
„Ein Patentrezept gibt es nicht“

DIE STIFTUNG: Aktuell weiß niemand so recht, ob die EU dauerhaft weiterexistieren wird, die Annehmlichkeiten des Sozialstaats noch lange Bestand haben werden und das politische System eine Generalüberholung braucht, um den neuen Rechtspopulismus zu überwinden. Wie soll ein Stifter da noch für die Ewigkeit planen?

Dr. Martin Fasselt: Natürlich geben derzeit viele Entwicklungen Anlass, nicht unbesorgt in die Zukunft zu schauen. Aus stiftungsspezifischer Sicht ist allerdings darauf hinzuweisen, dass der Stiftungsgedanke seit vielen Jahrhunderten existiert und schon viele – auch sehr ernste – Krisenzeiten überdauert hat. Man geht davon aus, dass es immerhin etwa 250 rechtsfähige Stiftungen gibt, die mehr als 500 Jahre alt sind. Stifter sollten dementsprechend die Entwicklungen natürlich nicht ignorieren, sich aber bei der Umsetzung ihrer Stiftungsidee nicht allzu sehr davon beeinflussen lassen. Vielleicht bedarf es sogar, gerade in einem schwieriger werdenden Umfeld, mehr Menschen, die bereit sind, positiv in die Zukunft zu schauen und sich mit einer eigenen Stiftung oder auch durch finanzielle Unterstützung wie einer Zustiftung oder Organarbeit bei einer bestehenden Stiftung „für die Ewigkeit“ zu engagieren.

DIE STIFTUNG: Wie muss denn eine Satzung aussehen, um auf möglichst viele Eventualitäten vorbereitet zu sein?

Fasselt: Eine gute Satzung muss einerseits die Grundentscheidungen des Stifters so fest zementieren, dass diese gegen ungewollte Änderungen gefeit sind. Auf der anderen Seite muss sie ein gewisses Mindestmaß an Flexibilität lassen. Dafür gibt es verschiedene Wege. Die Entscheidung, welcher Weg im Einzelfall der richtige ist, hängt unter anderem von den Stiftungszwecken und der Zusammensetzung des Stiftungsvermögens ab. Je mehr Stiftungszwecke eine Stiftung hat, desto wahrscheinlicher ist es, dass auf lange Sicht der eine oder andere Zweck obsolet wird. Besteht das Stiftungsvermögen aus einer Unternehmensbeteiligung, sollte die Satzung beispielsweise hinsichtlich der Zusammensetzung des Vermögens und damit des Vermögenserhaltes vielleicht etwas flexibler sein als bei einer Geldstiftung. Grund ist unter anderem, dass Unternehmen einem ständigen Wandel unterliegen und erforderliche Umstrukturierungen nicht ausgeschlossen sein sollten. Ein Weg, Stiftungen zu ermöglichen, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, ohne das „Tor zu weit zu öffnen“ ist beispielsweise die Etablierung eines Systems von Checks and Balances sowohl zwischen den Stiftungsorganen intern also auch zwischen diesen und der Stiftungsbehörde.

DIE STIFTUNG: Wie richtet man die Stiftung darauf aus, auch einen Generationswechsel zu überstehen?

Fasselt: Ein Patentrezept, das sich in drei Sätzen zusammenfassen ließe, gibt es dazu nicht. Wichtig ist, dass ein Generationenwechsel in den Stiftungsorganen weder zu plötzlich noch zu umfassend erfolgen sollte. Stiftungen beispielsweise, deren einziges Vorstandsmitglied unvorhergesehen verstirbt oder – und das kann aus Stiftungssicht noch schlimmer sein – dauerhaft nicht mehr in der Lage ist, sein Amt auszuüben, treiben schnell wie ein Schiff ohne Steuer vor sich hin. Wie Rückmeldungen der Stiftungsbehörden zeigen, sind solche Fälle nicht so selten wie man vielleicht glaubt.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Generationenwechsel gelingt, ist relativ hoch, wenn die Nachfolger in Stiftungsfunktionen noch durch die scheidenden Organmitglieder aufgebaut werden können, indem sie beispielsweise schon als Stellvertreter eingesetzt werden. Bei manchen Stiftungen dient auch das Kuratorium als Pool für zukünftige Vorstandsposten. Bei

Kollegialorganen hat es sich bewährt, wenn Mitgliederwechsel planmäßig mittels eines rollierenden Systems erfolgen, indem etwa alle paar Jahre die Hälfte der Mitglieder wechselt.

