

Das Beste zweier Welten: F.A.Z.-Konferenz Stiftung & Unternehmen #2



Rund 700 stiftungsverbundene Unternehmen machen etwa die Hälfte des Stiftungskapitals in Deutschland aus und stellen damit einen enormen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Faktor dar. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten, die aus einem engeren Zusammenspiel von Stiftungen und Unternehmen resultieren – von Nachfolgeregelungen bis zu Gemeinwohlwirkung –, häufig nicht wahrgenommen oder ausgeschöpft. Vor diesem Hintergrund hat sich die [F.A.Z.-Konferenz Stiftung & Unternehmen](#) am 9. und 10. September zum zweiten Mal intensiv mit dem Zusammenspiel von Stiftungswesen und Wirtschaft auseinandergesetzt.

Grundsatzfragen zu Wirtschaft und Gesellschaft



Peter Kreutter (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, WHU) spricht im Impulsvortrag über die Flexibilität von Stiftungen.

Wo Gewinnstreben und gesellschaftliches Engagement aufeinandertreffen, wirft dies grundsätzliche Fragen auf. Am Vorabend der Konferenz lenkte der frühere hessische Ministerpräsident Roland Koch im Gespräch mit F.A.Z.-Redakteur Manfred Köhler den Blick auf die Rahmenbedingungen stifterischen Engagements. Er warnte davor, dass ein Zuviel an staatlichem Eingreifen dem Stiftungswirken Raum nehmen könnte. „Zivilgesellschaft ist nicht das, was der Deutsche Bundestag beschließt“, betonte der 61-Jährige, der inzwischen wieder als Rechtsanwalt tätig ist. Es sei Aufgabe des Staates, ein friedliches Zusammenleben zu gewährleisten, nicht, die Gesellschaft zu organisieren. „Wir leben von der Vielfalt“, sagte er mit Blick auf das Verhältnis von Stiftungen und Unternehmen.



Roland Koch, hessischer Ministerpräsident a.D. (rechts), im Gespräch mit F.A.Z.-Redakteur Manfred Köhler

Diese Vielfalt zeichnete sich auch am Haupttag der Konferenz ab. Für die erste Podiumsdiskussion waren im Vorfeld zehn Empfehlungen für unternehmensverbundene Stiftungen entwickelt worden, die die rund 100 Teilnehmer kontrovers diskutierten – etwa bei der Frage nach der Besetzung von Gremien durch Mitglieder einer Unternehmerfamilie, Fachexperten, Steuerberater und Juristen. Rechtliche Belange beispielsweise sind in der Stiftungsarbeit allgegenwärtig. Edith Wolf von der Vector-Stiftung warnte aber vor dem aus ihrer Sicht oft zu großen Einfluss von Beratern in Gremien. Dadurch drohe der Zweck einer Stiftung ins Hintertreffen zu geraten. Auch Annette Heuser, Geschäftsführerin der Beisheim-Stiftung, beobachtete, dass gerade bei Gründungen mitunter zu viel in gesellschaftsrechtlichen Strukturen und zu wenig in Inhalten und Intentionen gedacht werde.

Individuelle Lösungen, transparente Darstellung

Konsens auf der Konferenz war indes, dass es keine Gestaltungsvariante für Stiftungsstrukturen gibt, die generell empfehlenswert oder als Blaupause anwendbar sei. Leitmotivartig tauchte der Aspekt der Flexibilität immer wieder auf, den Peter Kreutter von der Stiftung Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in einem Impulsvortrag behandelte. So zum Beispiel bei Satzungsfragen, bei denen zu enge Formulierungen zu Schwierigkeiten führen können, wie Michael Madeja, Vorstand bei der Else-Kröner-Fresenius-Stiftung, darstellte: „Flexibilität ist die Stärke der Stiftung. Ich würde sogar sagen, die Existenzberechtigung.“



Moderator Hans Fleisch (Heinz-Trox-Stiftung) im Gespräch mit Edith Wolf (Vector-Stiftung). Annette Heuser (Beisheim-Stiftung) und Michael Madeja (Else-Kröner-Fresenius-Stiftung, von links)

Gleichzeitig wurde auch immer wiederkehrend die Bedeutung von Transparenz betont. Die

Beziehungen zwischen Unternehmen und Stiftungen seien in der Öffentlichkeit nicht immer bekannt und würden zum Teil auch kritisch gesehen, weshalb eine klare Kommunikation und nachvollziehbare Darstellung der Aufgaben und Rollen, Gemeinsamkeiten und Unterschiede von zentraler Bedeutung sei.

