff, Vor § 80 Rn. 70; Hüttemann, ZHR 167 (2003), 35, 62; Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), 491, 496 f.; Rawert, ZGR 2018, 835, 852 ff.

197 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 229 ff.

198 Burgard, Gestaltungsfreiheit, S. 149 ff., 485 ff.; für Zulässigkeit der verdeckten Unternehmensselbstzweckstiftung etwa Kirchdörfer, Praxisleitaden, S. 20 ff.

199 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 240; ähnlich MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 210.

200 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 240.

gegenüber dem auf Erhaltung des Unternehmens gerichteten Zweck nicht völlig untergeordnet ist und sich als bloßes Lippenbekenntnis erweist.<sup>201</sup> Denn in einem solchen Fall ist nicht nur die Erfüllung des Stiftungszwecks, sondern auch die Ausübung der Beteiligungsrechte durch die Stiftungsorgane im Einklang mit dem Stiftungszweck sichergestellt, und zwar ungeachtet etwaiger satzungsmäßiger Beschränkungen der Stiftungsorgane hinsichtlich des Umgangs mit dem in die Stiftung eingebrachten Unternehmen.<sup>202</sup>

Stiftungsrechtlich vorausgesetzt ist, um es anders zu wenden, allein, dass das Stiftungsunternehmen hinreichende Mittel erwirtschaftet, um den über die Erhaltung des Unternehmens hinausgehenden Zweck zu verwirklichen; hingegen ist es – die Möglichkeit der Verwirklichung des Stiftungszwecks vorausgesetzt – unschädlich, dass den Stiftungsorganen die Freiheit genommen wird, das Unternehmen zu versilbern und den Veräußerungserlös anderweitig anzulegen, mag sich hierdurch gegebenenfalls auch ein höherer Ertrag erzielen lassen.<sup>203</sup>

## II. Stifterautonomie und Stiftungsautonomie

### 1. Einführung

Ist auch die Zulässigkeit der unternehmensverbundenen Stiftung im Grundsatz und vorbehaltlich gewisser Gestaltungsgrenzen nicht zu bestreiten, so steht und fällt die Eignung der Stiftung als Trägerin des Stiftungsunternehmens doch mit der Möglichkeit, Stiftungs- und Unternehmensverfassung an die individuellen Bedürfnisse des Stifters, des Stiftungsunternehmens und der Destinatäre anzupassen und überdies zukunfts offen zu gestalten und an sich ändernde Umstände anzupassen. Auf Stiftungsebene geht es hierbei um das Spannungsverhältnis zwischen Stifter- und Stiftungsautonomie. Auf Ebene des Beteiligungsunternehmens ist es eine Frage des jeweiligen Organisationsrechts, ob und inwieweit auf die Belange der Stiftung und deren Zweck Rücksicht genommen werden kann, etwa im Zusammenhang mit Ausschüttungen.<sup>204</sup>

### 2. Zukunfts offene Gestaltung der Stiftungssatzung

#### a) Verbot autonomer Satzungsänderungen

Nach § 85 BGB wird die Verfassung einer Stiftung, soweit sie nicht auf Bundes- oder Landesgesetz beruht, durch das Stiftungsgeschäft bestimmt. Dem liegt die Vorstellung zugrunde, dass mit Errichtung der Stiftung die Stiftungsautonomie an die Stelle der Autonomie des Stifters

---

201 So auch BeckOGK/Jakob/Uhl, § 80 Rn. 483 m. w. N.; ferner Hoffmann-Becking, ZHR 178 (2014), S. 491, 497.

202 Vgl. MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 210; zu den im Text angesprochenen satzungsmäßigen Vorgaben betreffend die Unternehmensführung s. noch unter E.II.4.

203 So auch BeckOGK/Jakob/Uhl, § 80 Rn. 492 ff.

204 S. dazu bereits unter B.II.2.

tritt.<sup>205</sup> Obgleich die Stiftung ihre Autonomie dem Stifter verdankt und diese Autonomie nach Maßgabe des im Stiftungsgeschäft verlautbarten Stifterwillens zu verwirklichen ist, so ist doch allein der bei Errichtung der Stiftung verlautbarte und in der Stiftungssatzung verewigte Stifterwille maßgebend. Mit diesem Grundsatz – an dem auch § 83 BGB in der Fassung des Regierungsentwurfs eines Gesetzes zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts unverändert festzuhalten gedenkt<sup>206</sup> – ist es nach ganz herrschender Ansicht nicht vereinbar, dass der Stifter sich selbst, ein Stiftungsorgan oder die Destinatäre ermächtigt, die Stiftungssatzung voraussetzungs- und schrankenlos zu ändern, etwa gar den Stiftungszweck zu ändern oder die Stiftung aufzulösen.<sup>207</sup> Die von Teilen des Schrifttums vertretene Gegenansicht<sup>208</sup> hat sich zu Recht nicht durchzusetzen vermocht; ihr steht nicht nur der Wortlaut des § 85 BGB, sondern auch die Existenz einer – andernfalls mehr oder weniger überflüssigen – Stiftungsaufsicht entgegen.<sup>209</sup>

#### b) Ermächtigung zu Satzungsänderungen

Allerdings bleibt es dem Stifter unbenommen, in der Stiftungssatzung hinreichend konkrete Ermächtigungen zu Satzungsänderungen (einschließlich einer Änderung des Stiftungszwecks) zu erteilen, solange nur sichergestellt ist, dass die solchermaßen ermächtigten Stiftungsorgane nicht ihre eigene Autonomie an die Stelle der durch den Stifter vorgegebenen Stiftungsaufonomie setzen können, vielmehr darauf beschränkt werden, den in der Stiftungssatzung verlautbarten Stifterwillen zu vollziehen. Unerlässlich ist es deshalb, Inhalt und Ausmaß der Änderungsermächtigung hinreichend zu konkretisieren. Dies schließt es zwar nicht aus, auf unbestimmte Rechtsbegriffe wie etwa eine „wesentliche Veränderung der Verhältnisse“ abzustellen;<sup>210</sup> stets muss allerdings sichergestellt sein, dass der Stifterwille nicht durch den Willen des zur Satzungsänderung ermächtigten Organs substituiert wird, sodass es eine Pauschalermächtigung des Inhalts, die Stiftungssatzung bei einer „wesentlichen Veränderung der Verhältnisse“ in jeder Hinsicht zu ändern, an der erforderlichen Bestimmtheit vermissen ließe.

Die sich abzeichnende Stiftungsrechtsreform wird an dieser Rechtslage nichts ändern und wird es deshalb insbesondere nicht zulassen, dass der Stifter sich selbst, einem Stiftungsorgan oder den Destinatären das Recht einräumt, die Stiftungsverfassung nach freiem Belieben zu ändern.<sup>211</sup> Zwar soll es dem Stifter nach § 85 Abs. 4 BGB-E nicht nur gestattet sein, Satzungsänderungen, wie sie künftig nach § 85 Abs. 1 bis 3 BGB-E zulässig sein sollen, auszuschließen

---

205 Deutlich Kirchdörfer, *Praxisleitfaden*, S. 24.

206 Dazu bereits unter C.I.2.c) sowie sogleich unter E.II.2.b).

207 Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 85 Rn. 9 ff.; MüKoBGB/Weitemeyer, § 85 Rn. 2, 4 ff.; Erman/Wiese, § 85 Rn. 11.

208 So namentlich Burgard, *Gestaltungsfreiheit*, insbesondere S. 370 ff., 669 ff. m. w. N.

209 Näher Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 85 Rn. 9 ff.; Rawert, *ZGR* 2018, 835, 848 ff.

210 Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 85 Rn. 14.

211 S. bereits unter C.I.2.c).

oder zu beschränken. Vielmehr soll er auch Satzungsänderungen unter erleichterten Voraussetzungen zulassen können, dies freilich nur mit der Maßgabe, dass Inhalt und Ausmaß der Änderungsermächtigung hinreichend bestimmt festgelegt sind. In der Entwurfsbegründung heißt es hierzu:<sup>212</sup>

„Der Stifter kann den zuständigen Stiftungsorganen keine Blanko- oder Pauschalermächtigung zur Änderung der Satzung erteilen. Er muss die Änderungen, die auf der Grundlage der Satzung möglich sein sollen, in der Satzungsbestimmung, die zu den Änderungen ermächtigt, inhaltlich vorbestimmen, indem er darin Leitlinien und Orientierungspunkte für die Satzungsänderungen vorgibt. An die Bestimmtheit der Ermächtigung in der Satzung sind umso höhere Anforderungen zu stellen, je bedeutsamer die Änderungen sind, zu denen ermächtigt werden soll.“

Dem wiederum entspricht es, dass nach § 85a Abs. 1 BGB-E jede Satzungsänderung der Genehmigung der nach Landesrecht zuständigen Behörde bedarf; dieser Genehmigungsvorbehalt – und mit ihm die Rechtsaufsicht – wäre funktionslos, könnte der Stifter dazu ermächtigen, die Stiftungsverfassung nach freiem Belieben zu ändern. Die Reform wird es deshalb im Wesentlichen beim geltenden Rechtszustand belassen, diesen indes im Gesetz klarer und deutlicher verlautbaren.

#### c) Anpassung der Satzung an veränderte Umstände

Unberührt bleibt im Übrigen die Möglichkeit, die Stiftungsverfassung auch beim Fehlen satzungsmäßiger Ermächtigungen an veränderte Umstände anzupassen.<sup>213</sup> Auch derlei Änderungen sind allerdings nur nach Maßgabe des im Stiftungsgeschäft verlautbarten Stifterwillens möglich.<sup>214</sup> Entsprechendes gilt für die in § 87 Abs. 1 BGB geregelte Befugnis der zuständigen Behörde, in Fällen, in denen die Erfüllung des Stiftungszwecks unmöglich geworden ist oder die Stiftung das Gemeinwohl gefährdet, der Stiftung eine andere Zweckbestimmung zu geben oder sie aufzuheben; denn nach § 87 Abs. 2 Satz 1 BGB hat die Behörde auch hierbei den Willen des Stifters zu berücksichtigen.<sup>215</sup>

---

*Auch künftig kann der Stifter nicht sich selbst, einem Stiftungsorgan oder den Destinatären das Recht einräumen, die Stiftungsverfassung nach freiem Belieben zu ändern.*

---

---

212 Begr. Entwurf (Fn. 5), S. 76.

213 Näher Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 85 Rn. 15 ff. m. w. N.

214 BGHZ 99, 344, 348; OLG Frankfurt NZG 2019, 22, 27; Palandt/Ellenberger, § 85 Rn. 3; zu § 85 BGB-E s. unter C.I.2.c).

215 Näher dazu, insbesondere zur Frage eines Ermessens der Behörde sowie zur Frage einer Sperrwirkung gegenüber landesrechtlichen Vorschriften, MüKoBGB/Weitemeyer, § 87 Rn. 4 ff. m. w. N.