DIE STIFTUNG: Wie findet man überhaupt Menschen, die die eigenen Idiosynkrasien in ein neues Zeitalter transportieren?

Fasselt: Das ist eine der zentralen Fragen, über die sich viele Stifter nicht ausreichend Gedanken machen. Die erste Generation der Stiftungsorgane ist in der Regel noch relativ leicht zu finden und zu begeistern. Hier spielt der Stifter oft eine wichtige Rolle, weil er sein persönliches Netzwerk nutzen kann und persönlich für seine Stiftungs idee steht. Gelingt es ihm, seine Begeisterung zu transportieren, findet er meist auch im privaten oder beruflichen Umfeld Mitstreiter. Schon in der zweiten Generation wird es aber oft schwierig, fähige und zukunftsorientierte Organmitglieder zu finden.

Helfen kann es eventuell in der Satzung vorzusehen, dass zukünftige Organgenerationen nicht mehr zwingend ehrenamtlich tätig sind, sondern ein Entgelt erhalten können. Hilfreich können auch Satzungsregeln sein, nach denen ausscheidende Organmitglieder nach Möglichkeit Nachfolger vorschlagen sollen. Manche Stiftungen nehmen auch professionelle Recruiting-Agenturen in Anspruch.

DIE STIFTUNG: Wie viel Spielraum sollte man den nachfolgenden Organen dabei lassen?

Fasselt: Hier muss man unterscheiden zwischen dem „Was“, dem „Wie“ und dem „Wer“. Das „Was“ betrifft die Grundentscheidungen des Stifters, vor allem die grundsätzliche Stiftungs idee. Hier sollte man den Spielraum eher begrenzen, um den Stiftungsgedanken nicht der Beliebigkeit preiszugeben. Viele Stifter wählen gerade die Rechtsform einer Stiftung um ihre Grundideen für einen längeren Zeitraum geschützt zu wissen, als sie das über andere rechtliche Wege könnten. Eine Dauertestamentsvollstreckung, mit der sich ebenfalls Grundentscheidungen bewahren lassen, ist beispielsweise stets zeitlich begrenzt.

Das „Wie“ betrifft die Umsetzung der Stiftungs idee, insbesondere also die konkrete Erfüllung der Stiftungszwecke. Hier sollte der Spielraum etwas größer sein, um zukünftigen Generationen die Möglichkeit zu geben, auf veränderte Rahmenbedingungen angemessen zu reagieren. Vom „Wer“ kann abhängen, wieviel Spielraum beim „Was“ und beim „Wie“ eingeräumt werden sollte. Insbesondere kann es einen Unterschied ausmachen, ob der Stifter noch daran beteiligt ist oder zumindest nach seiner Meinung gefragt werden kann oder nicht. Unter anderem dieser Punkt, also die Frage, inwieweit dem Stifter nach Errichtung der Stiftung noch Spielraum bleiben soll, seine Grundentscheidungen zu ändern, ist derzeit Gegenstand von Überlegungen zur Reform des Stiftungszivilrechts.

DIE STIFTUNG: Wie soll man damit umgehen, wenn die Stiftungsaufsicht oder der Treuhänder eine Strategieänderung nicht mitmachen?

Fasselt: Die meisten Stiftungsbehörden sind für sehr viele Stiftungen zuständig und verfügen damit über einen guten Überblick zum Beispiel darüber, welche Satzungsbestimmungen oder auch Stiftungskonzepte insgesamt tragfähig sind und wo eher Probleme zu erwarten sind. Wenn eine Stiftungsbehörde Bedenken hat, sollte man diese ernst nehmen und sein Konzept nochmals kritisch hinterfragen und über Alternativen nachdenken. Oft sind die Stiftungsbehörden auch bereit, kreativ an diesem Prozess teilzunehmen und sich nicht auf kritische Anmerkungen zu beschränken, sondern auch Lösungswege aufzuzeigen.

