

Bücher & Aufsätze

Was heißt hier sozial?

Wie sich Unternehmen engagieren

Unter dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ [Praxisbeispiele u.a. bei Torresani, S&S 6/2013, S. 18 f.; Althoff, S&S 3/2014, S. 17] wird seit Jahrzehnten die Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft wissenschaftlich untersucht, politisch diskutiert und natürlich praktisch ausgefüllt [vgl. S&S 2/2012, S. 44]. CSR steht für die Idee, dass Unternehmen nicht nur für die ökonomischen, sondern auch für die sozialen und ökologischen Folgen ihres Handelns verantwortlich sind. Eine Eingrenzung möglicher Maßnahmen gab es allerdings nicht: Gute Personalführung, ein faires Verhalten gegenüber Kunden und Zulieferern, Energiesparmaßnahmen in der Fertigung, die Einrichtung eines Betriebskindergartens kann ebenso unter CSR fallen wie das großzügige Spenden für gemeinnützige Zwecke oder die Errichtung einer gemeinnützigen Unternehmensstiftung [zu deren Kommunikation Servaty, S&S 1/2014, S. 16 f.; grundlegend zu Unternehmen als Stiftern Wegner, S&S RS 4/2000].

Zivilgesellschaft: Komplexität, Transparenz und Wirksamkeit

Zivilgesellschaft ist ein Begriff, über den gerade auch bei den Akteuren des Dritten Sektors weitgehende Einigkeit zu herrschen scheint. Eine allgemein akzeptierte Definition gibt es aber nicht, ein Befund, der gerade auch für die Politikwissenschaft gilt und bei der Betrachtung einzelner Organisationen deutlich wird, die an den **Grenzen von Staat, Markt und Familie** tätig sind. Die Konzeptionen wechseln je nach theoretischem Bezug und empirischer Sachlage. Verständigungen erfolgen daher überwiegend negativ, handlungs- oder bereichsbezogen. Um den Begriff der Zivilgesellschaft analytisch zu fassen, versucht der vorliegende, von *Fraune* und *Schubert* herausgegebene Sammelband Organisationen, die deren Sphäre weder eindeutig zuzurechnen noch von ihr abzugrenzen sind, auf ihre spezifisch zivilgesellschaftlich-organisatorischen Elemente hin zu überprüfen. Die Beiträge greifen dabei auf das **Standardmodell der Interessenvermittlung in der politischen Soziologie** zurück, das es ermöglicht, im intermediären Bereich zwischen Gesellschaft und Politik weitere drei Sphären aufzufinden: den Sektor der politischen Organisationen (z.B. Parteien), der Interessenorganisationen (z.B. Gewerkschaften) und der weltanschaulichen Organisationen (z.B. Kirchen). Der Bogen der teils hoch interessanten Fallstudien ist weit gespannt. Er reicht von der kirchlichen Schwangerschaftskonfliktberatung über Entwicklungsprozesse der grünen, grauen und Bewegungspartei oder von Gewerkschaften bis hin zu Verbraucherschutzorganisationen, Foodwatch und ADAC. Quintessenz der elf analytischen Beiträge ist ein **Bild von Komplexität und Pluralität**. Der Band zeigt auf, dass Versuche, Zivilgesellschaft analytisch zu fassen, ihrer Vielfalt Rechnung tragen müssen.

Dass auch Nonprofits nicht frei von Unregelmäßigkeiten sind, liegt auf der Hand. Öffentlich diskutierte Skandale – ADAC [S&S 4/2014, S. 46], CTT, Stiftung Menschen für Menschen, Treberhilfe, UNICEF [Müllerleile, S&S 2/2008, S. 16 f.] – sind indes relativ selten. Bei der Aufarbeitung der Vorgänge, die dann regelmäßig nicht mehr so sehr interessiert, entsteht oft ein differenziertes Bild. In der Tat sind die Umstände im Dritten Sektor besonders komplex, die Haltungen der Anspruchsgruppen unterschiedlich und Prinzipal-Agent-Konflikte vorprogrammiert. Insofern verwundert die **Forderung nach mehr Transparenz** bei den gemeinnützigen Organisationen nicht, die im Zusammenhang mit aufsehenerregenden Negativschlagzeilen reflexartig erhoben werden. In der Tat heißt es ja nicht zu Unrecht: „Sunlight is the best of all disinfectants“. Auch

im politischen Lobbygeschäft findet die Transparenzforderung besondere Aufmerksamkeit. Der Teufel aber liegt im Detail [vgl. Krull, S&S 5/2014, S. 26 f.] Und so hat das Bündnis für Gemeinnützigkeit [Ballhausen/Weitemeyer, S&S 2/2010, S. 42 ff.] sich verdienstvollerweise um die Grundlagen bemüht und eine zweiteilige Studie in Auftrag gegeben, die von *Krimmer*, *Weitemeyer* [zuletzt in S&S 2/2010, S. 42 ff.] u.a. verfasst und im November 2014 von ihnen herausgegeben wurde. In einem statistischen Teil werden zunächst die Vielfalt der Erscheinungsformen des Dritten Sektors und seiner Finanzierungsquellen vorgestellt, ein folgender rechtswissenschaftlich ausgerichteter Teil zeigt die bereits existierenden Transparenzgebote, Kontrollstellen und Kodizes freiwilliger Selbstverpflichtung auf. Insgesamt bietet das aufbereitete Material das erwartete Bild einer großen **Pluralität von Organisationsprofilen und Kontrollmechanismen**, das die Herausforderung erahnen lässt, allgemeinverbindliche und im Aufwand angemessene Standards zu entwickeln.

