

*Management  
und Wirtschaft  
Studien 74*

Marc Eulerich

# **Stiftungsverbundene Unternehmen in Deutschland**

*Grundlagen - Ziele - Ausgestaltung*



# Management und Wirtschaft Studien

Band 74

# **Stiftungsverbundene Unternehmen in Deutschland**

**Grundlagen – Ziele – Ausgestaltung**

Von

**Prof. Dr. Marc Eulerich**

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

**Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter**  
[ESV.info/978 3 503 16586 5](http://ESV.info/978%203%20503%2016586%205)

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 16585 8  
eBook: ISBN 978 3 503 16586 5

ISSN 1861-1745

Alle Rechte vorbehalten  
© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2016  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)

Ergeben sich zwischen der Version dieses eBooks und dem gedruckten Werk  
Abweichungen, ist der Inhalt des gedruckten Werkes verbindlich.

# Geleitwort der Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist eine gemeinnützige Stiftung, die sich für Mitbestimmung im Betrieb und Unternehmen engagiert. Ihr Engagement beruht auf der Überzeugung, dass Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip integraler Bestandteil der sozialen Marktwirtschaft ist und „gute Arbeit“ eine zentrale Wohlstandsquelle darstellt. Sie fördert u. a. Forschungsprojekte zu Themen der Arbeitswelt und ihren Auswirkungen auf die Mitbestimmung.

In der vorliegenden Arbeit widmen sich die Forscher um Prof. Dr. Eulerich vom Lehrstuhl für „Interne Revision und Corporate Governance“ an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen einem Untersuchungsgegenstand, der in Deutschland bislang wenig erforscht wurde. Es existieren in Deutschland schätzungsweise 650 unternehmensverbundene Stiftungen bzw. Stiftungsunternehmen, darunter zahlreiche prominente Beispiele. Die Bandbreite reicht von börsennotierten Konzernen bis hin zu kleinen und mittleren Unternehmen. Offenbar unterscheiden sich stiftungsverbundene Unternehmen von anderen Unternehmensformen. So scheinen ihre ökonomischen Ziele eher langfristig ausgerichtet zu sein; weniger von Finanzmarktanalysten abhängig zu sein; auch scheinen für solche Unternehmen nicht-ökonomische Ziele eine besondere Rolle zu spielen.

Die Forscher haben im Rahmen des Projekts untersucht, wie solche Unternehmen aus Sicht der Corporate Governance insbesondere auch aus der Perspektive der Unternehmensmitbestimmung funktionieren. Darüber hinaus haben sie analysiert, wie nachhaltig und wirtschaftlich erfolgreich unternehmensverbundene Stiftungen bzw. Stiftungsunternehmen agieren.

Die im Rahmen dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse liefern einen interessanten Beitrag zur gesellschaftlichen Frage, ob es mögliche alternative Unternehmensformen gibt, die sich nicht nur an der Shareholder-Value Philosophie orientieren.

Düsseldorf, im Oktober 2015

Dr. Sebastian Campagna  
Hans-Böckler-Stiftung  
Abt. Mitbestimmungsförderung



# Vorwort

Der Start des Forschungsprojektes zum Thema „Stiftungsverbundene Unternehmen“, welches durch die Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde, gestaltete sich für den Autor und sein gesamtes Lehrstuhlteam zunächst als große Herausforderung. Lag doch ein zuvor wenig bis nicht beachtetes Forschungsgebiet vor allen Projektbeteiligten, welches eigene Besonderheiten und Regeln hatte. Hieraus ergaben sich auch zahlreiche Hürden und offene Fragen hinsichtlich der tatsächlichen Bewertung des Forschungsobjektes.

- Was sind diese „Stiftungsverbundenen Unternehmen“ eigentlich?
- Wie funktioniert das Stiftungsmodell?
- Welche Akteure müssen berücksichtigt bzw. angesprochen werden?
- Wie bearbeiten wir das Thema?