Vereinzelt gibt es aber auch Fälle, in denen sich Bedenken nicht nachvollziehen lassen und keine gemeinsamen Lösungen gefunden werden können. Eine Alternative kann dann der Versuch sein, den Sitz der Stiftung an einen anderen Ort zu verlegen, um dort erneut einen Vorstoß zu unternehmen, die Strategieänderung durchzusetzen.

Bei unselbstständigen Stiftungen gelten ähnliche Gesichtspunkte. Falls der Stiftungsvertrag kündbar ist, was vom Einzelfall unter anderem davon abhängt, ob es sich zivilrechtlich um einen

Treuhandvertrag oder um eine Schenkung unter einer Auflage handelt, kann auch eine Kündigung des Treuhandvertrages und der Neuabschluss mit einem anderen Treuhänder eine Lösung sein.

DIE STIFTUNG: Wie zeitgemäß ist da noch der Einwand: „Ich bin der Hüter des Stifterwillens und dazu hat der Stifter nichts gesagt“?

Fasselt: Zu dieser Frage spaltet sich die Stiftungswelt zurzeit in zwei Lager und sie ist ebenfalls Gegenstand der Überlegungen zur Reform des Stiftungsrechts. Ich persönlich halte den Einwand durchaus für zeitgemäß. Stiftungen haben keinen Eigentümer. Wenn die Stiftungsorgane oder der Staat als Außenstehende einfach ihren Willen und ihre Wertvorstellungen an die Stelle eines fehlenden Stifterwillens setzen könnten, würde die Stiftung beliebig und wäre anfällig für Eigeninteressen, selbst wenn diese durchaus gut gemeint sein können.

DIE STIFTUNG: Und wie stark ist die Aufsicht inzwischen bereit, bei einer Stiftung auch mal den Stöpsel zu ziehen, wenn der Stiftungszweck weder in Anbetracht der aktuellen Rahmenbedingungen noch in Anbetracht der Zinserträge erfüllbar erscheint?

Fasselt: Dies hängt sehr von der, im konkreten Einzelfall zuständigen, Stiftungsbehörde ab. Es gibt durchaus Behörden, die die Messlatte zur Erfüllung der zivilrechtlichen Voraussetzungen zum „Stöpselziehen“ so hoch hängen, dass sie nahezu nicht erfüllbar sind. Andere Stiftungsbehörden haben eine pragmatischere Sichtweise und genehmigen ab und an die Auflösung oder die Zusammenlegung von Stiftungen. Hier eine allgemeine Tendenz auszumachen, ist schwierig. Ich neige zu dem Eindruck, dass die Auflösung von Stiftungen sowohl auf Antrag als auch von Amts wegen heute ein wenig häufiger vorkommt als dies früher der Fall war.

DIE STIFTUNG: Hoffen wir, dass es nicht zu einem Stiftungssterben kommt. Herr Dr. Fasselt, haben Sie vielen Dank für diese interessanten Einblicke.

Das Interview führte Gregor Jungheim.

Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater **Dr. Martin Fasselt** ist Partner bei der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft [PKF FASSELLT SCHLAGE](#) in Duisburg. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind die Prüfung und juristische Beratung von mittelständischen Familienunternehmen sowie die Prüfung und Beratung von Non-Profit-Organisationen.

Die im Interview angesprochenen Entwicklungen des Stiftungssektors sind auch Thema des **Stiftungsforums Rhein-Ruhr**, das DIE STIFUNG gemeinsam mit PKF Fasselt Schlage am 30. August ab 14.30 Uhr im Duisburger Museum Küppersmühle ausrichtet.

Das Interview ist Teil der Reihe "Spielregeln des Stiftungsmanagements".