An der Debatte im Bündnis hat sich auch *Strachwitz* gutachterlich beteiligt. In der daraus entstandenen Publikation richtet er sich **Stakeholder-orientiert** aus. In einem Problemaufriss, der an die Erkenntnisse der vorgenannten Schrift anknüpft, stellt er fest, dass Transparenz gegenüber staatlichen Institutionen „hochgradig überreguliert“, „im Rahmen einer offenen Verantwortlichkeit“ gegenüber der Gesellschaft aber unzureichend vorhanden sei, insbesondere eine entsprechende Kultur in der Zivilgesellschaft erst noch entstehe. Nach weiteren Ausführungen zu kulturell-religiösen Bezügen der Debatte (z.B. Mt. 6, 4: „Dein Almosen im Verborgenen“) und zur Definition von Öffentlichkeit und Zivilgesellschaft nimmt er 20 Zielgruppen – vom Stifter bis zum Bürger – in den Blick und bricht sodann deren Transparenzanforderungen auf Mittelherkunft und -verwendung herunter. Schließlich weist er auswertend den Anspruchsgruppen verschiedene Transparenzverpflichtungen zu: öffentliche Publizität (Disclosure), spezifische Rechenschaftslegung (Reporting), Regelgerechtigkeit (Compliance) [dazu Ritter, S&S RS 3/2014] und Verantwortlichkeit (Accountability). Eine abschließende Skizze der Handlungsfelder und -empfehlungen beschließt diesen Diskussionsbeitrag, der mithelfen will, **„Verheimlichungskultur“ in „Transparenzkultur“** zu verwandeln. Dabei hadern seit der Antike Priester, Richter, Philosophen, Künstler und Politiker mit der Unzugänglichkeit von Herzen, Seelen oder Gehirnen. Nur zu gerne hätten sie das Geheimnis aus der Welt geschafft. *Manfred Schneider* reflektiert in seinem anregenden philosophischen Essay die **Geschichte des Traums und Albtraums von der Transparenz** in zehn Kapiteln. Von René Descartes und Jean-Jacques Rousseau folgt er ihr über die Französische Revolution, die Sozialutopien des 19. Jahrhunderts, die moderne Glasarchitektur, den Surrealismus und die russische Revolution bis hin zu Walter Benjamin und prominenten Autoren des 20. Jahrhunderts. Er zeigt auf, wie das Ideal von absoluter Durchsichtigkeit und Kontrollierbarkeit gesellschaftlicher, politischer und individueller Sphären Verheißung und Gefahr zugleich darstellt.

An sich macht die Transparenzforderung aber nur Sinn, wenn auch das offengelegt wird, was interessiert. Und das sind im Zusammenhang mit der Erfüllung von Gemeinwohlaufgaben nicht so sehr die monetären Kennzahlen. Viel wesentlicher sind die Wirkungen, die durch die Aktivitäten und Leistungen der Nonprofits hervorgerufen werden. Sie sind es, die die Stakeholder wirklich interessieren und die für einen Spender bei seiner Zuwendungsentscheidung relevant sind; auch im Dritten Sektor dürfte zunehmend gelten: What you can't measure you can't manage. Um die Wirkungen – den **Social Return on Investment (SROI)** – zu identifizieren, bedarf es aber

entsprechender Werkzeuge. Und in deren Entwicklung hat sich in den letzten Jahren auch viel getan. Das von *Volker Then*, Mitglied des Redaktionsbeirates, gegründete und geführte Centrum für soziale Investitionen und Innovationen der Universität Heidelberg (CSI) hat hier Pionierarbeit für den deutschsprachigen Raum übernommen. Dass Wirkungsmessung heute hierzulande „en vogue“ ist, wovon auch die Aktivitäten von PHINEO [vgl. Reihe „Wirksam fördern“, zuletzt in dieser Ausgabe S. 17] künden, ist auch dem CSI zu verdanken. Gemeinsam mit *Christian Schober* hat er nun ein Handbuch vorgelegt, das in elf gut aufeinander abgestimmten Namensbeiträgen Methodik und Entscheidungssituationen umfassend und auf aktuellem wissenschaftlichem Stand darstellt. Es zeigt auf, dass schon jetzt geeignete Werkzeuge existieren, um Wirkungen mit Erkenntnisgewinn zu messen. Allerdings erfordert ihr Einsatz Aufmerksamkeit, Kompetenz, Zeit und Geld. So werden in dem Band Möglichkeiten und Grenzen durchaus deutlich. Die noch junge Entwicklung muss ohnehin – auch das wird in dem Band immer wieder herausgestellt – im internationalen Austausch weitergehen. Dabei geht es vor allem – auch wenn das wie ein Widerspruch klingt – um mehr Differenzierung und um mehr Standardisierung. Das Fundament von Indikatoren ist ebenso zu stärken wie Ergebnisse vergleichbarer gemacht werden müssen. Nur wenn Vergleichbarkeit besteht, kann der Spender auswählen.



Fraune, Cornelia / Schubert, Klaus (Hrsg.): Grenzen der Zivilgesellschaft: Empirische Befunde und analytische Perspektiven, Münster (Waxmann) 2012 (244 S.) 29,90 € (ISBN 978-3-8309-2370-1)

Krimmer, Holger / Weitemeyer, Birgit / Kleinpeter, Saskia / Vogt, Benedikt / Schönfeld, Friedrich v.: Transparenz im Dritten Sektor. Eine wissenschaftliche Bestandsaufnahme, Hamburg (Bucerius Law School Press) 2014 (XI, 194 S.) 19,99 € (ISBN 978-3-86381-059-7)

Schneider, Manfred: Transparenztraum. Literatur, Politik, Medien und das Unmögliche, Berlin (Matthes & Seitz) 2013 (342 S.) 19,90 € (ISBN 978-3-88221-082-8)

Schober, Christian / Then, Volker (Hrsg.): Praxishandbuch Social Return on Investment. Wirkung sozialer Innovationen messen, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2015 (XVIII, 246 S.) 59,95 € (ISBN 978-3-7910-3396-9)

Strachwitz, Rupert Graf: Transparente Zivilgesellschaft? Accountability und Compliance in Non-profit-Organisationen (Engagement und Partizipation in Theorie und Praxis), Schwalbach am Taunus (Wochenschau) 2015 (176 S.) 14,80 € (ISBN 978-3-7344-0150-3)



Verantwortung gefragt: Unternehmer und Unternehmen

„Der Aufstieg aus dem Nichts der Allgemeinheit zu Ansehen, Einfluss und Erfolg dank der Leistung nur einer Generation ist auf dem alten Kontinent nie häufig gewesen, in unserem Jahrhundert nur in den Aufbaujahren nach dem Zweiten Weltkrieg öfters vorgekommen und wird nun wieder seltener werden.“ Auch wenn die These von Johannes Gross von 1988 heute angesichts manches Internet-Unternehmers fragwürdig geworden ist, beschreibt sie doch das Phänomen des Ehrgeizes, der Kraft und des Erfolges von