Die Beantwortung dieser Fragen war nicht nur für den Autor und sein Team ein spannendes Betätigungsfeld über mehrere Jahre, sondern auch eine kontinuierliche Erweiterung des eigenen Verständnisses von stiftungsverbundenen Unternehmen. Das vorliegende Buch basiert auf einem Projektbericht, welches das Team des Lehrstuhls für Interne Revision und Corporate Governance an der Universität Duisburg-Essen entwickelt hat. Ausgehend von der zentralen Fragestellung „Welche Position haben stiftungsverbundene Unternehmen in der deutschen Wirtschaft?“ ist mittlerweile ein Buch entstanden, welches die Besonderheiten des Forschungsobjektes aus unterschiedlichen Perspektiven wissenschaftlich betrachten soll. Durch die Verbindung von verschiedenen Forschungsmethoden, wie Online-Fragebögen, persönlichen Interviews und der Analyse von großzahligen Archivdaten, und die kritische Bewertung der gewonnenen Ergebnisse ist eine wissenschaftliche Betrachtung entstanden, welche das Phänomen der „stiftungsverbundenen Unternehmen“ aus der Perspektive der Betriebswirtschaft darstellt und bewertet. Die theoretischen Vorarbeiten erklären hierbei insbesondere die Dimension Führung und Organisation bzw. Corporate Governance. Zudem wird auch die Position der Beschäftigten und der Mitbestimmung intensiv diskutiert.

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis eines engen Austausches mit zahlreichen Personen und Institutionen. Mein besonderer Dank gilt daher an erster Stelle Herrn Dr. Sebastian Campagna, der durch die Projektkoordination auf Seiten der Hans-Böckler-Stiftung nicht nur die Ausrichtung des Projektes

kontinuierlich kritisch begleitet hat, sondern auch immer als Ansprech- und Diskussionspartner bei Fragen und Ergebnissen zur Verfügung stand. Ebenfalls geht mein Dank an die Personen des Projektbeirates auf Seiten der Hans-Böckler-Stiftung und an die Stiftung selbst, die erst durch die finanzielle Unterstützung ein solches Forschungsprojekt ermöglicht hat.

Ferner möchte ich dem Bundesverband deutscher Stiftungen danken, welcher als umfassender Ansprechpartner die „Welt der Stiftungen“ für das Projektteam eröffnet hat. Mein besonderer Dank gilt hier Herrn Prof. Dr. Hans Fleisch, Frau Pia Liehr und Frau Dr. Antje Bischoff, welche persönlich oder mit ihren Mitarbeitern den benötigten fachlichen Input geliefert haben. Auch Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Franke von der Universität Konstanz war mit seinen Mitarbeitern gerade zu Projektbeginn aufgrund seiner Kompetenz und Erfahrung ein wichtiger Diskussionspartner.

Abschließend gilt mein Dank insbesondere meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, welche sich intensiv in die Materie eingearbeitet haben und im Projektverlauf ebenfalls zu Kompetenzträgern wurden: MSc. Anke Daniela Gerritsen, Dipl.-Kfr. Anna Bischof, MSc. Carolin van Uum und Herrn Dipl.-Kfm. Till Kamp. Besonders bei der Drucklegung hat Herr Kamp zusammen mit Frau BSc. Christin Huvers die Entstehung dieses Buches erst möglich gemacht.

Auch wenn der Autor kein ursprünglicher Stiftungsforscher vor Projektbeginn war, ist sein Interesse an diesem Forschungsgebiet kontinuierlich gestiegen. Daher hoffe ich, dass Sie ebenfalls nach der Lektüre dieses Buches mehr Verständnis und mehr Interesse am Thema „stiftungsverbundene Unternehmen“ finden.

Hagen, im Oktober 2015

Professor Dr. Marc Eulerich

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort der Hans-Böckler-Stiftung .....	5
Vorwort .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	17
Abkürzungsverzeichnis .....	25
1 Einleitung .....	29
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	30
1.1.1 Wissenschaftliche Relevanz der Problemstellung .....	30
1.1.2 Zielsetzung .....	36
1.2 Gang der Untersuchung .....	40
1.2.1 Quantitative Datenerfassung .....	42
1.2.2 Qualitative Datenerfassung .....	42
1.2.3 Abschließende Auswertungen und Fertigstellung .....	43
2 Begriffliche Grundlagen .....	45
2.1 Stiftungen in Deutschland .....	45
2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung .....	45
2.1.2 Die zentralen Säulen des Stiftungskonzeptes .....	47
2.1.2.1 Stiftungszweck .....	48
2.1.2.2 Stiftungsvermögen .....	50
2.1.2.3 Stiftungsorganisation .....	51
2.1.3 Unterschiedliche Stiftungstypologien .....	52
2.1.4 Die Stiftungslandschaft in Deutschland .....	56
2.2 Spezifika der Unternehmensstiftung (Definition und Begriffs- abgrenzung) .....	60
2.3 Macht und Einflussnahme im Stiftungskontext .....	63
2.3.1 Ausgangssituation der Stiftungsmacht .....	65
2.3.2 Übertragung der einzelnen Machtmodelle auf den Stiftungskontext .....	71
2.3.2.1 French/Raven im Stiftungskontext .....	71
2.3.2.2 Mintzberg im Stiftungskontext .....	76
2.3.2.3 Stakeholder-Ansatz im Stiftungskontext .....	81
2.3.3 Einflussfaktoren auf die Macht der Stiftungen .....	84
2.4 Mitbestimmung .....	86
2.4.1 Geschichtliche Entwicklung .....	87
2.4.2 Betriebsebene .....	87
2.4.3 Unternehmensebene .....	92