### 3. Stiftungsorganisation

#### a) Vorbehalt des Einflusses des lebenden Stifters

Die Maßgeblichkeit des im Stiftungsgeschäft verlautbarten Willens des Stifters schließt die Möglichkeit ein, dass die Stiftungssatzung Einflussrechte des lebenden Stifters vorsieht. So kann sich der Stifter durch das Stiftungsgeschäft zum Mitglied eines Stiftungsorgans (etwa des Stiftungsvorstands oder eines Überwachungs- oder Beratungsgremiums) bestellen.<sup>216</sup> Auch kann er sich selbst zu einem mit bestimmten Aufgaben versehenen Stiftungsorgan – etwa einem Kurationsorgan – machen;<sup>217</sup> insbesondere kann der Stifter im Rahmen der nach § 81 Abs. 1 Satz 3 Nr. 5 BGB vorgeschriebenen Regelungen über die Bildung des Stiftungsvorstands vorsehen, dass die Bestellung von Vorstandsmitgliedern zunächst ihm obliegt und diese Befugnis mit seinem Ableben auf ein Kontroll- oder Beratungsorgan übergeht.<sup>218</sup>

Unberührt bleibt allerdings die Bindung auch des Stifters an seinen im Stiftungsgeschäft verlautbarten Stifterwillen, und zwar auch und gerade bei Wahrnehmung von Organfunktionen.<sup>219</sup> Auch soweit der Stifter Organfunktionen ausübt, darf er mit anderen Worten nicht seinen aktuellen Willen an die Stelle des im Stiftungsgeschäft verlautbarten Willens setzen.

#### b) Stiftungsorgane

Notwendiges Stiftungsorgan ist allein der Stiftungsvorstand.<sup>220</sup> Dem Stifter obliegt es nach § 81 Abs. 1 Satz 3 Nr. 5 BGB zumindest, die Zahl<sup>221</sup> der Vorstandsmitglieder und das Verfahren der Bestellung und der Abberufung<sup>222</sup> der Vorstandsmitglieder zu regeln; in Betracht kommen darüber hinaus insbesondere Regelungen zu Arbeitsweise und Aufgaben des Vorstands.<sup>223</sup>

Dem Stifter bleibt es darüber hinaus unbenommen, weitere Stiftungsorgane einzurichten. Verbreitet ist die Einsetzung eines mit Kontroll- und/oder Beratungsaufgaben versehenen Gremiums, dem auch das Recht zur Mitsprache bei Satzungsänderungen oder Vermögensumschichtungen sowie Weisungsrechte gegenüber dem Vorstand eingeräumt werden können.<sup>224</sup> Berücksichtigt man weiter, dass der Stifter sich selbst zu einem Organmitglied bestellen

---

216 MüKoBGB/Weitemeyer, § 85 Rn. 35; näher Sieger/Bank, NZG 2010, 641 ff.; zu den im Text genannten Stiftungsorganen s. noch unter E.II.3.b).

217 MüKoBGB/Weitemeyer, § 85 Rn. 35.

218 Näher zu den in Betracht kommenden Regelungsmöglichkeiten in Bezug auf Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern MüKoBGB/Weitemeyer, § 81 Rn. 45 ff., § 86 Rn. 3 ff.

219 Näher und m. w. N. MüKoBGB/Weitemeyer, § 85 Rn. 35, § 86 Rn. 5.

220 Zum Stiftungsvorstand s. BGHZ 99, 344, 350 f.: „Nur er verschafft vorbehaltlich durch Gesetz oder Satzung normierter Ausnahmen ohne Drittbeeinflussung und in voller Unabhängigkeit dem Stifterwillen Geltung (...).“

221 Denkbar ist auch die Festlegung einer Mindest- und Höchstzahl, s. Erman/Wiese, § 81 Rn. 21.

222 Zu Recht gegen ein freies Abberufungsrecht Rawert, ZGR 2018, 835, 851.

223 Näher Erman/Wiese, § 81 Rn. 21 ff.

224 Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 24 f.

kann,<sup>225</sup> erweist sich das Stiftungsrecht somit als hinreichend flexibel, um dem Wunsch des Stifters, zu seinen Lebzeiten Einfluss auf die Stiftung zu nehmen, Rechnung zu tragen.

#### c) Kreis und Rechtsstellung der Destinatäre

Dem Stifter obliegt es, in der Stiftungssatzung den Kreis der Destinatäre festzulegen. Obgleich die Stiftung eine mitgliederlose Körperschaft ist und die Destinatäre deshalb nicht über den Status einer übertragbaren Mitgliedschaft verfügen,<sup>226</sup> kann der Stifter in der Satzung bestimmen, dass ein Destinatär – sei es durch Erklärung unter Lebenden oder durch Verfügung von Todes wegen – zugunsten einer anderen Person auf seine Destinatärsstellung verzichtet, und diese damit zu einer der Mitgliedschaft vergleichbaren übertragbaren Position ausgestalten; Voraussetzung ist allein, dass der Kreis der potentiellen „Nachfolger“ in der Stiftungssatzung so konkretisiert wird, dass es der Stifter und nicht der zunächst benannte Destinatär ist, der über den Stiftungszweck entscheidet.<sup>227</sup>

---

*Die Satzung kann die Destinatärsstellung wie eine der Mitgliedschaft in einer Gesellschaft vergleichbare Position ausgestalten.*

---

Auch die Rechtsstellung der Destinatäre beurteilt sich nach der Stiftungsverfassung und damit nach dem Willen des Stifters. Dieser kann in der Satzung den Destinatären insbesondere Informationsrechte, Mitwirkungsrechte und Ansprüche auf dem Stiftungszweck entsprechende Stiftungsleistungen einräumen;<sup>228</sup> er kann es aber auch bei der gesetzlichen Regelung belassen, dass die Destinatäre bloße Nutznießer des Stiftungsvermögens sind.<sup>229</sup> Räumt die Satzung den Destinatären Ansprüche auf Stiftungsleistungen ein, so kann nicht nur bestimmt werden, dass diese Rechte unabtretbar sind; der Stifter kann vielmehr auch vorsehen, dass die Rechte im Falle der Insolvenz oder des Vollstreckungszugriffs eines Gläubigers des Destinatärs ihr Ende finden mit der Folge, dass nur bereits entstandene Rechte dem Gläubigerzugriff unterliegen.<sup>230</sup> Denkbar sind auch Satzungsklauseln zu Zustiftungen durch Destinatäre.<sup>231</sup>

## 4. Stiftungsvermögen

Im Rahmen der nach § 81 Abs. 1 Satz 2 BGB erforderlichen Widmungserklärung und der diesbezüglichen satzungsmäßigen Bestimmung des Stiftungsvermögens und des Stiftungszwecks kann der Stifter auch auf die Vermögensverwaltung einwirken. Er kann beispielsweise Anlagerichtlinien vorgeben und zur Bildung von Rücklagen verpflichten, aber auch die Befugnis

---

225 S. unter E.II.3.a).

226 S. bereits unter B.I., ferner BGHZ 99, 344, 350 f.: „Destinatäre haben nicht die Stellung von Mitgliedern, sie sind vielmehr lediglich Nutznießer des Stiftungsvermögens.“

227 Rawert, ZGR 2018, 835, 856.

228 Näher dazu sowie zu Rechtsnatur und Durchsetzung etwaiger Destinatärsrechte Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 85 Rn. 37 ff.; Rawert, ZGR 2018, 835, 851 f.; speziell zu Ansprüchen auf Leistungen Rücker, ZEV 2018, 451 ff.; zur Frage eines satzungsmäßigen Rechts der Destinatäre auf Einhaltung der Satzung und Aufrechterhaltung des ursprünglichen Stiftungszwecks s. BGHZ 99, 344, 350 ff.

229 BGHZ 99, 344, 350 f. (s. Fn. 116).

230 Rawert, ZGR 2018, 835, 857.

231 Rawert, ZGR 2018, 835, 858 f.

zu Vermögensumschichtungen limitieren.<sup>232</sup> Gehört zum Stiftungsvermögen ein Beteiligungsunternehmen, so kann der Stifter etwa regeln, unter welchen Voraussetzungen Anteile veräußert werden dürfen und wie die mitgliedschaftlichen Befugnisse der Stiftung in Bezug auf das Beteiligungsunternehmen auszuüben sind, etwa in Bezug auf Kapitalerhöhungen, Änderungen des Unternehmensgegenstands oder den Hinzuerwerb von Unternehmen. Unberührt bleibt das Verbot der Selbstzweckstiftung; mit ihm unvereinbar wäre es, den Stiftungsorganen den Erhalt des Unternehmens „um jeden Preis“ und damit auch unter Inkaufnahme einer Gefährdung oder gar Vereitelung des Stiftungszwecks vorzuschreiben.<sup>233</sup>

## 5. Auflösung der Stiftung

Die Frage, ob die Stiftungssatzung<sup>234</sup> bestimmen kann, dass die Stiftung auch jenseits der in § 87 Abs. 1 BGB geregelten Tatbestände der Gemeinwohlgefährdung und der Unmöglichkeit der Zweckerreichung<sup>235</sup> aufgelöst werden kann oder aufzulösen ist, beurteilt sich im Ausgangspunkt nach den Grundsätzen über die Zulässigkeit satzungsmäßiger Ermächtigungen zur Vornahme von Satzungsänderungen.<sup>236</sup> Danach ist es also ausgeschlossen, den Stiftungsorganen eine autonome Entscheidung über die Auflösung der Stiftung zu übertragen. Hingegen sollte es statthaft sein, dass der Stifter selbst in der Stiftungssatzung hinreichend konkret Auflösungsgründe benennt oder das Stiftungsgeschäft unter eine auflösende Bedingung stellt, sodass sich die Auflösung als Vollzug des ursprünglichen Stifterwillens darstellt.<sup>237</sup> Der Regierungsentwurf eines Gesetzes zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts<sup>238</sup> betont zwar zu Recht, dass die „Ewigkeitsstiftung“ den Regeltypus der Stiftung bildet und Stiftungen auf Zeit, die ihr Vermögen erhalten sollen und deren Vermögen nach Ablauf der Zeit wieder an den Stifter zurückfallen oder einem Dritten zufallen soll, nach geltendem Recht nicht anerkenungsfähig sind und auch künftig nicht anerkannt werden sollen. Eine an sachliche Gründe – etwa eine wesentliche Änderung der Verhältnisse – anknüpfende Auflösungsklausel<sup>239</sup> sollte hingegen nicht zu beanstanden sein. Eine solche Klausel und auf ihrer Grundlage ergehende

---

232 Im Ausgangspunkt unstreitig; näher zum Ganzen sowie speziell zu den Gestaltungsgrenzen (insbesondere zur – im Grundsatz zu bejahenden – Frage der Bindung an individuelle, kaufmännischen Gepflogenheiten möglicherweise widersprechende Vorgaben) BeckOGK/Jakob/Picht, § 86 Rn. 45 ff. m. w. N.