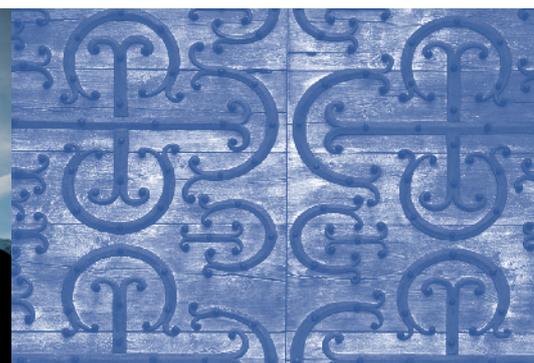
Anzeige



Solidaris

Nutzen stiften – mit Freude für Menschen

Bundesweites Seminarangebot
unter www.solidaris.de



Wirtschaftsprüfung

Steuerberatung

Rechtsberatung

Unternehmensberatung

Solidaris blickt auf eine über 80-jährige erfolgreiche Unternehmensgeschichte zurück und zählt damit zu den wenigen traditionsreichen Unternehmen in der Betreuung gemeinnütziger Träger und Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens. Als führendes Prüfungs- und Beratungsunternehmen im Non-Profit-Bereich bieten wir unseren Mandanten in allen wirtschaftlichen und rechtlichen Belangen Kompetenz aus einer Hand. Geprägt vom christlichen Menschenbild, machen wir uns Ihre Anliegen zu eigen, präzisieren Ihre Bedürfnisse und erarbeiten für Sie passgenaue Lösungen mit klarem Mehrwert. Sprechen Sie uns an!

02203 8997-0

info@solidaris.de

www.solidaris.de

Berlin Erfurt Freiburg Hamburg Köln München Münster Oppeln (PL) Wien (A) Würzburg

Menschen, die als Unternehmer das sog. Wirtschaftswunder in Deutschland mitgeprägt haben und später oft auch als Stifter wirksam geblieben sind. Einer dieser Patriarchen ist **Reinhold Würth** [S&S 3/2010, S. 8 ff.], der aus einem Kleinbetrieb den internationalen Marktführer in der Befestigungs- und Montagetechnik formte. In persönlichen Gesprächen mit *Claus Detjen* gibt er Einblicke in sein Leben und Denken. Gleich im ersten Kapitel stellt Würth die zukunftsfähige, über Familienstiftungen gestaltete Nachfolgelösung und Führungsstruktur dar [vgl. zu entsprechender Literatur zuletzt S&S 3/2015, S. 44 f.]. Dabei werden die Ziele deutlich, das Unternehmen in der Familie zu belassen, Begehrlichkeiten und Streit aber möglichst zu vermeiden. Kontrapunktisch zeigt Bettina Würth, die Vorsitzende des Beirates der Würth-Gruppe, wie sie das väterliche Anliegen teilt und weiterentwickelt [vgl. auch S&S 1/2014, S. 24 ff.]. Insgesamt eine unterhaltsame und erkenntnisreiche Annäherung an eine **Unternehmerpersönlichkeit mit Verständnis für Verantwortung**.

In der Tat ist unternehmerisches Handeln an gesellschaftliche Legitimität gekoppelt. Im Zusammenhang mit dieser „licence to operate“, die nicht nur auf rein rechtliche Kategorien verengt werden sollte, nimmt die **Bedeutung von unternehmerischem Engagement** zu, sei es als Verantwortungsübernahme im Sinne der Corporate Social Responsibility (CSR) oder einer Corporate Citizenship (CC) [etwa Propp in dieser Ausgabe S. 22; Klatt, S&S-Sonderausgabe Liechtenstein, S. 16 f.; Braun, S&S RS 6/2011]. Folgerichtig wurde als Motivation der Entscheider vor allem auf zweckrationale Erwägungen abgestellt [vgl. Backhaus-Maul/Braun, S&S RS 5/2007]. *Gollnick* geht in ihrer an der Viadrina in Frankfurt/Oder entstandenen Dissertation einen anderen Weg. Sie wendet sich an die Akteure selbst, findet sie in einem lokalen, urbanen Kontext auf und stößt bei der Analyse ihres in 50 Interviews gewonnenen empirischen Materials auf **dynamische und komplexe Motivationslagen** [vgl. Kolasinski in dieser Ausgabe S. 30]. Die Autorin identifiziert dabei **wechselseitige Nutzenkonzepte** im Sinne „diversifizierter Reziprozitätsarrangements zugleich entbetteter als auch eingebetteter privatwirtschaftlicher Akteure“, kurz eines Gabentausches, der aber nicht unmittelbar erfolgen muss. Aus dieser Beobachtung, von einem Interviewten auf den Punkt gebracht, leitet sich der Titel der Untersuchung ab. Die Legitimation der Gabe erfolgt letztlich durch die Unterstellung geschäfts-, personen-, selbst- oder fremdbezüglicher Vorteile. Insgesamt eine nicht ganz eingängige Studie, die sich dem Phänomen des kollektiven unternehmerischen Engagements auf der Grundlage reichen empirischen Materials mit überzeugenden Thesen nähert.

Den Praxisbezug stellen *Dennis Lotter* und *Jerome Braun* [S&S RS 3/2009; S&S 4/2010, S. 26 f.] in den Mittelpunkt ihrer Ausführungen, die bereits in 3., überarbeiteter und leicht erweiterter Auflage erschienen sind [vgl. zur Erstauflage S&S 4/2010, S. 51; **Rezension in aktualisierter Form als Online-Tipp**]. Der **CSR-Manager** auf der Titelseite agiert jetzt nicht mehr vor einem Hintergrund in roter, sondern in blauer Farbgebung. Die damit verbundene Symbolik veranschaulicht, dass der bei der Erstauflage noch expansive Impuls in die Phase ruhiger Entfaltung geraten ist. Die Beschriftung der abgebildeten Taschen unterstreichen diese Entwicklung: Nicht das schwere „Verantwortung tragen“ ist die Botschaft, sondern ein leichtes „Fairantwortung“. Dass die Orientierung der Mitarbeiter eines Unternehmens an ökologischen und sozialen Werten der Rückendeckung der Vorstände und Geschäftsführungen bedarf, steht auch für Lotter/Braun fest. Besonders gefragt sind hier die Finanzverantwortlichen. Sie sind für Planung, Steuerung und Kontrolle und damit auch für ein nachhaltiges Management zuständig.