3	Theoretische Erklärungsansätze zur Einflussnahme von Stiftungen .....	97
3.1	Die Prinzipal-Agent-Theorie .....	97
3.1.1	Einführung in die Problematik der Prinzipal-Agent- Theorie .....	97
3.1.2	Probleme und Lösungsmöglichkeiten der Agency- Beziehung .....	99
3.1.3	Agency Costs .....	102
3.1.4	Die doppelte Prinzipal-Agent-Beziehung .....	103
3.1.5	Fazit .....	104
3.2	Die Stewardship-Theorie .....	105
3.2.1	Psychologische und situative Faktoren des Stewardship- Ansatzes .....	105
3.2.2	Fazit .....	108
4	Herleitung der Untersuchungsdimensionen .....	109
4.1	Dimension 1: Die Stiftung als Unternehmensträger .....	109
4.1.1	Initiative zur Wahl einer Stiftungskonstruktion .....	111
4.1.2	Motive/Gründe für die Wahl einer Stiftungsorganisation als Unternehmensträger .....	112
4.2	Dimension 2: Ökonomische und nicht-ökonomische Interessen der Stiftung am Unternehmen .....	115
4.3	Dimension 3: Einflussnahme der Stiftung auf das verbundene Unternehmen .....	119
4.4	Dimension 4: Die Positionierung der Stiftung am Kapitalmarkt ....	124
4.4.1	Stiftungen als Akteure des Kapitalmarkts .....	125
4.4.2	Stiftungen als Kapitalgeber .....	126
4.5	Dimension 5: Die ökonomische Wirkung des Stiftungsmodells auf das Unternehmen .....	129
4.6	Dimension 6: Die Positionierung der Arbeitnehmer in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	140
4.6.1	Unternehmenskultur / Menschenbilder .....	140
4.6.2	Mitarbeitermotivation .....	141
4.6.3	Verbindung / Interaktion Arbeitnehmer und Stiftung .....	142
4.7	Dimension 7: Möglichkeiten der Einflussnahme der Mitbestimmung auf die Stiftung .....	143
4.7.1	Mitbestimmung im Stiftungskontext .....	144
4.7.2	Einflussnahme der Stiftung auf die Wirkungsweise der Mitbestimmung .....	146

5	Konzeptioneller Bezugsrahmen .....	149
6	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung – Ökonomisches Modell .....	157
6.1	Methodisches Vorgehen der quantitativen Untersuchung .....	157
6.1.1	Untersuchungszeitraum und Samplestruktur .....	157
6.1.2	Statistische Analysemethoden .....	164
6.2	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung .....	166
6.2.1	Einführung .....	166
6.2.2	Auswertung des Mittelwertvergleichs .....	166
6.2.3	Auswertung der Diskriminanzanalyse .....	172
6.2.4	Auswertung der Regressionsanalysen .....	176
6.3	Fazit der quantitativen Untersuchung – Ökonomisches Modell ....	183
7	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung – Fragebogenerhebung .....	187
7.1	Methodisches Vorgehen .....	187
7.1.1	Untersuchungsdesign der Fragebogenerhebung .....	187
7.1.2	Methodik der Datengewinnung und Grundgesamtheit ....	188
7.1.3	Operationalisierung der Variablen und Entwicklung des Fragebogens .....	189
7.1.4	Ablauf der Befragung .....	191
7.1.5	Bewertung der Repräsentativität und Beschreibung der Stichprobe .....	192
7.1.6	Methodik der Datenanalyse .....	192
7.2	Dimension 0: Allgemeine Daten zu den Teilnehmern .....	192
7.3	Dimension 1: Die Stiftung als Unternehmensträger .....	224
7.4	Dimension 2: Interessen der Stiftung am Unternehmen .....	235
7.5	Dimension 3: Einfluss der Stiftung .....	247
7.6	Dimension 4: Stiftungen und Kapitalmarkt .....	268
7.7	Dimension 5: Ökonomische Wirkung des Stiftungsmodells .....	275
7.8	Dimension 6: Arbeitnehmersituation in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	283
7.9	Dimension 7: Mitbestimmung in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	298
7.10	Fazit der quantitativen Untersuchung – Fragebogenerhebung .....	312
8	Ergebnisse der qualitativen Untersuchung – Fallstudien .....	317
8.1	Methodisches Vorgehen .....	317
8.1.1	Reliabilität und Validität der Fallstudien .....	319
8.1.2	Erstkontakt zu den Interviewpartnern .....	320
8.1.3	Interviewleitfaden .....	320
8.1.4	Durchführung der Interviews .....	321