233 S. bereits unter E.I.2.b). sowie BeckOGK/Jakob/Uhl, § 86 Rn. 492 f.

234 Zur umstrittenen Frage der Zulässigkeit landesrechtlicher Bestimmungen über die Auflösung der Stiftung s. Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 87 Rn. 3 f. m. w. N.

235 Dazu unter E.II.2.c); zu §§ 87 f. BGB-E s. unter B.I.2.d).

236 Dazu unter E.II.2.a), b).

237 Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 87 Rn. 4; Palandt/Ellenberger, § 87 Rn. 3; Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 27; speziell zu Stiftungen mit von vornherein begrenztem Wirkzeitraum BeckOGK/Roth, § 80 Rn. 250 ff.; s. ferner KG NZG 2002, 135, 136, das von der Zulässigkeit eines in der Satzung bei wesentlicher Änderung der Verhältnisse vorgesehenen Auflösungsbeschlusses eines Stiftungsorgans ausgeht.

238 Begr. Entwurf (Fn. 5), S. 29, 49.

239 Eingehend zu solchen Klauseln Happ, Stifterwille und Zweckänderung, S. 92 ff.

Organbeschlüsse vermögen nichts daran zu ändern, dass die abschließende Entscheidung über die Auflösung allein der zuständigen Behörde obliegt.<sup>240</sup>

Die weiteren zivilrechtlichen<sup>241</sup> Folgen der Auflösung der Stiftung sind in § 88 BGB geregelt: Das Stiftungsvermögen fällt an den in der Satzung benannten Anfallberechtigten, beim Fehlen eines satzungsmäßig bestimmten Anfallberechtigten an den Fiskus oder den im jeweiligen Landesgesetz bestimmten Anfallberechtigten.

## 6. Einwirkung auf das Stiftungsunternehmen

Neben oder anstelle von Vorgaben hinsichtlich der Verwendung des Stiftungsvermögens kommt die Einwirkung auf die von der Stiftung gehaltene Beteiligungsgesellschaft in Betracht. So lassen sich, um ein Beispiel anzuführen, Ausschüttungen durch das Beteiligungsunternehmen so gestalten, dass der dauerhafte Bestand des Beteiligungsunternehmens und mit ihm die dauerhafte Erfüllung des Stiftungszwecks gewährleistet ist. Maßgebend sind insoweit die rechtsformspezifischen Gegebenheiten und natürlich das Einflusspotential des Stifters oder, nach Einbringung des Unternehmens, der Stiftung. Während sich bei einem als Aktiengesellschaft verfassten Stiftungsunternehmen satzungsmäßige Ausschüttungsregeln nur nach Maßgabe des § 58 AktG statthaft sind und im Übrigen allenfalls schuldrechtliche Nebenabreden in Betracht kommen, stehen das Personengesellschaftsrecht und das GmbH-Recht dem Wunsch des Stifters und sodann der Stiftung, die Ausschüttungspolitik in der Satzung zu verankern, aufgeschlossen gegenüber. Unberührt bleibt im Übrigen die Einflussnahme der Stiftung auf den konkreten Gewinnverwendungsbeschluss der Beteiligungsgesellschaft sowie gegebenenfalls auf die den Geschäftsleitern der Beteiligungsgesellschaft obliegende Entscheidung über die Bildung von Rücklagen.<sup>242</sup>

---

*Der Stifter kann auch auf die von der Stiftung gehaltene Beteiligungsgesellschaft einwirken.*

---

---

240 Staudinger/Hüttemann/Rawert, § 87 Rn. 4 („bloße Anregungen gegenüber der zuständigen Behörde zum Tätigwerden nach § 87“); BeckOK/Backert, § 87 Rn. 6; Happ, Stifterwille und Zweckänderung, S. 145; für Zulässigkeit satzungsmäßiger Klauseln, die zur Auflösung ipso iure (ohne staatliche Mitwirkung) führen, hingegen Burgard, Gestaltungsfreiheit, S. 640; BeckOGK/Roth, § 80 Rn. 257 ff.

241 In steuerrechtlicher Hinsicht stellt die Auflösung bzw. Aufhebung der Stiftung nach § 7 Abs. 1 Nr. 9 Satz 1 ErbStG einen schenkungsteuerpflichtigen Tatbestand dar, auf den das Steuerklassenprivileg des § 15 Abs. 2 Satz 2 ErbStG zur Anwendung gelangt. Umstritten ist, ob die Rückzahlung von Einlagen, die der Stiftung im Rahmen ihrer Gründung unter Verwendung eines Einlagenkontos im Sinne von § 27 Abs. 7 KStG zugeführt wurden, einkommensteuerpflichtig ist; dagegen zu Recht Kirchdörfer, Praxisleitfaden, S. 38. Klar ist, dass über die ursprünglichen Einlagen hinausgehende Rückzahlungen gemäß § 20 Abs. 1 Nr. 9 Satz 1 EStG Einkünfte der Destinatäre aus Kapitalvermögen darstellen.

242 S. dazu bereits unter B.II.2.

### III. Stiftungsaufsicht

#### 1. Grundlagen

Bereits unter B.I ist dargelegt worden, dass die Stiftung einer den Ländern obliegenden und vor allem durch die jeweiligen landesrechtlichen Regelungen ausgestalteten Rechtsaufsicht<sup>243</sup> unterliegt, die der Mitgliederlosigkeit der Stiftung und dem damit verbundenen Umstand Rechnung trägt, „daß regelmäßig niemand vorhanden ist, der die Stiftungsorgane zur Beachtung der Satzung und der sonstigen für die Stiftung geltenden Bestimmungen, insbesondere des Stifterwillens, anhalten könnte.“<sup>244</sup> Tatsächlich unterliegen allerdings privatnützige Stiftungen und damit insbesondere Familienstiftungen nach den meisten Landesstiftungsgesetzen nur einer eingeschränkten Aufsicht; Art. 10 Abs. 1 Satz 1 BayStG beschränkt die Stiftungsaufsicht überdies auf Stiftungen, die öffentliche Zwecke im Sinne des Art. 1 Abs. 3 Satz 2 BayStG verfolgen, und nimmt damit – einer Empfehlung der im Vorfeld der Stiftungsrechtsreform von 2002 eingesetzten Bund-Länder-Arbeitsgruppe Stiftungsrecht folgend<sup>245</sup> – privatnützige Stiftungen gänzlich von der Stiftungsaufsicht aus.<sup>246</sup>

Von der spezifisch stiftungsrechtlichen Aufsicht zu unterscheiden ist die mit der Kontrolle der Gemeinnützigkeitskriterien durch die Finanzverwaltung einhergehende Aufsichtswirkung.<sup>247</sup> Die mit dieser Aufsichtskonkurrenz verbundenen Spannungen können hier nicht im Einzelnen entfaltet werden,<sup>248</sup> gelten jedoch als hinnehmbar.<sup>249</sup>

#### 2. Satzungsmäßiger Selbstschutz der Stiftung

Nach ganz herrschender Ansicht kann die Stiftungssatzung die Aufsicht durch die Stiftungsbehörde nicht ausschließen oder beschränken.<sup>250</sup> Nicht zuletzt der Umstand, dass privatnützige Stiftungen nach den meisten Landesstiftungsgesetzen nur einer eingeschränkten Aufsicht unterliegen und namentlich das bayerische Recht für privatnützige Stiftungen auf eine Stiftungsaufsicht verzichtet,<sup>251</sup> ist freilich auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass, worauf das neuere Schrifttum zu Recht hinweist, stiftungsinterne Überwachungsinstrumente geschaffen werden können, die ein Einschreiten der Behörde als weniger dringlich, wenn nicht gar

---

243 BGHZ 99, 344, 349: „die Aufsichtsbehörde darf nicht ihr Ermessen an die Stelle des Ermessens der Stiftungsorgane setzen“; ebenso BVerwG 40, 347, 352.

244 BGHZ 99, 344, 349; zuvor BGHZ 68, 142, 146; näher zu den Mitteln der Stiftungsaufsicht MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 69 ff.

245 BMJ, Bericht der Bund-Länder-Arbeitsgruppe Stiftungsrecht vom 19.10.2001, S. 59.

246 Berechtigte Kritik bei MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 81 m. w. N., dort auch Hinweise zu anderen Landesstiftungsgesetzen; s. ferner OVG Saarland BeckRS 2010, 56969.