Allerdings werden sie dieser Rolle kaum gerecht. Dieses bewusst provokante Statement weist die Richtung, in die **CFOs und ihre Teams** nach Ansicht der beiden Herausgeber *Schulz* und *Bergius* und der 28 renommierten Beitragsautoren denken und handeln sollten. Denn zahlreiche finanzrelevante Gründe sprechen dafür, dass es unerlässlich ist, Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekte bei strategischen und operativen Entscheidungen zu berücksichtigen. Das Gemeinschaftsprojekt macht deutlich, welche enormen Hebel die CFOs in Händen halten, um zu einer **verantwortungsvollen und damit zukunftsorientierten Unternehmensführung** beitragen zu können: Im strategischen Management, Performance Management, Reporting, in der Unternehmensfinanzierung, im Asset Management, Investitionsmanagement und Risikomanagement. Und so überzeugt die These von Bergius: Ein Finanzchef, der sich nicht um die Nachhaltigkeitsstrategie und nicht um die unternehmerische Verantwortung für die gesellschaftlichen Auswirkungen des Kerngeschäfts kümmert, macht seinen Job nicht richtig.

Ein bemerkenswertes Werk hat die *Werner Reimers-Stiftung* herausgebracht, eine unternehmensverbundene Wissenschaftsstiftung, die vor allem ihr Tagungszentrum in Bad Homburg für die interdisziplinäre Diskussion zur Verfügung stellte. Mit der „aufgrund mangelnder Innovationskraft und ausbleibender unternehmerischer Dynamik“ entstandenen Krise und späteren Insolvenz ihres Beteiligungsunternehmens, der P.I.V. Antriebstechnik, brachen auch für sie schwierige Zeiten an. Inzwischen hat sie sich allerdings wieder, vor allem über **Kooperationsbeziehungen** [zur Wirkungsmessung in Kooperationsbeziehungen Bender/Mildenberger, S&S 4/2014, S. 24 ff.; grundlegend Wörle-Himmel, S&S RS 2/2007], neu und solide aufgestellt und sich dabei der tiefen Wurzeln versichert, die der Stifter in ihrer Verfassung gelegt hat. Diese weist der zum 50. Todestag von Werner Reimers (3.8.1888-11.6.1965) vorgelegte Band aus, der in seinem Kern dokumentiert, wie der Stifter von ersten Überlegungen im Herbst 1913 ausgehend 50 Jahre später sein Stiftungswerk verwirklicht. Dazu führte er eine umfangreiche Korrespondenz mit Geistesgrößen seiner Zeit wie Carl Friedrich von Weizsäcker, Otto Hahn oder Werner Heisenberg. Sorgfältig editiert, mit Abbildungen von prächtigen Einzelstücken der Reimer'schen Ostasiatika-Sammlung illustriert, um einordnende Beiträge, unter anderem eine gedankenreiche Einleitung von Albrecht Graf v. Kalnein [zuletzt S&S 1/2014, S. 30], ergänzt, wird gezeigt (und nicht nur behauptet), „wie stark der Lebensweg und Erfahrungsraum eines Stifters“ **eine Stiftung prägen** und ihr **Orientierung** auch in schwierigen Zeiten **geben** (können).

Detjen, Claus: Reinhold Würth. Der Patriarch in seiner Verantwortung. Gespräche mit dem Unternehmer und Mäzen, Frankfurt am Main (Frankfurter Allgemeine Buch) 2015 (189 S.) 24,90 € (ISBN 978-3-95601-086-6)

Gollnick, Gabriele: Geben ohne Kalkül. Engagement-motivationen klein- und mittelständischer Unternehmen, Wiesbaden (Springer Gabler) 2013 (254 S.) 39,99 € (ISBN 978-3-658-03510-5)

Lotter, Dennis / **Braun**, Jerome: Der CSR-Manager: Neue Wirtschaftsweisen für die Region, München (ALTOP) 3. Aufl. 2014 (233 S.) 24,90 € (ISBN 978-3-925646-54-6) **Rezension online unter Organisation & Finanzen @***

Werner Reimers Stiftung (Hrsg.): Wegmarken. Werner Reimers und seine Stiftung in Briefen und Dokumenten, Frankfurt am Main (Henrich Editionen) 2015 (287 S.) 14,90 € (ISBN 978-3-943407-46-4)





Schulz, Thomas / Bergius, Susanne (Hrsg.): CSR und Finance. Beitrag und Rolle des CFO für eine Nachhaltige Unternehmensführung (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), Wiesbaden (Springer Gabler) 2014 (401 S.) 29,99 € (ISBN 978-3-642-54881-9)