8.1.5	Verarbeitung der Daten.....	322
8.2	Robert Bosch GmbH.....	322
8.2.1	Die Robert Bosch Stiftung.....	323
8.2.1.1	Organisation der Stiftung.....	324
8.2.1.2	Stiftungszweck.....	325
8.2.1.3	Stiftungsvermögen.....	326
8.2.2	Die Robert Bosch GmbH.....	327
8.2.2.1	Unternehmensstruktur.....	327
8.2.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Robert Bosch GmbH.....	329
8.2.3	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen.....	330
8.2.4	Die Stiftung als Unternehmensträger.....	330
8.2.4.1	Macht- und Einflussverhältnisse.....	331
8.2.4.2	Interessen und Interaktion zwischen Stiftung und Unternehmen.....	334
8.2.4.3	Arbeitnehmersituation und Mitbestimmung.....	334
8.2.5	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	335
8.2.5.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie.....	336
8.2.5.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	337
8.2.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....	338
8.3	Carl Zeiss AG und Schott AG.....	339
8.3.1	Die Carl-Zeiss-Stiftung.....	339
8.3.1.1	Organisation der Stiftung.....	340
8.3.1.2	Stiftungszweck.....	341
8.3.1.3	Stiftungsvermögen.....	343
8.3.2	Die Carl Zeiss AG.....	344
8.3.2.1	Unternehmensstruktur.....	344
8.3.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Carl Zeiss AG.....	346
8.3.3	Die Schott AG.....	347
8.3.3.1	Unternehmensstruktur.....	347
8.3.3.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Schott AG.....	349
8.3.4	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen.....	349
8.3.5	Die Stiftung als Unternehmensträger.....	349
8.3.5.1	Macht- und Einflussverhältnisse.....	350
8.3.5.2	Interessen und Interaktion zwischen Stiftung und Unternehmen.....	351
8.3.5.3	Arbeitnehmersituation und Mitbestimmung.....	352
8.3.6	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	352

8.3.6.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie.....	353
8.3.6.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	354
8.3.7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	355
8.4	Mahle GmbH.....	355
8.4.1	Die Mahle-Stiftung GmbH .....	356
8.4.1.1	Organisation der Stiftung.....	357
8.4.1.2	Stiftungszweck.....	357
8.4.1.3	Stiftungsvermögen .....	359
8.4.2	Die Mahle GmbH.....	362
8.4.2.1	Unternehmensstruktur.....	363
8.4.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Mahle GmbH ....	365
8.4.3	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen ....	366
8.4.4	Die Stiftung als Unternehmensträger .....	366
8.4.4.1	Macht- und Einflussverhältnisse .....	367
8.4.4.2	Interessen und Interaktion zwischen Stiftung und Unternehmen.....	369
8.4.4.3	Arbeitnehmersituation und Mitbestimmung.....	370
8.4.5	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	373
8.4.5.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie.....	373
8.4.5.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	374
8.4.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	374
8.5	Körper AG.....	375
8.5.1	Die Körper-Stiftung .....	376
8.5.1.1	Organisation der Stiftung.....	376
8.5.1.2	Stiftungszweck.....	377
8.5.1.3	Stiftungsvermögen .....	379
8.5.2	Die Körper AG.....	380
8.5.2.1	Unternehmensstruktur.....	380
8.5.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Körper AG .....	381
8.5.3	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen ....	382
8.5.4	Die Stiftung als Unternehmensträger .....	382
8.5.4.1	Macht- und Einflussverhältnisse .....	382
8.5.4.2	Interessen und Interaktion zwischen Stiftung und Unternehmen.....	384
8.5.4.3	Arbeitnehmersituation und Mitbestimmung.....	385
8.5.5	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	386
8.5.5.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie.....	386
8.5.5.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	388