247 Näher Hüttemann, Gutachten, S. G 17 ff., 79 f.; Jakob, Referat, S. P 26 f.

248 S. die Nachw. in voriger Fn.

249 Staudinger et al, Vor § 80 Rn. 133, 140.

250 Staudinger/Hüttemann/Rawert, Vor § 80 Rn. 135; MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 80.

251 S. vorstehend unter 1.

überflüssig erscheinen lassen.<sup>252</sup> Zu denken ist hier nicht nur an die Implementierung von Überwachungs- und Beratungsgremien, sondern auch an die Aktivierung der Destinatäre, denen ein durchsetzbares Recht auf Wahrung der Stiftungsverfassung und auf diese Weise die Funktion einer Kontrollinstanz eingeräumt werden kann.<sup>253</sup> Mit Blick auf das die Stiftungsbehörde bindende Übermaßverbot kann dies schon de lege lata<sup>254</sup> die staatliche Stiftungsaufsicht entlasten, wenn nicht gar gänzlich zurückdrängen.<sup>255</sup>

#### IV. Zwischenfazit

Kehrt man zur Ausgangsfrage dieses Abschnitts zurück, nämlich zur Frage der Eignung der Stiftung als Unternehmensträgerin, so ist diese mit einem klaren „Ja“ zu beantworten. Das durch den Grundsatz der gemeinwohlkonformen Allzweckstiftung geprägte geltende Stiftungsrecht steht der unternehmenstragenden Stiftung, mag sie gemeinnützigen oder privatnützigen Charakter haben, überaus wohlwollend gegenüber, sodass bereits im Zusammenhang mit der Stiftungsrechtsreform von 2002 von einem „Stiftungs-Dorado“ die Rede war<sup>256</sup> und im neueren Schrifttum die Familienstiftung schon als „virtuelle Familiengesellschaft“ bezeichnet wird.<sup>257</sup>

So begegnet die unternehmensverbundene Stiftung, sieht man vom Verbot der Stiftung für den Stifter und dem Verbot der Selbstzweckstiftung ab, keinerlei grundsätzlichen Bedenken; auch das Verbot der verdeckten Selbstzweckstiftung lässt Strukturen zu, bei denen sich das Bestreben des Stifters, das Unternehmen zu erhalten und fortzuentwickeln, ungeachtet des Erfordernisses eines darüber hinausgehenden – fremdnützigen – Stiftungszwecks unschwer verwirklichen lässt.

Die Flexibilität des geltenden Stiftungsrechts umfasst im Übrigen nicht nur die Gründung, sondern auch die weitere Entwicklung der einmal gegründeten Stiftung. Ungeachtet der allseitigen Bindung an den bei Errichtung der Stiftung verlautbarten Stifterwillen steht es dem Stifter frei, bereits in der Stiftungssatzung hinreichend konkrete Ermächtigungen zu Satzungsänderungen (einschließlich der Änderung des Stiftungszwecks und der Auflösung der Stiftung) zu erteilen und es so zu ermöglichen, dass die Stiftungsorgane auf veränderte Verhältnisse reagieren. Auch kann der Stifter auf die Verwaltung des eingebrachten Vermögens einwirken, indem er etwa Anlagerichtlinien vorgibt, zur Bildung von Rücklagen verpflichtet oder in Bezug auf das Beteiligungsunternehmen bestimmt, unter welchen Voraussetzungen

---

252 Näher Hüttemann, Gutachten, S. G 17 ff., 79 f.; Jakob, Referat, S. P 30 ff., 43 ff. (53 f.); Jakob, Schutz der Stiftung, S. 512 ff.; ferner MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 80.

253 Zu einem derartigen satzungsmäßigen Recht s. BGHZ 99, 344, 350 ff.; ferner Begr. RefE (Fn. 5), S. 31.

254 Zu Überlegungen de lege ferenda s. noch unter F.I.3.

255 MüKoBGB/Weitemeyer, § 80 Rn. 80.

256 Schmidt, ZHR 166 (2002), 145 ff.

257 Rawert, ZGR 2018, 835, 847 ff.

Anteile veräußert werden dürfen und wie die mitgliedschaftlichen Befugnisse der Stiftung in Bezug auf das Beteiligungsunternehmen auszuüben sind, etwa in Bezug auf Kapitalerhöhungen, Änderungen des Unternehmensgegenstands oder den Hinzuerwerb von Unternehmen. Davon unberührt bleibt die – gesellschaftsrechtlich fundierte – Einwirkung auf die von der Stiftung gehaltene Beteiligungsgesellschaft.

Darüber hinaus kann die Stiftungssatzung Einflussrechte des lebenden Stifters vorsehen. So kann sich der Stifter durch das Stiftungsgeschäft nicht nur zum Mitglied eines Stiftungsorgans (etwa des Stiftungsvorstands oder eines Überwachungs- oder Beratungsgremiums) bestellen, sondern sich selbst zu einem mit bestimmten Aufgaben versehenen Stiftungsorgan – etwa einem Kurationsorgan – machen.

Was die Destinatäre anbelangt, so kann der Stifter deren Stellung mehr oder weniger beliebig ausgestalten. Die Gestaltungsfreiheit geht so weit, dass den Destinatären eine der Mitgliedschaft vergleichbare übertragbare Position eingeräumt wird. Durch die Begründung von Kontrollrechten, etwa eines durchsetzbaren Rechts auf Wahrung der Stiftungsverfassung, kann schon de lege lata die staatliche Stiftungsaufsicht entlastet und damit im Ergebnis zumindest partiell substituiert werden.

## F. Vorschläge de lege ferenda

### I. Stiftungen im Allgemeinen

#### 1. Bundesrecht

Die sich abzeichnende Stiftungsrechtsreform<sup>258</sup> wird an dem vorstehenden Befund, dass sich die Stiftung als Unternehmensträgerin eignet, nichts ändern. Im Gegenteil wird die zusammenfassende Regelung des Stiftungsprivatrechts im BGB das derzeit mitunter nicht leicht zu durchschauende Nebeneinander von bundes- und landesrechtlichen Regelungen beseitigen und damit für ein höheres Maß an Rechtssicherheit sorgen. Die Einführung eines bundesweiten Stiftungsregisters mit Publizitätsfunktion wird zur Verlässlichkeit des Rechtsverkehrs beitragen und so die Akzeptanz der Stiftung im Rechtsverkehr steigern. Allerdings waren die im Referentenentwurf vorgesehene Offenlegung der Stiftungssatzung sowie das uneingeschränkte Recht eines jeden zur Einsichtnahme in das Register und die zum Register eingereichten Unterlagen zumindest in Bezug auf privatnützige Stiftungen überschießend.<sup>259</sup> Im Schrifttum ist in diesem Zusammenhang zu Recht darauf hingewiesen worden, dass nach §§ 80 Abs. 2, 85a Abs. 1 BGB-E die Entstehung der Stiftung und die Wirksamkeit von Satzungsänderungen auch künftig von der behördlichen Anerkennung abhängig sind und der Eintragung deshalb – anders als im Vereins- und Kapitalgesellschaftsrecht – nur deklaratorische Funktion zukommt.<sup>260</sup> Bedenkt man weiter, dass die Stiftung mitgliederlos ist und Destinatären, denen der Stifter Rechte gegenüber der Stiftung einräumen möchte, im Zweifel ohnehin Zugang zur Satzung haben, und berücksichtigt man darüber hinaus das berechtigte Interesse des Stifters an Geheimhaltung seiner in der Satzung verlautbarten, häufig familiär geprägten Überlegungen, empfiehlt es sich stattdessen, die Offenlegung und die Publizitätswirkungen der Eintragung auf die Befugnis zur Vertretung der Stiftung zu beschränken.<sup>261</sup> Der Regierungsentwurf sieht nun immerhin vor, dass nach § 15 S. 2 StiftRG in der Fassung des Regierungsentwurfs der Zugang zu den zum Stiftungsregister eingereichten Dokumenten beschränkt werden kann.

Zu begrüßen ist es darüber hinaus, dass der Regierungsentwurf von dem noch im Referentenentwurf vorgesehenen Grundsatz der Satzungsstrenge Abstand genommen hat und am Grundsatz des geltenden Rechts festzuhalten beabsichtigt, dass Satzungsregelungen erlaubt sind, soweit sich nicht aus dem Gesetz – und damit auch aus dem im Gesetz geregelten Tatbestand der Stiftung – ein anderes ergibt.<sup>262</sup>

---

*Offenlegung und Publizitätswirkungen sollten auf die Vertretungsregeln beschränkt werden.*

---

---

258 Zu ihr bereits unter C.I.

259 So bereits Markworth, NZG 2021, 100, 108.

260 Markworth, NZG 2021, 100, 108 f.

261 Für ersatzlose Streichung der im RefE vorgesehenen Regelungen zur Satzungspublizität Markworth, NZG 2021, 100, 108.

262 Dafür bereits Rawert, F.A.Z. vom 8.10.2020 (Ausgabe 234/2020), 6.

Was die Befugnis des Stifters zu Satzungsänderungen und damit auch zur Änderung des Stiftungszwecks anbelangt, so sieht zwar auch der Regierungsentwurf davon ab, ein nicht an inhaltliche Voraussetzungen gebundenes Recht zu gewähren.<sup>263</sup> Die in § 85 Abs. 4 Satz 2, Satz 3 BGB-E vorgesehene Befugnis, Satzungsänderungen durch Organe der Stiftung gegenüber § 85 Abs. 1 bis 3 BGB-E zu erleichtern, sofern der Stifter Inhalt und Ausmaß der Änderungsermächtigung hinreichend bestimmt festlegt, hält jedoch an dem bisherigen Rechtszustand fest und sollte der Stiftungspraxis jedenfalls dann die nötige Flexibilität verschaffen, wenn man davon ausgeht, dass diese Befugnis auch die Auflösung und die Änderung des Stiftungszwecks umfasst.

## 2. Landesrecht

An den Landesgesetzgeber zu richten ist die Empfehlung, die Existenz stiftungsinterner Kontrollinstrumente in Form von satzungsmäßigen Rechten der Destinatäre zum Anlass zu nehmen, die Stiftungsaufsicht zu entlasten.<sup>264</sup> Auch sprechen gute Gründe für die – auch vom 72. Deutschen Juristentag befürwortete<sup>265</sup> – Einführung einer Stiftungsaufsichtsbeschwerde, durch die Beteiligte mit einem berechtigten Kontrollinteresse ein Einschreiten der Aufsichtsbehörde erzwingen können.<sup>266</sup>

## II. Unternehmensverbundene Stiftungen im Besonderen

Die beabsichtigte Reform sollte überdies spezifische Belange der unternehmensverbundenen Stiftung berücksichtigen. Zu begrüßen ist in § 84a BGB-E vorgesehene Präzisierung der organschaftlichen Rechte und Pflichten.<sup>267</sup> Doch sollte – über § 84 Abs. 4 BGB-E hinausgehend<sup>268</sup> – zumindest für Stiftungen, die mittelgroße oder große Gesellschaften im Sinne von § 267 Abs. 2, 3 HGB kontrollieren, die Errichtung eines Aufsichtsorgans (das in diesen Fällen ohnehin üblich sein dürfte) vorgeschrieben und so die „Foundation Governance“ gestärkt werden.<sup>269</sup> Da die staatliche Stiftungsaufsicht reine Rechtsaufsicht ist,<sup>270</sup> vermag von ihr im Zusammenhang mit unternehmerischen Entscheidungen keinerlei Kontrollfunktion auszugehen. Dem Aufsichtsorgan sollte neben der Beratung und Überwachung des Vorstands auch die Vertretung

---

*Die „Foundation Governance“ sollte gestärkt werden.*

---

263 S. Begr. Entwurf (Fn. 5), 31.

264 So auch Beschlussempfehlung Nr. 19 der Abteilung Zivil-, Wirtschafts- und Steuerrecht, in: Verhandlungen des 72. Deutschen Juristentages Leipzig 2018, Band II/1 (Sitzungsberichte), S. P 131, 135.