Nachfolge angestrebt: Dynamik und Stabilität

Nach erneut höchstrichterlich festgestellter Verfassungswidrigkeit (BVerfG v. 17.12.2014 (1 BvL 21/12), BStBl. II 2015, S. 50) liegt seit dem 2.6. der **Entwurf eines Gesetzes zur „Anpassung des Erbschaftsteuer- und Schenkungsgesetzes an die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts“** vor. Eine tiefgreifende Reform ist durch das Bundesfinanzministerium nicht geplant. Die vorgesehenen Korrekturen scheinen vielmehr Komplexität und Streitfähigkeit noch zu erhöhen. In der begleitenden rechtspolitischen Diskussion geht es vor allem um das **Schicksal und die Entwicklung von Familienunternehmen**. Ihnen hat sich auf Seite der juristischen Berater insbesondere Mark K. Binz gewidmet, der sich selbstverständlich auch in der aktuellen Diskussion um die Erbschaftsteuer einmischt [WIR, April 2015, S. 38 f.] und in seiner Publikationstätigkeit – möglicherweise inspiriert von seiner katholischen Prägung – immer wieder die „sieben Todsünden“ bei der Unternehmensnachfolge herausgestellt hat. Seine Bedeutung unterstreichen Titel, Grußworte, Widmungen und Register der gewichtigen Festschrift, die zu seinem 65. Geburtstag erschienen ist. Über 100 Beiträge von ausgewiesenen Wissenschaftlern und Unternehmern, Berufskollegen, Mandanten und Freunden sind enthalten. Es versteht sich, dass neben grundlegenden und wertorientierten Betrachtungen etwa zum „Familienunternehmerprinzip“ (Patrick Adenauer) oder zur Nachfolgegestaltung (Florian Langenscheidt) stiftungsbezogene Themen nicht fehlen dürfen. Autenrieth widmet sich der **„Vorstiftung im Rechtskleid der unselbständigen Stiftung“**, von Lucius dem Zusammenhang **„Familienunternehmen und Unternehmensstiftungen“**, K. Jan Schiffer, Mitglied des Redaktionsbeirats dieses Fachmagazins, der **Familienstiftung**. Dank der großen praktischen Führungs- und Lebenserfahrung der Autoren liegt ein lesenswertes, anregendes Sammelwerk vor, das die besondere Bedeutung und die Eigenart der deutschen Familienunternehmen in seinen vielfältigen Facetten sichtbar macht. Das Standardwerk zu den für deren Beratung relevanten Rechtsfragen wurde vor vier Jahrzehnten von Langenfeld und Gail begründet und wird jetzt vom *DWS-Institut*, dem Deutschen wissenschaftlichen Institut der Steuerberater e.V. herausgegeben. Die Autoren sind ausschließlich Angehörige der rechts- und steuerberatenden Berufe. Sie widmen sich dem Gesellschafts-, Ertragsteuer-, Ehe- und Erbrecht sowie der Unternehmensnachfolge.

Nicht zuletzt wegen der steuerlichen Unsicherheiten findet bei der Erarbeitung von **Nachfolgelösungen** die Stiftung zunehmendes Interesse [vgl. ausführlich etwa Schiffer/Pruns, S&S RS 5/2011; Fritsche/Kilian, S&S RS 3/2008; v. Oertzen, S&S RS 6/2003; zu entsprechender Literatur S&S 1/2013, S. 37 f.], die allerdings noch recht selten eingesetzt wird. Um zu dieser Thematik, zu der auch Binz zahlreiche Aufsätze beigesteuert hat, empirische Erkenntnisse zu gewinnen, hat die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft *BDO* das Institut für Demoskopie Allensbach beauftragt, eine repräsentative telefonische Befragung in großen inhabergeführten Familienunternehmen durchzuführen. 359 Top-Entscheider konnten dabei im 4. Quartal 2014 erreicht werden. Die Ergebnisse wurden in übersichtlichen Diagrammen zusammengefasst und in einer gut erfassbaren Broschüre vorgestellt. Geht es bei den ersten zehn Fragen um Besonderheiten

und Erwartungen, werden anschließend acht Fragen zum Thema Nachfolge gestellt, ehe es schließlich zu weiteren acht Aussagen zur Stiftungsgründung als Option zur Regelung der Unternehmensnachfolge geht. Darin zeigt sich, dass die **Stiftungslösung** bei fast allen Befragten bekannt ist, ein knappes Viertel kann sich ein solches Modell bei der eigenen Nachfolgeregelung vorstellen. **Vorteile** seien der Schutz vor feindlichen Übernahmen, die Ermöglichung langfristiger Strategien sowie eine passende Lösung für die Familie. **Nachteile** werden aber auch gesehen, im Wesentlichen eine angenommene geringere Flexibilität. Interessant ist, dass in einer Vergleichsstudie zu Stiftungsunternehmen [vgl. S&S 1/2013, S. 37 f.] die Einschätzungen der dort tätigen Top-Entscheider – wohl aufgrund ihrer direkten Erfahrungen – deutlich positiver ausfallen. Angesichts solcher (Vor-)Urteile wundert es nicht, dass aktuelle Publikationen zum Nachfolgemanagement in Familienunternehmen [dazu etwa S&S 3/2015, S. 44 f.; 2/2014, S. 44 ff.; 1/2013, S. 37 f.] das Stiftungsinstrument gar nicht erst näher behandeln; im vorgenannten Handbuch Familienunternehmen des DWS-Instituts sind die Stiftungen immerhin auf einigen wenigen Seiten kurz und mit schmalen Satzungsmustern dargestellt. Auf einer Seite (S. 205 f.) erwähnt wird die Stiftung in dem von *Kersting, Bitzer* und *Dupierry* vorgelegten Handbuch, das ansonsten aber diese Bezeichnung durchaus verdient. 84 Abbildungen, 71 Checklisten und 11 To-Do-Listen begleiten die Erschließung der komplexen Thematik vom Konzept über Kontakte und Verhandlungen bis zum konkreten Übergang. *Christoph Achenbach* plädiert vor allem dafür, die **Planung des Generationenübergangs** frühzeitig anzugehen und methodisch umzusetzen; wie wissenschaftlich fundierte Befunde belegen, vernachlässigen etwa 40 % der betroffenen Unternehmen diese wichtige Aufgabe bislang noch völlig. Dabei widmet er sich neben den fachlichen auch den emotionalen Fragestellungen, insbesondere der **Konfliktbewältigung in der Familie**, die letztlich über den Erfolg der Nachfolge entscheiden. Der Autor schöpft dabei aus seinen langjährigen Erfahrungen als Unternehmer und Berater; es ist konsequent, dass das Werk in der Ich-Form geschrieben und von Wegbegleitern wie Hartmut Haubrich und Michael Otto [S&S 6/2008, S. 6 ff.] einfürend empfohlen ist.