	8.5.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	389
8.6		Software AG.....	389
	8.6.1	Die Software AG – Stiftung.....	390
	8.6.1.1	Organisation der Stiftung.....	391
	8.6.1.2	Stiftungszweck.....	392
	8.6.1.3	Stiftungsvermögen .....	393
	8.6.2	Die Software AG.....	394
	8.6.2.1	Unternehmensstruktur.....	394
	8.6.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Software AG.....	396
	8.6.3	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen .....	397
	8.6.4	Die Stiftung als Unternehmensträger .....	397
	8.6.4.1	Macht- und Einflussverhältnisse .....	398
	8.6.4.2	Interessen und Interaktion zwischen Stiftung und Unternehmen.....	398
	8.6.4.3	Arbeitnehmersituation und Mitbestimmung.....	399
	8.6.5	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	400
	8.6.5.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie.....	400
	8.6.5.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	401
	8.6.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	402
8.7		ThyssenKrupp AG.....	402
	8.7.1	Die Alfried Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung .....	403
	8.7.1.1	Organisation der Stiftung.....	404
	8.7.1.2	Stiftungszweck.....	404
	8.7.1.3	Stiftungsvermögen .....	405
	8.7.2	Die ThyssenKrupp AG .....	406
	8.7.2.1	Unternehmensstruktur.....	406
	8.7.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der ThyssenKrupp AG .....	408
	8.7.3	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen .....	410
	8.7.4	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	413
	8.7.4.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie.....	414
	8.7.4.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	415
	8.7.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	416
8.8		Bertelsmann SE & Co. KGaA.....	416
	8.8.1	Die Bertelsmann Stiftung.....	417
	8.8.1.1	Organisation der Stiftung.....	418
	8.8.1.2	Stiftungszweck.....	419
	8.8.1.3	Stiftungsvermögen .....	420

8.8.2	Die Bertelsmann SE & Co. KGaA.....	421
8.8.2.1	Unternehmensstruktur.....	421
8.8.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Bertelsmann SE	423
8.8.3	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen .....	426
8.8.4	Die Stiftung als Unternehmensträger .....	427
8.8.5	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	429
8.8.5.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie .....	429
8.8.5.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	430
8.8.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	430
8.9	Zeppelin / ZF Friedrichshafen AG.....	431
8.9.1	Die Zeppelin-Stiftung .....	431
8.9.1.1	Organisation der Stiftung.....	432
8.9.1.2	Stiftungszweck.....	433
8.9.1.3	Stiftungsvermögen .....	433
8.9.2	Die ZF Friedrichshafen AG .....	434
8.9.2.1	Unternehmensstruktur.....	435
8.9.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der ZF Friedrichshafen AG.....	436
8.9.3	Die Zeppelin GmbH.....	436
8.9.3.1	Unternehmensstruktur.....	437
8.9.3.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Zeppelin GmbH	437
8.9.4	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen .....	437
8.9.5	Die Stiftung als Unternehmensträger .....	438
8.9.6	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	440
8.9.6.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie .....	441
8.9.6.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	441
8.9.7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	441
8.10	RAG AG.....	442
8.10.1	Die RAG-Stiftung.....	443
8.10.1.1	Organisation der Stiftung.....	444
8.10.1.2	Stiftungszweck.....	445
8.10.1.3	Stiftungsvermögen .....	447
8.10.2	Die RAG AG.....	448
8.10.2.1	Unternehmensstruktur.....	449
8.10.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der RAG.....	450
8.10.3	Evonik Industries AG .....	450
8.10.3.1	Unternehmensstruktur.....	451

8.10.3.2	Anteils- und Gesellschaftersituation von Evonik Industries.....	451
8.10.4	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen .....	452
8.10.5	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	455
8.10.5.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agent-Theorie .....	455
8.10.5.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	455
8.10.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	456
8.11	Fresenius SE & Co. KGaA.....	456
8.11.1	Die Else Kröner-Fresenius-Stiftung (EKFS).....	457
8.11.1.1	Organisation der Stiftung.....	458
8.11.1.2	Stiftungszweck.....	460
8.11.1.3	Stiftungsvermögen .....	461
8.11.2	Die Fresenius SE & Co. KGaA .....	462
8.11.2.1	Unternehmensstruktur.....	463
8.11.2.2	Anteils- und Gesellschaftersituation der Fresenius SE & Co. KGaA.....	464
8.11.3	Die Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen .....	465
8.11.4	Die Stiftung als Unternehmensträger .....	466
8.11.5	Theoretische Bewertung der Strukturen und Verbundenheit.....	468
8.11.5.1	Die Struktur aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie .....	468
8.11.5.2	Die Struktur aus Sicht der Stewardship-Theorie.....	469
8.11.6	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen .....	470
8.12	Fazit der qualitativen Untersuchung.....	470
9	Fazit und weiterer Forschungsbedarf.....	473
9.1	Zusammenfassung der zentralen Forschungsergebnisse .....	473
9.2	Einfluss der Stiftung auf die Unternehmensmitbestimmung und Arbeitnehmersituation sowie den ökonomischen Erfolg stiftungsverbundener Unternehmen.....	478
9.3	Typologisierung stiftungsverbundener Unternehmen .....	482
10	Literaturverzeichnis .....	487