Beitrag zum Zusammenhalt

Erich Schuster, Gründer der Defacto-X-Unternehmensgruppe, berichtete, wie er die Frage nach unternehmerischer Verantwortung für sich beantwortet hat. Das Unternehmen hat er direkt an die nächste Generation übergeben, sein Unternehmertum hat er sich jedoch erhalten: Der 74-Jährige ist Vollzeit für seine Stiftung für Hauptschüler im Einsatz und davon überzeugt, dass eine Stiftung „wie ein Unternehmen“ geführt werden sollte.



Erich Schuster, Unternehmer und Vorstandsvorsitzender der Defacto-X-Stiftung, im Gespräch mit Petra Gessner, Chefredakteurin der Magazine wir und DIE STIFTUNG

Die Abschlussdiskussion widmete sich der Frage, ob Unternehmen und Stiftungen im Verbund stärkere Gemeinwohlwirkung entfalten können. Uta-Micaela Dürig, frühere Geschäftsführerin der Robert-Bosch-Stiftung und Mitglied im Kuratorium der Eva-Mayr-Stihl-Stiftung, zeigte sich davon überzeugt und warb dafür, pragmatisch und zielgerichtet vorzugehen. Johanna Holst, Geschäftsführerin der Hans-Hermann-Voss-Stiftung, hob hervor, wie im lokalen Umfeld beide Sphären gemeinsam wirken können. Zugleich entstehe durch die Verbindung ein „Spannungsverhältnis“, das allerdings konstruktiv genutzt werden könne, wie Andreas Schlüter, Generalsekretär im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, betonte. Studien zeigten zudem, dass stiftungsverbundene Unternehmen sich besonders gut entwickelten und in schwierigen Zeiten im Vergleich meist weniger Personal abbauten und damit einen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt lieferten.

Workshops: Neue Normalität

Die Workshops der zweiten F.A.Z.-Konferenz Stiftung & Unternehmen widmeten sich zwei der am intensivsten diskutierten Themen der Stiftungswelt: der Niedrigzinssituation sowie der anstehenden Reform des Stiftungsrechts. Die mit Spannung erwartete Rechtsreform soll für eine einheitlichere Auslegung wesentlicher Aspekte des Stiftungsrechts sorgen, das weitgehend durch Landesrecht geregelt ist.



Stefan Stolte (Deutsches Stiftungszentrum, links) im Gespräch mit Jannis Benezeder (FAZ-Fachverlag)

Wann die Reform wirklich kommt, bleibt weiterhin unklar. Die grundlegenden Inhalte, die voraussichtlich den Weg in den Referentenentwurf finden werden, konnte Stefan Stolte vom Deutschen Stiftungszentrum jedoch skizzieren. „Denn politisch wird über die zentralen Fragen des 2018 vorgelegten Berichts der Bund-Länder-Arbeitsgruppe eigentlich nicht mehr gestritten“, so Stolte. Künftig soll es einfacher sein, sogenannte Hybridstiftungen zu errichten, die Ewigkeitsstiftung und Verbrauchsstiftung in sich vereinen.

Die „Stiftung auf Zeit“, im Vorfeld vielfach diskutiert, will der Gesetzgeber hingegen nicht. Direkten Handlungsbedarf sieht Stolte bei Stiftungen, die Umschichtungsgewinne, etwa aus Aktienverkäufen, für laufende Projekte verwenden. Die Gewinne sollen künftig dem Stiftungsvermögen zugezählt werden, das erhalten werden muss – es sei denn, die Satzung lässt den Verbrauch der Gewinne ausdrücklich zu. Zahlreiche Stiftungen werden ihre Satzungen entsprechend anpassen müssen, so Stolte. Zudem soll es einfacher werden, eine Stiftung in eine Verbrauchsstiftung umzuwandeln oder gar aufzulösen. Wie dies in der Praxis aber tatsächlich ausgelegt werde, bleibe abzuwarten.



Christoph Hott (links) und Till Keulen (beide BNP Paribas) im Workshop

Die zweite große Baustelle des Stiftungswesens, das Niedrigzinsumfeld, bringe als „neue Normalität“ mit sich, dass durch Anleihen kaum noch Renditen zu erwarten sind, sagte Christoph Hott, Leiter Vermögensverwaltung bei der BNP Paribas. Aber auch das Umschwenken in Aktien als Alternativinvestment berge mit Blick auf den Brexit, die politische Situation in Italien und globale Handelskonflikte zunehmende Risiken. Stiftungen sollten in diesem Marktumfeld dringend eine Zielvolatilität für ihr Portfolio definieren, um frühzeitig auf Marktentwicklungen reagieren zu können.

Hott präsentierte außerdem Stillhaltergeschäfte als Beimischung zu klassischen Anlageformen und empfahl Stiftungen, die Umschichtungsrücklage aktiver zu nutzen: „Dies ermöglicht Stiftungen, Kapitalerhalt mit aktivem Portfoliomanagement zu vereinbaren.“ Außerdem würden nachhaltige Kapitalanlagen als Form der Risikoreduzierung im Portfolio immer wichtiger.