Wird dann das **Stiftungsinstrument** doch für die Nachfolgeplanung in die nähere Wahl gezogen, gilt es die damit verbundenen **vielseitigen rechtlichen und steuerlichen Gestaltungsspielräume** auch zu nutzen. Insofern kann das von *Brandmüller* begründete und von *Klinger* in inzwischen 4. Auflage weitergeführte Buch als Entscheidungshilfe und zur Orientierung nützlich sein; zur Erstellung des im konkreten Fall geeigneten Stiftungskonzepts einen ausgewiesenen Berater hinzuzuziehen, bleibt daneben unerlässlich. Der bis zur Voraufgabe geführte Titel „Gewerbliche Stiftungen“ war schon immer missverständlich, da es nie in erster Linie um die unmittelbar erwerbstätige Stiftung ging, deren Flaggschiff, die Carl-Zeiss-Stiftung, vor inzwischen über zehn Jahren in eine Beteiligungsträgerstiftung umgestaltet wurde [S&S 1/2015, S. 44 f.]. Es geht also hier um die Stiftung in Unternehmensverbindungen. Insofern wurden die Ausführungen bei einer Erweiterung des Umfangs um ein Viertel und Beibehaltung der Gliederung auf neuen Stand gebracht. Vorgelegt wurde ein detaillierter Überblick zur Stiftungsform einschließlich der **Unternehmensträgerstiftung**, der **Stiftung & Co. KG** und der **Stiftung als Alleingesellschafterin einer GmbH**; zu diesen Formen sind auch Vertragsmuster beigegeben.

Apropos: Carl-Zeiss-Stiftung. Zum Jubiläum der Übertragung des Unternehmens auf die Stiftung hat *Lutz Frühbrodt* einen Diskussionsbeitrag zum sog. Dritten Weg eines gerechteren Wirtschafts-

systems vorgelegt, den er im **Modell des Stifterunternehmens** vorgezeichnet sieht. Mit der Gründung einer Unternehmensträgerstiftung zeichnete sich der Stifter „durch eine sozial progressive Politik gegenüber seinen Stakeholdern aus“. „Nicht der Profit, sondern der Dienst an der Gesellschaft“ stünde fortan an erster Stelle. Und so skizziert der Autor aus seiner Sicht vertane Chancen, wie etwa eine entsprechende Umwandlung des Volkswagenwerkes oder der Volkseigenen DDR-Betriebe nach der Wende. Im Blick aber hat er die Mittelständler von heute, die ihr Eigentum an eine sozial agierende Stiftung übertragen sollen [vgl. schon Mecking/Schlichting, S&S 3/2009, S. 46 f.]: Mit dem Naturkosmetikkonzern Wala („Dr. Hauschka“) und der Hoppmann Autowelt porträtiert er Stiftungsunternehmen, die einen Teil der Gewinne für Investitionen und einen anderen zur gleichmäßigen Verteilung an die Beschäftigten nutzen. Glücklich, wer dann hier einen Arbeitsplatz sein Eigen nennt. Ob solche Modelle sich wirklich für ein Mehr an Wirtschaftsdemokratie eignen, bleibt indes nach der Lektüre zweifelhaft.



Achenbach, Christoph: Der Generationenübergang in mittelständischen Familienunternehmen. Die fachlichen und emotionalen Erfolgsfaktoren, Düsseldorf (Handelsblatt Fachmedien) 2014 (248 S.) 52 € (ISBN 978-3-942543-44-6)



BDO (Hrsg.): Nachfolgeregelung in großen Familienunternehmen: Option Stiftungslösung?, Hamburg (Eigenverlag) 2015 (37 S.) [kostenfrei abrufbar unter www.bdo.de/uploads/media/Nachfolgeregelung_in_Familienunternehmen.pdf]



Brandmüller, Gerhard (Begr.) / **Klinger, Thomas:** Unternehmensverbundene Stiftungen. Recht, Steuern, Betriebswirtschaft (Rechtsformen der Wirtschaft (MRW) 11), Berlin (Erich Schmidt) 4. Aufl. 2014 (XVII, 211 S.) 42,60 € (ISBN 978-3-503-15448-8)



Dauner-Lieb, Barbara / **Freudenberg, Götz** / **Werner, Götz W.** (Hrsg.): Familienunternehmen im Fokus von Wirtschaft und Wissenschaft. Festschrift für Mark K. Binz, München (C.H.Beck) 2014 (XXXI, 896 S.) 179 € (ISBN 978-3-406-67109-8)



DWS-Institut (Hrsg.): Handbuch Familienunternehmen. Gesellschafts-, Steuer-, Güter- und Erbrecht mit Muster-sammlung, Köln (Dr. Otto Schmidt) 45. Lfg. 2014 (1.920 S.) 129 € (ISBN 978-3-504-36003-0)



Frühbrodt, Lutz: Das soziale Stiftungsunternehmen. Eine wirtschaftspolitische Alternative, Würzburg (K&N) 2014 (106 S.) 14 € (ISBN 978-3-8260-5483-9)



Kersting, Hubert / **Bitzer, Sven** / **Dupierry, Raphael:** Nachfolgemangement in Familienunternehmen. Bewertung – Due Diligence – Finanzierung, Berlin (Erich Schmidt) 2014 (XXIII, 438 S.) 49,95 € (ISBN 978-3-503-13890-6)

GmbH und AG: Gemeinnützige Gesellschaften

Auch wenn bei Nonprofits die Ausgliederung wirtschaftlicher Aktivitäten nach dem „Abschied“ der Finanzverwaltung „von der Geprägetheorie“ [Hüttemann, S&S RS 1/2012, S. 4] weniger oft notwendig erscheint, bleibt die GmbH ein beliebtes, verlässliches