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Themengebiete existierender Publikationen .....	31
Abbildung 2: Literaturübersicht zum Thema Unternehmensstiftungen .....	35
Abbildung 3: Zielsetzung der einzelnen Untersuchungsdimensionen .....	37
Abbildung 4: Vorgehensweise für die unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen .....	38
Abbildung 5: Zielsetzung der Arbeit .....	39
Abbildung 6: Wirkungszusammenhang wirksamer Stiftungsarbeit .....	47
Abbildung 7: Stiftungstypologien .....	53
Abbildung 8: Merkmale unterschiedlicher Stiftungstypologien .....	55
Abbildung 9: Entwicklung der Stiftungslandschaft in Deutschland .....	56
Abbildung 10: Stiftungslandschaft nach Bundesland .....	57
Abbildung 11: Stiftungslandschaft nach Zweck in Deutschland .....	58
Abbildung 12: Die größten deutschen Stiftungen privaten Rechts nach Gesamtausgaben .....	59
Abbildung 13: Die größten deutschen Stiftungen privaten Rechts nach Vermögen ....	59
Abbildung 14: Formen von Unternehmensstiftungen .....	60
Abbildung 15: Möglichkeiten der Interessenvertretung einer Stiftung .....	67
Abbildung 16: Die interdependente Verbindung von Stiftung und Unternehmen .....	68
Abbildung 17: Machtgrundlagen nach French/Raven .....	72
Abbildung 18: Transfer des French-Raven-Ansatzes (1959) auf den Stiftungskontext	75
Abbildung 19: Machtquellen nach Mintzberg .....	77
Abbildung 20: Transfer der Machtquellen nach Mintzberg (1983) auf den Stiftungskontext .....	80
Abbildung 21: Stakeholder-Ansatz nach Scholz .....	82
Abbildung 22: Transfer des Stakeholder-Ansatzes nach Scholz (1987) auf den Stiftungskontext .....	84
Abbildung 23: Ebenen und Gesetze der Mitbestimmung .....	86
Abbildung 24: Zahl der Betriebsratsmitglieder .....	89
Abbildung 25: Mitwirkungskompetenzen des Betriebsrats .....	90
Abbildung 26: Mitwirkung und Mitbestimmung des Betriebsrats .....	91
Abbildung 27: Abgrenzung der Mitbestimmung auf Unternehmensebene .....	92
Abbildung 28: Wesentliche Unterschiede der Mitbestimmung .....	96
Abbildung 29: Probleme und Lösungsoptionen der Prinzipal-Agent-Theorie .....	99
Abbildung 30: Doppelte Prinzipal-Agent-Beziehung in der deutschen AG .....	104
Abbildung 31: Beispiele unterschiedlicher Definitionen der Unternehmensträgerstiftung .....	109
Abbildung 32: Dimensionen der über die Ausrichtung der Interessen einer unternehmensverbundenen Stiftung .....	115
Abbildung 33: Beeinflussung des Unternehmens durch die Stiftungsinteressen .....	117