265 Beschlussempfehlung Nr. 30 der Abteilung Zivil-, Wirtschafts- und Steuerrecht (Fn. 154), S. P 131, 137.

266 Dafür Jakob, Referat, S. 54 ff., dort auch zutreffende Klarstellung, dass es nicht um ein Instrument zur Durchsetzung etwaiger Leistungsansprüche der Destinatäre geht; ferner Weitemeyer, ZGR 2019, 238, 262 ff.

267 Dazu bereits unter C.I.2.b); in diesem Sinne bereits Markworth, ZGR 2020, 832, 863 ff.

268 Zu § 84 Abs. 4 BGB-E s. unter C.I.2.b).

269 Leuschner, Referat, S. P 65, 102 f.; Weitemeyer, ZGR 2019, 238, 254 f.; a. A. Hüttemann, Gutachten S. G 59 ff.; Segna, JZ 2019, 834, 839; Markworth, NZG 2021, 100, 103 f. m. w. N.; gegen obligatorischen Aufsichtsrat bei Großvereinen auch Beschlussempfehlung Nr. 20.c) der Abteilung Zivil-, Wirtschafts- und Steuerrecht (Fn. 154), S. P 131, 135.

270 S. unter C.I, E.III.

der Stiftung gegenüber Vorstandsmitgliedern und damit nicht zuletzt die Verfolgung von Schadensersatzansprüchen der Stiftung wegen sorgfaltswidriger Geschäftsführung obliegen.



## G. Gesamtfazit

Bereits unter C.II.3 ist im Einzelnen dargelegt worden, dass sich der Vorschlag einer GmbH in Verantwortungseigentum auch nach seiner Weiterentwicklung zu einem Vorschlag einer GmbH mit gebundenem Vermögen nicht in das deutsche Gesellschaftsrecht einzufügen vermag. Die gesetzgeberischen Aktivitäten sollten sich vielmehr, dies lässt sich als wesentlicher Befund der hiesigen Bestandsaufnahme festhalten, auf eine Reform des Stiftungsrechts konzentrieren.

Dies wird auch durch die unternehmerischen Perspektive gestützt, wonach Stiftungsunternehmen die Hinderungsgründe auf dem Weg zur Stiftungslösung deutlich geringer gewichten als Unternehmen ohne Stiftungslösung. Daraus lässt sich schließen, dass sich die (vermeintlichen) Nachteile der Stiftungslösung in der Praxis als weniger schwerwiegend herausstellen, als im Vorfeld angenommen wird. Tatsächlich bietet das Stiftungsrecht bereits Möglichkeiten, wie der Stifter etwa Satzungsänderungen noch zu Lebzeiten oder später durch die Gremien der Stiftung vorsehen kann. Auch die Rechtsaufsicht wird zu Unrecht kritisch gesehen, stellt sie doch ein wichtiges Instrument dar, um die „Herrschaft der toten Hand“, wie sie eine Stiftung ermöglicht, juristisch überhaupt erst zu legitimieren. Es lässt sich zudem festhalten, dass bei einer Fortführung des Unternehmens als Stiftungsunternehmen keinerlei finanzielle Performanceeinbußen zu verzeichnen sind. Die Experteninterviews verdeutlichen, inwiefern Verhaltensweisen von Familienunternehmen bei einer Fortführung als Stiftungsunternehmen übergehen können. Überwiegend wird das Stiftungsrecht dabei als positiv aufgefasst und die Möglichkeiten zur Ausgestaltung einer unternehmensindividuellen Lösung werden als durchaus praktikabel angesehen. Mehr Flexibilität wird allerdings oftmals im Kontext von Änderungen an der Satzung gefordert, sowohl zu Lebzeiten des Stifters als auch danach.

Es ist somit einerseits Aufklärungsarbeit darüber nötig, welche Möglichkeiten Stiftungslösungen für Unternehmen im Allgemeinen und Familienunternehmen im Besonderen schon heute bieten, um Vorbehalte abzubauen. Andererseits sind durchaus Änderungen des Stiftungsrechts möglich und nötig, um die Stiftung als Rechtsträgerin für Unternehmen attraktiver zu machen.

Schon das geltende Stiftungsrecht gibt der unternehmensverbundenen Stiftung einen geeigneten Regelungsrahmen. Die sich abzeichnende Stiftungsreform tritt an, diesen Trend zu stärken, und ist zu begrüßen. Mit ihr lässt sich dem im Grundsatz berechtigten Anliegen der Stiftung Verantwortungseigentum e.V. Rechnung tragen, dies freilich in einer Art und Weise, die sich in das deutsche Zivilrecht einfügt und mit der sich die Schaffung einer unbeaufsichtigten Quasi-Stiftung im körperschaftlichen Gewande erübrigen würde. So kann ein großer Wurf gelingen.



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht der Motive für eine Stiftungslösung .....	26
Tabelle 2:	Übersicht der Gründe gegen eine Stiftungslösung .....	29
Tabelle 3:	Übersicht der Experteninterviews.....	40
Tabelle 4:	Implikationen von Stiftungseigentum auf die finanzielle Performance.....	72
Tabelle 5:	Finanzielle Performanceanalyse im Referenzjahr .....	76
Tabelle 6:	Finanzielle Performanceanalyse von gemeinnützigen Stiftungen und Familienstiftungen .....	78
Tabelle 7:	Finanzielle Performanceanalyse von 2006-2020.....	79



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Umsatzverteilung der befragten Familienunternehmen.....	30
Abbildung 2:	Branchenverteilung der befragten Familienunternehmen.....	30
Abbildung 3:	Bezug der befragten Familienunternehmen zu Stiftungslösungen.....	31
Abbildung 4:	Motive aus der Sicht aller befragten Familienunternehmen .....	32
Abbildung 5:	Motive aus der Sicht von Familienunternehmen, die sich in Stiftungseigentum befinden oder dies planen .....	34
Abbildung 6:	Hinderungsgründe aus der Sicht aller befragten Familienunternehmen .....	34
Abbildung 7:	Hinderungsgründe aus der Sicht von Familienunternehmen, die eine Stiftungslösung verworfen haben .....	35
Abbildung 8:	Hinderungsgründe aus der Sicht von Familienunternehmen, die sich (dennoch) in Stiftungseigentum befinden oder dies planen .....	36



# Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
AktG	AktG
Allg.	Allgemein
AnfG	Anfechtungsgesetz
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BayStG	Bayerisches Stiftungsgesetz
BeckRS	Beck-Rechtsprechung
Begr.	Begründung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGB-E	Entwurf des Bürgerlichen Gesetzbuchs gem. Art. 1 des Gesetzentwurfs der Bundesregierung zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts vom 3.2.2021
BGBL	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BMJ	Bundesministerium der Justiz
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BVerwGE	Entscheidungen des Bundesverwaltungsgerichts
E	Entwurf
ErbStG	Erbschaftsteuer- und Schenkungsteuergesetz
F.A.Z.	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Fn.	Fußnote
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GmbH-gebV	Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen
GmbHR	GmbH-Rundschau (Zeitschrift)
GmbH-VE	Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Verantwortungseigentum

Hdb.	Handbuch
HGB	Handelsgesetzbuch
Hg.	Herausgeber
hrsg.	herausgegeben
InsO	Insolvenzordnung
JZ	JuristenZeitung
KG	Kammergericht
KStG	Körperschaftsteuergesetz
mwN.	mit weiteren Nachweisen
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NZG	Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht
RefE	Referentenentwurf
RegE	Regierungsentwurf
Rn.	Randnummer
S.	Seite, siehe
StiftRG	Stiftungsregistergesetz
StiftRG-E	Entwurf des Stiftungsregistergesetzes gem. Art. 4 des Gesetzentwurfs der Bundesregierung zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts vom 3.2.2021
VE	Verantwortungseigentum
ZEV	Zeitschrift für Erbrecht und Vermögensnachfolge
ZGR	Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
ZHR	Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht
ZIP	Zeitschrift für Wirtschaftsrecht

# Anhang

## I. Fragebogen der Umfrage unter D.I.4

**Rücksendung erbeten bis zum 07. Februar 2021**

ifo Institut - Zentrum für Makroökonomik und Befragungen

Postfach 86 04 06  
81631 München  
T: 089 9224-0  
F: 089 9224-1911 oder 089 9224-1463

Rückfragen bitte an: KennNr.  
Markus Jung  
T: 0711 620 32 68 -8039  
mjung@ipri-institute.com



Der Fragebogen gliedert sich in drei Abschnitte. In Abschnitt 1 werden allgemeine Angaben zum Unternehmen erfasst. Abschnitt 2 behandelt die Motive, die hinter der Entscheidung stehen können, ein Unternehmen in eine Stiftung einzubringen. Abschnitt 3 befasst sich mit möglichen Hinderungsgründen. In diesen beiden Abschnitten wird jeweils nach der konkreten Bedeutung einzelner Aspekte gefragt, die bei der Umsetzung einer Stiftungslösung eine Rolle spielen können.

### Abschnitt 1: Angaben zum Unternehmen

1.1) Umsatz in Mio. Euro (2019): \_\_\_\_\_ 1.2) Mitarbeiter in Köpfen (2019): \_\_\_\_\_

1.3) Befinden sich Teile des Unternehmens in Stiftungsbesitz?  Ja  Nein

1.3.1) Falls ja, um welche Art Stiftung handelt es sich?

Gemeinnützige Stiftung  Familienstiftung  Doppelstiftung oder ähnliches Modell<sup>1</sup>

1.3.2) Falls nein, gab oder gibt es Überlegungen, das Unternehmen in eine Stiftung einzubringen?