und vor allem flexibles Instrument im Dritten Sektor. Sie betreibt wirtschaftliche Geschäftsbetriebe oder verwirklicht selbst steuerbegünstigte Zwecke. **Die gGmbH** [ausführliche Übersicht bei Mecking, in: Stiftungsmanager, 43. Erg.lfg. 2015, Kap. 5.8; S&S 6/2013, S. 7], deren Firma in § 4 Satz 2 GmbHG durch das Ehrenamtsstärkungsgesetz vom 21.3.2013 [dazu Klaßmann/Ritter, S&S RS 1/2013] ausdrücklich anerkannt wurde, kommt ca. 11.000-mal vor. Für Gründung und Tätigkeit gibt das Mustervertragsbuch von v. Holt und Koch, das soeben in aktualisierter Neuauflage erschienen ist, wertvolle Hinweise. Die empfehlende Vorstellung der Voraufgabe [S&S 1/2011, S. 50 f.] ist insoweit grundsätzlich nicht zu revidieren [Rezension in aktualisierter Form als Online-Tipp]. Bei etwas schmalerem Umfang hat sich das Buchformat leicht vergrößert, auch wurde der technische Fortschritt berücksichtigt: Statt von einer CD-ROM lassen sich die Word-Dateien der Vertragsmuster direkt aus dem Internet laden. Hinzugekommen sind Checklisten zu **Compliance** [vgl. Ritter, S&S RS 3/2014] und **Code of Conduct**. Von der gemeinnützigen Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt), von denen seit ihrer Einführung in 2008 schon ca. 705 gegründet wurden [dazu Winheller/Fein, S&S 1/2015, S. 38 f.] raten die Autoren ab (S. 46). Für Leser mit Vorkenntnissen ein hilfreiches Werk, das für die wesentlichen Problemkreise sensibilisiert, aber die eingehende juristische Beratung nicht ersetzen kann; das gilt besonders für die **gUG**.

Breit, tief und grundsätzlich fallen drei Handbücher aus, die hier vorgestellt seien. In der inzwischen 5. Auflage nach 1995 liegt das von Prinz und Winkeljohann herausgegebene Beck'sche Handbuch der GmbH vor, das zuverlässigen Rat in allen gesellschafts-, bilanz- und steuerrechtlichen Fragen zu dieser juristischen Person gibt. Erstmals wurden der **öffentlichen-rechtlichen** und der **gemeinnützigen GmbH** eigenständige Kapitel gewidmet. Da weitgehend auf die allgemeinen Ausführungen verwiesen werden kann, beschränken sich die Ausführungen der beiden Autoren Helm und Haaf zur gGmbH auf den Seiten 1584-1618 allerdings weitgehend auf einen Abriss zum **Gemeinnützigkeitssteuerrecht**. Das gut gegliederte, praxisorientierte und sonst verlässliche, von Checklisten und Formulierungsvorschlägen durchsetzte und auch die prozessualen Fragen behandelnde Münchener Anwaltshandbuch, herausgegeben von Römermann, erwähnt die gGmbH nicht eigens. Gewaltig kommt schließlich das von Wachter [S&S 2/2008, S. 6 ff.] herausgegebene Werk zum Handels- und Gesellschaftsrecht daher, dessen drei Voraufgaben noch unter dem Titel „Handbuch des Fachanwalts für Handels- und Gesellschaftsrecht“ verlegt wurden und das sich dem gewerblichen Bereich widmet. Nur weil die fast 4.000 Seiten extrem filigran geraten sind, passen sie zwischen die beiden Buchdeckel. Die nur der GmbH gewidmeten Ausführungen füllen dabei gut 300 Seiten; ansonsten geht es um die anderen Kapitalgesellschaften, denen auch ein Kapitel zu „**Stiftungen und Unternehmen**“ beigegeben ist. Durch die übersichtliche Gestaltung mit eingestreuten Mustern, Hinweisen und Beispielen bleibt das Buch im besten Sinne handhabbar.

Auf den **Beirat im Familienunternehmen** konzentrieren sich die Herausgeber May und Bartels sowie 20 weitere Autoren. Er wird zunächst als „Instrument guter Governance“ eingeführt; es folgt eine Aufgabenkritik: So dient er als Sparringspartner, Mentor für nachwachsendes Führungspersonal, Berater in Spezialfragen, Moderator der Anspruchsgruppen oder Kontrolleur – vielfach Erwartungen, die auch an die Mitglieder eines zweiten Stiftungsorgans gerichtet werden. Überlegungen zur optimalen Besetzung und inneren Organisation schließen sich an, Erfahrungsberichte aus der Praxis sowie übersichtliche Checklisten und Abbildungen runden



den Band ab. Als Analyseinstrument wird immer wieder anhand der drei Dimensionen Inhaber-, Governance- und Investmentstruktur unterschieden. Auch wenn diese Typenbildung auf Nonprofits nicht recht passen will, sind die Hinweise des Buches nützlich auch für die Gestaltung und Tätigkeit von Gremien [vgl. Timmer, S&S RS 6/2009] in Stiftungen und anderen gemeinnützigen Einrichtungen. Dies gilt auch für **Haftungsfragen**, die zum Ende behandelt werden. Denn die Bereitschaft steigt, Vorstände und Beiräte für (angebliche) Pflichtverletzungen in Anspruch zu nehmen [vgl. zuletzt etwa Elmenhorst/Decker, S&S 3/2014, S. 32 f.]. Insofern nimmt die Bedeutung der sog. **Directors & Officers Versicherung** zu [vgl. Peiniger, S&S 6/2011, S. 32 f.]. Bei ihrem Abschluss sind eine genaue Prüfung und ein Vergleich der Versicherungskonditionen dringend zu empfehlen. Dabei kann das Handbuch von *Oliver Lange*, das diesen Namen wirklich verdient, wertvolle Dienste leisten. Es stellt die relevanten deckungsrechtlichen Aspekte der D&O-Versicherung verlässlich dar und gibt dabei wesentliche Vertragsklauseln und -bedingungen sowie Gerichtsentscheidungen im Wortlaut wieder. Von den Grundzügen der Managerhaftung über die verschiedenen Perspektiven und Rollen im Versicherungsgeschäft, Risikoausschlüsse und Obliegenheiten dehnt sich der Reigen hin zu Regress- und Vergleichsmöglichkeiten. Auch nach einem Schadensfall [vgl. Mecking, in: *Stiftungswelt* 1/2010, S. 40 f.] dürfte dieses Buch ein wichtiger Begleiter sein.