Abbildung 34: Macht- und Einflussmöglichkeiten innerhalb eines Stiftungskonstrukts .....	120
Abbildung 35: Die wichtigsten Beteiligungsgrenzen .....	121
Abbildung 36: Klassifizierung von Vermögensanlagekonzepten in Stiftungen .....	128
Abbildung 37: Beispiele ökonomischer / nicht-ökonomischer Zielgrößen in Unternehmen .....	132
Abbildung 38: Organisationstypen in Abhängigkeit von Vision und Mittelherkunft ..	136
Abbildung 39: Governance-Typen von stiftungsverbundenen Unternehmen in Abhängigkeit von Kontrollinstanz und Mittelherkunft .....	139
Abbildung 40: Rangfolge von Normen .....	143
Abbildung 41: Kriterien für die Mitbestimmung auf Unternehmensebene .....	145
Abbildung 42: Kriterien der betrieblichen Mitbestimmung .....	146
Abbildung 43: Konzeptioneller Rahmen der Untersuchung .....	152
Abbildung 44: Projekt-Triangulation .....	155
Abbildung 45: Stiftungsverbundene CDAX-Unternehmen (2006–2011) .....	160
Abbildung 46: Variablen der quantitativen Untersuchung .....	163
Abbildung 47: Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Test .....	171
Abbildung 48: Gütemaße der Diskriminanzfunktionen .....	173
Abbildung 49: Gruppen-Zentroide der Diskriminanzwerte .....	173
Abbildung 50: Klassifikationsmatrix der Diskriminanzanalysen .....	176
Abbildung 51: Zusammenhang zwischen Unternehmenskennzahlen und Höhe bzw. Alter der Stiftungsbeteiligung .....	179
Abbildung 52: Erfolgsabhängigkeit der Vorstandsvergütung .....	182
Abbildung 53: Operationalisierung der einzelnen Fragebogendimensionen und Variablen .....	191
Abbildung 54: Teilnehmer der Umfrage .....	193
Abbildung 55: Aufteilung bei Unternehmen .....	193
Abbildung 56: Rechtsformen der befragten Unternehmen .....	194
Abbildung 57: Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen .....	195
Abbildung 58: Höhe der Beteiligung der Stiftung am Unternehmen .....	196
Abbildung 59: Sind mehrere Stiftungen am Unternehmen beteiligt? .....	197
Abbildung 60: Gründung der Stiftung für die Unternehmensträgerschaft .....	198
Abbildung 61: Jahr der Unternehmensgründung .....	199
Abbildung 62: Jahr der Stiftungsgründung .....	200
Abbildung 63: Unternehmensumsatz im Geschäftsjahr 2011 .....	201
Abbildung 64: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen .....	202
Abbildung 65: Organisationsstruktur der befragten Unternehmen .....	203
Abbildung 66: Internationalisierungsgrad der befragten Unternehmen .....	204
Abbildung 67: Anzahl der Akquisitionen in den letzten fünf Jahren .....	205
Abbildung 68: Bekanntheitsgrad Deutscher Corporate Governance Kodex .....	206
Abbildung 69: Folgt Ihr Unternehmen dem Deutschen Corporate Governance Kodex? .....	207
Abbildung 70: Durch wen wurde die Stiftung gegründet? .....	208
Abbildung 71: Art der unternehmensverbundenen Stiftung .....	209
Abbildung 72: Ist die Stiftung an mehreren Unternehmen beteiligt? .....	210

Abbildung 73: Wurde die Stiftung gegründet, um als Unternehmensträger zu agieren? .....	211
Abbildung 74: Jahr der Stiftungsgründung .....	212
Abbildung 75: Jahr der Unternehmensgründung .....	213
Abbildung 76: In welcher Form ist die Stiftung tätig? .....	214
Abbildung 77: Organisatorische Struktur der Stiftung .....	215
Abbildung 78: Zweck der untersuchten Stiftungen .....	216
Abbildung 79: Grundstockvermögen der Stiftungen .....	217
Abbildung 80: Verwaltungskosten der Stiftungen im Jahr 2011 .....	218
Abbildung 81: Ausgaben zur Realisierung des Stiftungszwecks im Jahr 2011 .....	219
Abbildung 82: Inwieweit erfolgt die Projektbetreuung und die Vermögensverwaltung bei Ihnen aus einer Hand? .....	220
Abbildung 83: Mit welchen externen Beratern arbeitet die Stiftung zusammen? .....	221
Abbildung 84: Verwendete Kennzahlen der Stiftungen .....	222
Abbildung 85: Beschäftigte der Stiftungen .....	223
Abbildung 86: Flexibilität, Risikobereitschaft und Innovationsfreudigkeit der Stiftungen .....	224
Abbildung 87: Tätigkeitsfelder unternehmensverbundener Stiftungen .....	225
Abbildung 88: Initiative zur Wahl einer Stiftungskonstruktion als Unternehmensträger .....	226
Abbildung 89: Auswahl des Beteiligungspartners vonseiten der Stiftung .....	227
Abbildung 90: Auswahl des Beteiligungspartners vonseiten des Unternehmens .....	228
Abbildung 91: Motive zur Gründung einer Stiftung .....	229
Abbildung 92: Änderung der Motive seit der Gründung .....	230
Abbildung 93: Erfüllungsgrad der Gründe zur Wahl einer Stiftungskonstruktion als Unternehmensträger aus Sicht der Stiftung .....	231
Abbildung 94: Erfüllungsgrad der Gründe zur Wahl einer Stiftungskonstruktion als Unternehmensträger aus Sicht der Unternehmen .....	232
Abbildung 95: Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen aus Sicht der Stiftung .....	233
Abbildung 96: Verbindung zwischen Stiftung und Unternehmen aus Sicht des Unternehmens .....	233
Abbildung 97: Ökonomische Interessen der Stiftung am Unternehmen .....	235
Abbildung 98: Ökonomisches Interesse der Stiftung aus Unternehmenssicht .....	236
Abbildung 99: Ökonomische Interessen des Unternehmens an der Stiftung .....	237
Abbildung 100: Kapitalverflechtungen zwischen Unternehmen und Stiftung .....	238
Abbildung 101: Personalverflechtungen zwischen Stiftung und Unternehmen .....	239
Abbildung 102: Bedeutung ökonomischer und nicht-ökonomischer Interessen für die Stiftung .....	240
Abbildung 103: Stiftungseinfluss auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche .....	241
Abbildung 104: Öffentliche Stiftungswahrnehmung als Erfolgsfaktor des Unternehmens .....	242
Abbildung 105: Renditeausschüttungspolitik der Unternehmen .....	243
Abbildung 106: Stiftungsinteressen im Vergleich zu sonstigen Investoreninteressen .....	244
Abbildung 107: Einnahmequellen der Stiftungen .....	245