Derzeit in Planung  Bereits geprüft und verworfen  Stiftungslösung spielt keine Rolle

Falls eine Stiftungslösung für Ihr Unternehmen auch in absehbarer Zukunft keine Rolle spielt, können Sie direkt zur Beantwortung von Abschnitt 3 übergehen.

### Abschnitt 2: Motive für eine Stiftungslösung

Aufgrund der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten einer Stiftungslösung können sehr unterschiedliche Zielsetzungen zugrunde liegen. Im Folgenden wird nach den übergeordneten Motiven „langfristige Entwicklung des Unternehmens“, „Erhalt des Lebenswerks“, „Schutz des Eigentums“, „Familienfrieden und -versorgung“ sowie „ideelle Gründe“ unterschieden. Diese werden jeweils nach einzelnen Aspekten ausdifferenziert.

Bitte geben Sie jeweils an, wie wichtig der beschriebene Aspekt bei den Überlegungen zu Ihrer Stiftungslösung war bzw. ist.

	Sehr unwichtig				Sehr wichtig	Keine Angabe
<b>Langfristige Entwicklung des Unternehmens</b>						
2.1) Langfristiger Erhalt des Unternehmens in einer Hand (Keine Zersplitterung durch Erbfolgen oder Verkäufe)	<input type="checkbox"/>					
2.2) Resilienz des Unternehmens gegenüber Entwicklungen in der Unternehmerfamilie stärken	<input type="checkbox"/>					
2.3) Stiftung als Instrument zur Regelung der direkten Nachfolge	<input type="checkbox"/>					
2.4) Vermeidung von Konfliktpotential auf Gesellschafterebene (z.B. zwischen tätigen und nicht-tätigen Gesellschaftern)	<input type="checkbox"/>					
2.5) Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern (langfristigen Erhalt der Arbeitsplätze sichern)	<input type="checkbox"/>					
2.6) Leichtere Unternehmensfinanzierung durch eine Vermögenskonzentration auf Ebene der Stiftung	<input type="checkbox"/>					
2.7) Leichtere Unternehmensfinanzierung durch (erbschafts-) steuerrechtliche Vorteile	<input type="checkbox"/>					
2.8) Schutz der Kapitalbasis vor gesellschaftsrechtlichen Abfindungsansprüchen (bei Gesellschaftskündigungen)	<input type="checkbox"/>					

<sup>1</sup> Konzentration der Kapitalanteile in einer steuerbegünstigten gemeinnützigen Stiftung und der Stimmrechte in einer Familienstiftung.

2.9) Schutz der Kapitalbasis vor erb- oder eherechtlichen Ansprüchen der Unternehmerfamilie (z.B. Pflichtteilsansprüche)	<input type="checkbox"/>					
2.10) Keine Arbeitnehmermitbestimmung auf Aufsichtsratsebene erforderlich <sup>2</sup>	<input type="checkbox"/>					
	Sehr unwichtig				Sehr wichtig	Keine Angabe
<b>Erhalt des Lebenswerks</b>						
2.11) Langfristigen Kurs des Unternehmens mithilfe der Stiftungssatzung vorausbestimmen (Stifterwille gilt ewig)	<input type="checkbox"/>					
2.12) Stiftung soll das eigene Wirken fortführen und Andenken bewahren („Denkmal setzen“)	<input type="checkbox"/>					
<b>Schutz des Eigentums</b>						
2.13) Einbringung von illiquidem Vermögen als Ganzes in die Stiftung statt einer Aufteilung im Erbgang	<input type="checkbox"/>					
2.14) „Asset Protection“: Schutz des Vermögens vor dem Zugriff Dritter (Gläubiger von Begünstigten der Stiftung haben keinen Anspruch auf Stiftungsvermögen)	<input type="checkbox"/>					
<b>Familienfrieden und -versorgung</b>						
2.15) Vermeidung einer konkreten Aufteilung der Gesellschafts-anteile unter den Nachkommen und des damit einhergehenden Rechtfertigungsbedarfs	<input type="checkbox"/>					
2.16) Gezielte Versorgung von Nachkommen ohne die Notwendigkeit der Übertragung von Gesellschaftsanteilen	<input type="checkbox"/>					
<b>Ideelle Gründe</b>						
2.17) Philanthropie im Allgemeinen („Der Gesellschaft etwas zurückgeben“)	<input type="checkbox"/>					
2.18) Gezielte Festschreibung bestimmter Förderzwecke in der Stiftungssatzung, um diese nachhaltig zu unterstützen (z.B. in den Bereichen Wissenschaft, Bildung, Kunst oder Politik)	<input type="checkbox"/>					
Sonstige Gründe oder Anmerkungen: _____ _____						

### Abschnitt 3: Hinderungsgründe für eine Stiftungslösung

Eine Stiftungslösung geht mit einigen Konsequenzen einher, die sich aus Unternehmersicht nachteilig auswirken (können).

Bitte geben Sie jeweils an, wie wichtig die beschriebene Folge bei den Überlegungen zu Ihrer Stiftungslösung war bzw. ist.

	Sehr unwichtig				Sehr wichtig	Keine Angabe
3.1) (Formal-juristischer) Verlust des Eigentums	<input type="checkbox"/>					
3.2) Sorge vor dem Verlust der Identität als Familienunternehmen, wenn die Familie keine direkten Gesellschaftsanteile mehr hält	<input type="checkbox"/>					
3.3) Eingeschränkte Umkehrbarkeit der Stiftungslösung	<input type="checkbox"/>					
3.4) Eingeschränkte unternehmerische Flexibilität durch ewige Bindung an den einmal formulierten Stifterwillen	<input type="checkbox"/>					

<sup>2</sup> Die Stiftung als Rechtsform unterliegt nicht dem Mitbestimmungsgesetz. Fungiert die Stiftung als Holding in einer Unternehmensgruppe greift die Arbeitnehmermitbestimmung auf Aufsichtsratsebene ab 2.000 Mitarbeitern nicht. Bei einer Stiftung & Co. KG fungiert die Stiftung als Komplementär und erzeugt eine der GmbH & Co. KG ähnliche Haftungssituation ohne Arbeitnehmermitbestimmung.

3.5) Sorge vor der Wahrnehmung der Stiftungslösung als Akt mangelnden Vertrauens gegenüber den Nachkommen

3.6) Mitsprache der Rechtsaufsicht, die den Stiftungszweck überwacht

Sonstige Gründe oder Anmerkungen:

---

---

Falls Sie Interesse haben, im Rahmen eines Experteninterviews an der Studie mitzuwirken, wenden Sie sich bitte an Markus Jung unter [mjung@ipri-institute.com](mailto:mjung@ipri-institute.com).

KennNr.

Ihre Angaben werden streng vertraulich behandelt. Der gesetzliche Datenschutz ist voll gewährleistet.  
Datenschutzerklärung: <http://www.cesifo-group.de/de/ifoHome/Legal/Datenschutz-Umfragen.html>

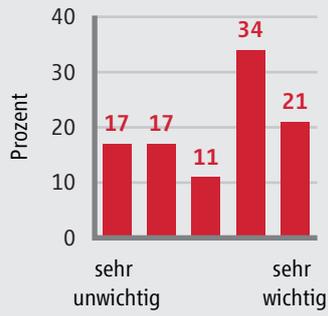
Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

## II. Histogramme der Motive und Hinderungsgründe

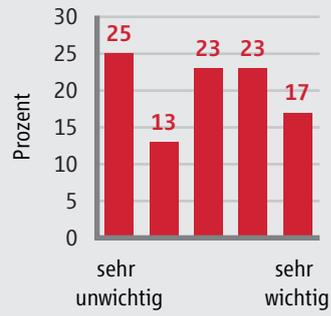
### 1. Motive



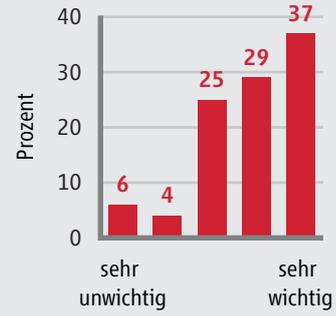
**Keine Aufteilung illiquiden Vermögens (n=53)**



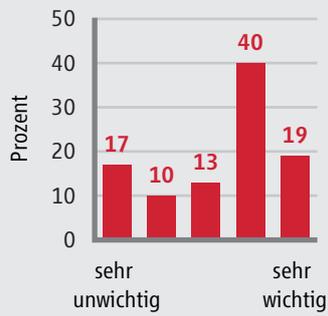
**Vermögensschutz vor dem Zugriff Dritter (n=53)**



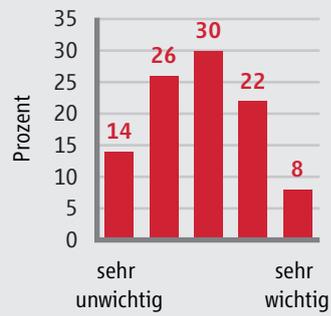
**Keine konkrete Aufteilung der Anteile (n=52)**



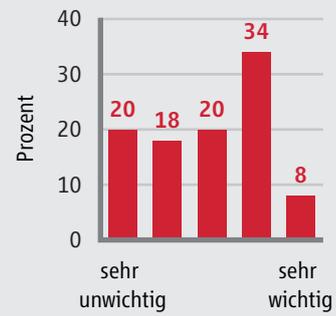
**Gezielte Versorgung von Nachkommen (n=52)**



**Philanthropie (n=50)**



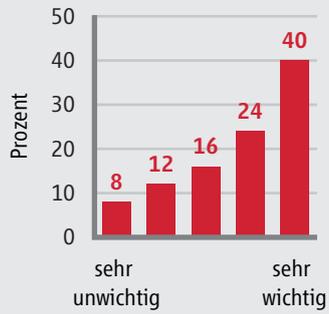
**Festschreibung bestimmter Förderzwecke (n=50)**



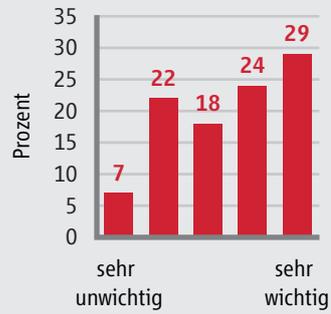
Aufgrund von Rundungen summieren sich die Werte nicht in jedem Fall auf 100 Prozent.