Mit einer im Dritten Sektor immer noch selten vorkommenden und in Wissenschaft und Beratungspraxis noch seltener behandelten Rechtsform befasst sich *Iris Janina Weber* in ihrer von der Hamburger Bucerius Law School angenommenen Dissertation: der individuellen, nicht börsennotierten **gemeinnützigen Aktiengesellschaft**. Dabei ist sie nach den Untersuchungen der Autorin bestens geeignet, die gefragten „Fundraising-, Partizipations-, Marketing- sowie managerialen Steuerungsmöglichkeiten ohne gleichzeitige Begründung eines Schutzdefizits“ in sich zu vereinen, allein oder auch in einer Holding-Struktur. Aufgrund der grundsätzlich zwingenden Binnenorganisation der AG (Stichwort: Satzungsstrenge) ergibt sich allerdings ein vergleichsweise hoher laufender Gründungs- und Verwaltungskostenaufwand, dessen gemeinnützigkeitsrechtliche Angemessenheit [dazu jüngst Mecking, in: Sandberg (Hrsg.): *Führungskräfte in Stiftungen zwischen Ehrenamt und Spitzengehalt: Die Vergütungsstudie 2014*, 2015, S. 35 ff.] bedacht sein sollte. „Eine Perpetuierung des in der Satzung niedergelegten Willens sowie eine auf Dauer ausgerichtete Zweckverfolgung“ kann die AG – ebenso wie die GmbH – im Gegensatz zur Stiftung indes nicht bieten. Deutlich wird in der verdienstvollen Arbeit, dass die gAG zwar bislang ein „verkannter Exot“ ist, aber durchaus häufiger in gemeinnützige Gestaltungsüberlegungen einbezogen werden sollte.

Holt, Thomas v. / Koch, Christian: *Gemeinnützige GmbH*, München (C.H.Beck) 3. Aufl. 2015 (272 S.) 49 € (ISBN 978-3-406-67624-6) [Rezension online unter Recht & Steuern @*](#)

Lange, Oliver: *D&O-Versicherung und Managerhaftung*, München (C.H.Beck) 2014 (XXXV, 1058 S.) 299 € (ISBN 978-3-406-62799-6)

May, Peter / Bartels, Peter (Hrsg.): *Der Beirat im Familienunternehmen*. Mit dem Drei-Dimensionen-Modell zum professionellen Beirat, Köln (Bundesanzeiger) 2015 (XVI, 160 S.) 69 € (ISBN 978-3-8462-0243-2)

Prinz, Ulrich / Winkeljohann, Norbert (Hrsg.): *Beck'sches Handbuch der GmbH*, München (C.H.Beck) 5. Aufl. 2014 (LXX, 1706 S.) 139 € (ISBN 978-3-406-64951-6)

Römermann, Volker (Hrsg.): *Münchener Anwaltshandbuch: GmbH-Recht*, München (C.H. Beck) 3. Aufl. 2014 (XLI, 1418 S.) 169 € (ISBN 978-3-406-64811-3)

Wachter, Thomas (Hrsg.): *Praxis des Handels- und Gesellschaftsrechts*, München (ZAP) 3. Aufl. 2014 (3.892 S., inkl. CD-ROM) 218 € (ISBN 978-3-89655-736-0)

Weber, Iris Janina: *Die gemeinnützige Aktiengesellschaft* (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen II/14), Hamburg (Bucerius Law School Press) 2014 (XI, 245 S.) 49,90 € (ISBN 978-3-86381-037-5)

Weitere Literaturtipps

Markert, Hans: *Möglichkeiten steuerlicher Erleichterungen für ehrenamtliche Stiftungsmitarbeiter*, in: *SB* 2015, S. 105-107

o.A.: *Neues Urteil belegt: Spendenhaftungsrisiko sollte nicht unterschätzt werden*, in: *SB* 2015, S. 94-96

Ritter, Gabriele: *FG Köln: Hotel kein Zweckbetrieb*, in: *SB* 2015, S. 124-129

Schiffer, K. Jan: *Ein Blick in die Zukunft der Beraterschaft in der Stiftungswelt*, in: *SB* 2015, S. 121-123

Schiffer, K. Jan: *Einkommensstiftungen: Gestaltungsmodell als Ausweg aus der Ertragskrise*, in: *SB* 2015, S. 130-132

Süß, Sabine (Hrsg.): *Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe. Stiftungen und ihr Beitrag zu einem kommunalen Bildungsmanagement. Lernen vor Ort: Erfahrungsberichte und Erfolgsgeschichten*, Berlin (Bundesverband Deutscher Stiftungen) 2015 (239 S.) kostenfrei (ISBN 978-3-941368-68-2) [abrufbar unter <https://shop.stiftungen.org>]

Theuffel-Werhahn, Berthold: *Die Stiftung & Co. KG (Teil 1)*, in: *SB* 2015, S. 114-118

Theuffel-Werhahn, Berthold: *Die Stiftung & Co. KG (Teil 2)*, in: *SB* 2015, S. 133-138

Weidmann, Christina / Kohlhepp, Ralf: *Rechtsprechung zum Gemeinnützigkeitsrecht 2014 – Entscheidungen der Finanzgerichte und des Bundesfinanzhofs*, in: *DStR* 2015, S. 1473-1286

Weisheit, Martina: *Die Vorstiftung bleibt ein Phantom*, in: *SB* 2015, S. 102-104

Winheller, Stefan: *Die restriktive Rechtsprechung zur Eintragungsfähigkeit von Vereinen – Hilfestellungen für Träger sozialer Dienstleistungen in rechtsunsicheren Zeiten*, in: *DStR* 2015, S. 1389-1398

Winheller, Stefan: *Unterwegs in der falschen Rechtsform des e.V.? Was Träger sozialer Dienstleistungen beachten sollten*, in: *SOZIAL-RECHTaktuell* 2015, S. 103-107

* *Besprechungen der mit @ gekennzeichneten Titel finden Sie unter www.stiftung-sponsoring.de in der bezeichneten Kategorie unter „Literaturtipps“*

HINWEIS

Aufsätze und Bücher zum Themenkreis dieses Fachmagazins können gerne an die Redaktion gesandt werden; sie werden im Rahmen der Möglichkeiten in diese Rubrik aufgenommen. Die bibliografischen Angaben von „Bücher & Aufsätze“ sind im Internet abrufbar unter www.stiftung-sponsoring.de.

Für Sie zusammengestellt und kommentiert von Rechtsanwalt Dr. Christoph Mecking, Institut für Stiftungsberatung, Berlin, c.mecking@stiftungsberatung.de, www.stiftungsberatung.de