## 2. Hinderungsgründe

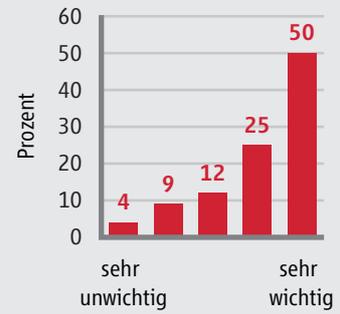
**Formal-juristischer Verlust des Eigentums (n=122)**



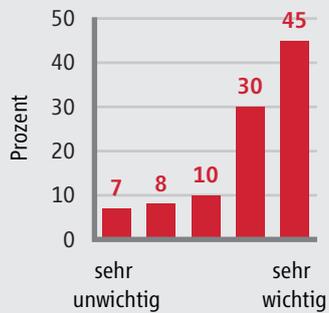
**Verlust Identität als Familienunternehmen (n=123)**



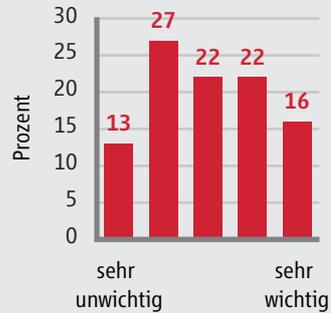
**Eingeschränkte Umkehrbarkeit (n=123)**



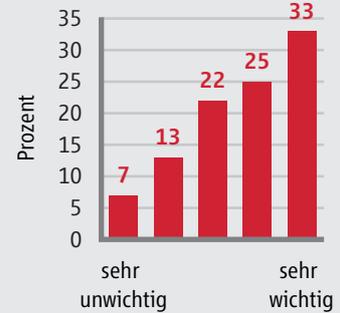
**Eingeschränkte unternehm. Flexibilität (n=122)**



**Rechtfertigung ggü. Nachkommen (n=123)**



**Mitsprache der Rechtsaufsicht (n=124)**



## Literaturverzeichnis

- Achleitner, Ann-Kristin; Bazhutov, Dmitry; Betzer, André; Block, Jörn; Hosseini, Florian (2020): Foundation ownership and shareholder value: an event study. In: *Rev Manag Sci* 14 (3), S. 459-484. DOI: 10.1007/s11846-018-0296-x.
- Achleitner, Ann-Kristin; Block, Jörn; Strachwitz, Rupert Graf (2018): *Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Au, Dominik von (2020): Nicht ohne meine Familie. In: Jörn Block, Peter May, André Betzer und Dominik von Au (Hg.): *Die Familienstiftung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 67-77.
- Arnold, Arnd; Burgard, Ulrich; Roth, Gregor; Weitemeyer, Birgit (2020): Die GmbH im Verantwortungseigentum – eine Kritik. In: *NZG*, S. 1321.
- Arnold, Arnd; Burgard, Ulrich; Droege, Michael; Hüttemann, Rainer; Jakob, Dominique; Leuschner, Lars; Rawert, Peter; Roth, Gregor; Schauhoff, Stephan; Segna, Ulrich; Weitemeyer, Birgit (2020): Professorenentwurf zur Stiftungsrechtsreform. In: *ZIP*, S. 3 (zitiert: Arnold et al.).
- Beck'scher Online-Großkommentar zum BGB, Stand: 1.10.2020 (zitiert: BeckOGK/Bearbeiter).
- Beck'scher Online-Kommentar zum BGB, 56. Edition, Stand: 1.11.2020 (zitiert: BeckOK/Bearbeiter).
- Betzer, André; Bazhutov, Dmitry (2020): Finanzielle Aspekte im Kontext von Familienstiftungen. In: Jörn Block, Peter May, André Betzer und Dominik von Au (Hg.): *Die Familienstiftung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 51-65.
- Block, Jörn; Hosseini, Florian (2017): Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen: Auswirkungen auf die Unternehmensperformance. In: *Non-Profit Law Yearbook 2016/2017* (Hg.): *Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen*. Unter Mitarbeit von B. Weitemeyer, R. Hüttemann und P. Rawert. Hamburg: Bucerius Law School Press.
- Block, Jörn; Jarchow, Svenja; Kammerlander, Nadine; Hosseini, Florian; Achleitner, Ann-Kristin (2020a): Performance of foundation-owned firms in Germany: The role of foundation purpose, stock market listing, and family involvement. In: *Journal of Family Business Strategy*, S. 1-12. DOI: 10.1016/j.jfbs.2020.100356.
- Block, Jörn; May, Peter; Betzer, André; Au, Dominik von (Hg.) (2020b): *Die Familienstiftung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Børsting, Christa; Thomsen, Steen (2017): Foundation ownership, reputation, and labour. In: Oxford Review of Economic Policy 33 (2), S. 317-338. DOI: 10.1093/oxrep/grx023.
- Bruch, Thomas; Fratzscher, Marcel; Fuhrmann, Lambertus; Sanders, Anne: Die großen Stärken des Verantwortungseigentums, in: F.A.Z. vom 27.11.2020 (Ausgabe 277/2020), S. 18.
- Bundesverband Deutscher Stiftungen (2014): Die Grundsätze guter Stiftungspraxis. Erläuterungen, Hinweise und Anwendungsbeispiele aus dem Stiftungsalltag. Berlin: Bundesverband Deutscher Stiftungen.
- Burgard, Ulrich (2002): Das neue Stiftungsprivatrecht. In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, S. 697-702.
- Burgard, Ulrich (2006): Gestaltungsfreiheit im Stiftungsrecht.
- Draheim, Matthias (2016): Three essays on foundation owned firms in Germany (Doctoral dissertation)
- Draheim, Matthias; Franke, Günter (2018): Employee Orientation and Financial Performance of Foundation Owned Firms. In: Schmalenbach Bus Rev 70 (4), S. 375-410. DOI: 10.1007/s41464-018-0054-2.
- Dutta, Anatol (2014): Warum Erbrecht? Das Vermögensrecht des Generationenwechsels in funktionaler Betrachtung.
- Dzansi, James (2012): Foundation control and investment performance: do intrinsic aspects of ownership and control matter? In: Global Economy & Finance Journal 5 (2), S. 58-78.
- Emmerich, Volker; Habersack, Mathias: Konzernrecht, 11. Aufl. 2020.
- Erman, Walter, BGB. Hrsg. von Westermann, H.P./Grunewald, B./Maier-Reimer, G., 16. Aufl. 2020 (zitiert: Erman/Bearbeiter).
- Fleschutz, Karin (2008): Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung. Wiesbaden: Gabler.
- Franke, Günter; Draheim, Matthias (2015): Foundation Owned Firms in Germany – a Field Experiment for Agency Theory. In: Beiträge zur Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik 2015: Ökonomische Entwicklung – Theorie und Politik – Session: Financial Economics IV, No. D10-V2, ZBW – Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften, Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, S. 1-52.

- Friedrichs, N.; Winkelmann-Fietz, C. (2020): ALDI SÜD: Wandel der Unternehmenskommunikation in einem Familienunternehmen. In: Birgit Felden, Andreas Hack und Christina Hoon (Hg.): Fallstudien zum Management von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 25-36.
- Geck, Reinhard (2015): Unternehmensfortführung bei „familienlosen“ Gesellschaften – eine Fallstudie. In: ZEV 2015, 401.
- Gehrig, Marco; Lux, Wilfried (2020): Strategisches Controlling für Familienunternehmen. In: Control Manag Rev 64 (1), S. 30-38. DOI: 10.1007/s12176-019-0075-9.
- Grunewald, Barbara; Hennrichs, Joachim (2020): Die GmbH in Verantwortungseigentum, wäre das ein Fortschritt? In: NZG 2020, S. 1201.
- Habersack, Mathias (2020): „Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Verantwortungseigentum“ – ein Fremdkörper im Recht der Körperschaften. In: GmbHR, S. 992.
- Happ, Annette (2007): Stifterwille und Zweckänderung.
- Harford, Jarrad; Kecskés, Ambrus; Mansi, Sattar (2018): Do long-term investors improve corporate decision making? In: Journal of Corporate Finance 50, S. 424-452.
- Hennerkes, Brun-Hagen; Kirchdörfer, Rainer (2015): Die Familie und ihr Unternehmen. Strategie, Liquidität, Kontrolle. 2. Aufl. Frankfurt a. M.: Campus.
- Herrmann, Markus; Franke, Günter (2002): Performance and Policy of Foundation-owned Firms in Germany\*. In: European Financial Management 8 (3), S. 261-279.
- Hiebl, Martin R. W. (2013): Einfluss von Controlling-Systemen auf die Unternehmensführung mittelgroßer Familienunternehmen. In: Control Manag Rev 57 (1), S. 78-84. DOI: 10.1365/s12176-013-0685-6.
- Hillman, Amy J.; Dalziel, Thomas (2003): Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. In: The Academy of Management Review 28 (3), S. 383-396.
- Hirte, Heribert, „Eine Selbstermächtigung von Managern ohne Eigentumsverantwortung, abrufbar unter: [https://www.heribert-hirte.de/content/uploads/2020/10/20201002\\_Verantwortungseigentum.pdf](https://www.heribert-hirte.de/content/uploads/2020/10/20201002_Verantwortungseigentum.pdf).
- Hof, Hagen; Bianchini-Hartmann, Maren; Richter, Andreas (2010): Stiftungen. Errichtung, Gestaltung, Geschäftstätigkeit, Steuern. Orig.-Ausg., 2. Aufl. München: dtv Dt. Taschenbuch-Verl. (dtv Beck-Rechtsberater im dtv, 5621).
- Hoffmann-Becking, Michael (2014): Unternehmensverbundene Stiftung zur Sicherung des Unternehmens. In: Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, 178(5), 491-501.

- Horváth, Péter; Gleich, Ronald; Seiter, Mischa (2020): Controlling. 14. Aufl. München: Vahlen Verlag.
- Hosseini-Görge, Florian; Hirschmann, Mirko (2020): Was ist eine Familienstiftung? In: Jörn Block, Peter May, André Betzer und Dominik von Au (Hg.): Die Familienstiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 1-7.
- Hüttemann, Rainer (2003): Das Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts. In: ZHR 167, 35.
- Hüttemann, Rainer: Empfiehlt es sich, die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Gründung und Tätigkeit von Non-Profit-Organisationen übergreifend zu regeln?, Gutachten G zum 72. Deutschen Juristentag, in: Verhandlungen des 72. Deutschen Juristentages Leipzig 2018, Band I: Gutachten, 2018, S. G 1 (zitiert: Hüttemann, Gutachten).
- Hüttemann, Rainer; Rawert, Peter; Weitemeyer, Birgit: Zauberwort „Verantwortungseigentum“ In: F.A.Z. vom 4.9.2020 (Ausgabe 206/2020), S. 16.
- Jaenecke, C. (2018): So gelingt die Finanzierung stiftungsverbundener Familienunternehmen. Online verfügbar unter <https://www.unternehmerkompositionen.com/2018/11/01/so-gelingt-die-finanzierung-stiftungsverbundener-familienunternehmen/>.
- Jakob, Dominique (2006): Schutz der Stiftung.
- Jakob, Dominique: Übergreifende Aufsicht für Non-Profit-Organisationen?, Referat zum 72. Deutschen Juristentag, in: Verhandlungen des 72. Deutschen Juristentages Leipzig 2018, Band II/1 (Sitzungsberichte), S. P 19 (zitiert: Jakob, Referat).
- Kay, Rosemarie; Suprinovic, Olga; Schlömer-Laufen, Nadine; Rauch, Andreas (2018): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022. 18. Aufl. Hg. v. IfM Bonn: Daten und Fakten. Bonn.
- Kirchdörfer, Rainer (2020): Praxisleitfaden Stiftungen von Familienunternehmen.
- Klinkner, Thorsten; Ens, Mattheo; Buß, Martin (2020): Die unternehmensverbundene Doppelstiftung als zukunftsorientierte Eigentümerstruktur für Familienunternehmen – Stiftungsorganisation. In: Jörn Block, Peter May, André Betzer und Dominik von Au (Hg.): Die Familienstiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 79-101.
- Klößner, Oliver (2009): Buy-Outs in family businesses. Changes in corporate governance, instruments of managerial control and financial practices. Zugl.: München, Techn. Univ., Diss., 2009. 1. ed. Wiesbaden: Gabler (Gabler Edition Wissenschaft Entrepreneurial and Financial Studies).
- Kronke, Herbert (1988): Stiftungstypus und Unternehmensträgerstiftung.

- Leitterstorf, Max; Kammerlander, Nadine (2020): Warum Controlling in Familienunternehmen anders ist. In: *Controlling & Management Review* 1, S. 1-15.
- Leuschner, Lars (2018): Welche Vorkehrungen sind aus der Sicht des Wirtschaftsrechts zu treffen, um den Belangen der Mitglieder, Gläubiger und ggf. Arbeitnehmer von wirtschaftlich tätigen Non Profit Organisationen Rechnung zu tragen?, in: *Verhandlungen des 72. Deutschen Juristentages Leipzig 2018, Band II/1 (Sitzungsberichte)*, S. P 65 (zitiert: Leuschner, Referat).
- Markworth, David (2020): Zur rechtlichen Qualifikation der Beziehung von Stiftungsvorstand und Stiftung. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 49(5), 832-867.
- Markworth, David (2021): Das Stiftungsrecht am Scheideweg. In: *NZG*, 100.
- Münchener Kommentar zum BGB. Hrsg. von Franz Jürgen Säcker; Roland Rixecker; Hartmut Oetker; Bettina Limperg, Bd. 1, 8. Aufl. 2018 (zitiert: MüKoBGB/Bearbeiter).
- May, Peter; Jeschke, Dieter (2020): Pro und Contra Familienstiftung. In: Jörn Block, Peter May, André Betzer und Dominik von Au (Hg.): *Die Familienstiftung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 9-24.
- Neumann, G. (2020): Family Business Governance: Struktur und Besetzung von Gremien in Familienunternehmen. In: Birgit Felden, Andreas Hack und Christina Hoon (Hg.): *Fallstudien zum Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 111-118.
- Palandt, Otto: *Bürgerliches Gesetzbuch mit Nebengesetzen*, 79. Aufl. 2020 (zitiert: Palandt/Bearbeiter).
- Rücker, Martin (2018): Unter welchen Voraussetzungen haben Destinatäre einer rechtsfähigen Familienstiftung einen Anspruch gegen die Stiftung auf Leistungen?, In: *ZEV*, 451.
- Rawert, Peter (1990): Die Genehmigungsfähigkeit der unternehmensverbundenen Stiftung.
- Rawert, Peter (2018): Die Stiftung als Familiengesellschaft (?) – Zur Virtualisierung gesellschaftsrechtlicher Strukturen durch das Stiftungsrecht. In: *ZGR* 2018, 835.
- Rawert, Peter: Durch den Wolf gedreht. In: *F.A.Z.* vom 8.10.2020 (Ausgabe 234/2020), S. 6.
- Reiff, Marvin (2020): Entwurf eines Gesetzes für die GmbH in Verantwortungseigentum (VE-GmbH). In: *ZIP*, 1750.
- Sanders, Anne; Dauner-Lieb, Barbara; Kempny, Simon; Möslein, Florian; Veil, Rüdiger: Entwurf eines Gesetzes für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung in Verantwortungseigentum, 2020 (abrufbar unter <https://www.gesellschaft-in-verantwortungseigentum.de/der-gesetzesentwurf/>).

- Schiffer, K. Jan (2020): Stiftungen in der Unternehmensnachfolgegestaltung. In: Andreas Wieseahn (Hg.): Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 167-180.
- Schmidt, Karsten (2002): Brave New World: Deutschland und seine Unternehmenserben auf dem Weg in ein Stiftungs-Dorado? In: ZHR 166 (2002), S. 145-149.
- Scholes, Louise; Wright, Mike; Westhead, Paul; Bruining, Hans (2010): Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. In: International Small Business Journal 28 (5), S. 505-521. DOI: 10.1177/0266242610370390.
- Segna, Ulrich (2018): Die rechtlichen Rahmenbedingungen für Non-Profit-Organisationen in der Diskussion. In: JuristenZeitung 73 (17), S. 834-843.
- Sieger, Jürgen; Bank, Stephan (2010): Erhalt von Einflussmöglichkeiten des Stifters auf die Geschäftstätigkeit einer zivilrechtlichen Stiftung. In: Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht, 17, S. 641-645.
- Soergel, BGB, 13. Aufl., Band 1, 2000 (zitiert: Soergel/Bearbeiter).
- Staudinger, BGB, 13. Bearbeitung 1993 ff., §§ 80-89: Neubearbeitung 2017 (zitiert: Staudinger/Bearbeiter).
- Steiner, Jürgen (2020): CSR bei SCHOTT: Verantwortung für das Unternehmen, die Menschen und die Umwelt. In: Marina Schmitz und René Schmidpeter (Hg.): CSR in Rheinland-Pfalz. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 241-255.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.): Gesetzesfolgen für Familienunternehmen abschätzen – Ein Familienunternehmen-Test für Deutschland und die EU, erstellt von Prof. Dr. Mathias Habersack. München 2020.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. erstellt von der Universität Duisburg Essen, Mercator School of Management, Lehrstuhl für Interne Revision. München 2020.
- Stiftung Familienunternehmen (Hg.): Die Reform der Erbschaftsteuer, Verfassungsrechtliches Gutachten zu den Vorschlägen des Bundesfinanzministeriums und der Stiftung Familienunternehmen, erstellt von Prof. Dr. Dr. Udo Di Fabio, München 2015.
- Thomsen, Steen (1996): Foundation Ownership and Economic Performance. In: Corporate Governance 4 (4), S. 212-221.
- Thomsen, Steen (1999): Corporate Ownership by Industrial Foundations. In: European Journal of Law and Economics 7, S. 117-136.
- Thomsen, Steen; Rose, Caspar (2004): Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners? In: European Journal of Law and Economics, 18, S. 343-364.

- Thonemann-Micker, Susanne (2020): Wesentliche steuerliche Aspekte bei der Familienstiftung. In: Jörn Block, Peter May, André Betzer und Dominik von Au (Hg.): Die Familienstiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 123-151.
- Wagner, Ralph (2016): Die „Stiftungs-GmbH“ und § 18 Abs. 2 HGB. In: GmbH-Rundschau, 107, S. 858-861.
- Weitemeyer, Birgit (2019): Impulse der Stiftungsrechtsreform zur Governance und Transparenz von Stiftungen? In: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, 48, S. 238-270.
- Winkler, Wolfgang (2001): Dr. h. c. Friedrich Baur. Geschichte eines oberfränkischen Unternehmens und seines Werks. In: Archiv für Geschichte von Oberfranken, Bd. 81, S. 401-414.
- Zellweger, Thomas; Kammerlander, Nadine (2015): Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. In: Entrepreneurship Theory and Practice 39 (6), S. 1281-1303. DOI: 10.1111/etap.12182.

#### **Unternehmensverbundene Stiftungen und Unternehmen:**

- Bertelsmann-Stiftung (2021): <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/ueber-uns/wer-wir-sind/chronik> (abgerufen am 09.04.2021).
- Bosch Stiftung (2021): <https://www.bosch-stiftung.de/de/verfassung-des-hauses-bosch> (abgerufen am 09.04.2021).
- Carl-Zeiss-Stiftung (2021): <https://www.carl-zeiss-stiftung.de/german/historie.html> (abgerufen am 09.04.2021).
- Else Kröner-Fresenius-Stiftung (2021): <https://www.ekfs.de/ueber-uns/geschichte/entwicklung-der-stiftung> (abgerufen am 09.04.2021).
- Heinz und Heide Dürr Stiftung (2021): <https://www.heinzundheideduerrstiftung.de/stiftung> (abgerufen am 09.04.2021).
- KSB (2021): <https://www.ksb.com/ksb-de/konzern/KSB-Historie/140-Jahre/> (abgerufen am 09.04.2021).
- Stiftung Würth (2021): [https://www.stiftung-wu-erth.de/de/stiftung\\_wuerth/die\\_stiftung\\_1/foerderphilosophie\\_1/foerderphilosophie.php](https://www.stiftung-wu-erth.de/de/stiftung_wuerth/die_stiftung_1/foerderphilosophie_1/foerderphilosophie.php) (abgerufen am 09.04.2021).





**Stiftung Familienunternehmen**

Prinzregentenstraße 50  
D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02  
Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09  
E-Mail [info@familienunternehmen.de](mailto:info@familienunternehmen.de)

[www.familienunternehmen.de](http://www.familienunternehmen.de)

Preis: 19,90 €

ISBN: 978-3-942467-98-8