Abbildung 108: Maßnahmen zur Sicherung der finanziellen Unabhängigkeit der Stiftung .....	246
Abbildung 109: Stiftungsziele innerhalb der Unternehmenspolitik .....	247
Abbildung 110: Aufgabenspektrum der Stiftung im Unternehmen .....	248
Abbildung 111: Einfluss der Stiftung aus Sicht der Unternehmen .....	249
Abbildung 112: Einfluss der Stiftung aus Sicht der Stiftung .....	250
Abbildung 113: Maßnahmen zur Erreichung einer Corporate Identity aus Sicht der Unternehmen .....	251
Abbildung 114: Maßnahmen zur Erreichung einer Corporate Identity aus Sicht der Stiftungen .....	252
Abbildung 115: Einfluss der Stiftung auf Unternehmensaktivitäten und -strategien aus Sicht der Unternehmen .....	253
Abbildung 116: Einfluss der Stiftung auf Unternehmensaktivitäten und -strategien aus Sicht der Stiftungen .....	254
Abbildung 117: Rechte der Stiftung in Bezug auf das Unternehmen aus Sicht der Unternehmen .....	255
Abbildung 118: Rechte der Stiftung in Bezug auf das Unternehmen aus Sicht der Stiftungen .....	256
Abbildung 119: Einfluss der Stiftung auf Corporate Governance-Faktoren aus Sicht der Unternehmen .....	257
Abbildung 120: Einfluss der Stiftung auf Corporate Governance-Faktoren aus Sicht der Stiftungen .....	258
Abbildung 121: Einfluss der Stiftung auf ausgewählte Unternehmensbereiche aus Sicht der Unternehmen .....	259
Abbildung 122: Einfluss der Stiftung auf ausgewählte Unternehmensbereiche aus Sicht der Stiftungen .....	260
Abbildung 123: Sind in den folgenden Unternehmensgremien bzw. -bereichen Stiftungsakteure vertreten? (Unternehmenssicht) .....	261
Abbildung 124: Sind in den folgenden Unternehmensgremien bzw. -bereichen Stiftungsakteure vertreten? (Stiftungssicht) .....	262
Abbildung 125: Durchschnittliche Anzahl der Stiftungsvertreter in Unternehmensgremien .....	263
Abbildung 126: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen... (Unternehmenssicht) ..	264
Abbildung 127: Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen... (Stiftungssicht) .....	265
Abbildung 128: Auf welche der folgenden Unternehmensdokumente kann die Stiftung direkt oder indirekt zugreifen? (Unternehmenssicht) .....	266
Abbildung 129: Auf welche der folgenden Unternehmensdokumente kann die Stiftung direkt oder indirekt zugreifen? (Stiftungssicht) .....	267
Abbildung 130: Wer bestimmt maßgeblich die Vergütung des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung? .....	268
Abbildung 131: Eigentümerstruktur des Unternehmens .....	269
Abbildung 132: Veränderung der Eigentümerstruktur seit der Stiftungsbeteiligung .....	270
Abbildung 133: Nutzung von Finanzierungsinstrumenten (Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll zu) .....	271
Abbildung 134: Relevanz verschiedener Investitionsbereiche (Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll zu) .....	272

Abbildung 135: Beteiligung des Unternehmens an einem anderen Unternehmen (ausgenommen Tochtergesellschaften) .....	273
Abbildung 136: Veränderung der finanziellen Konditionen für das Unternehmen seit der Stiftungsbeteiligung .....	274
Abbildung 137: Wahrnehmung des Wettbewerbsdrucks als stiftungsverbundenes Unternehmen im Vergleich zu nicht-stiftungsverbundenen Unternehmen (Skala von 0 = kein Wettbewerb bis 5 = sehr starker Wettbewerb) .....	275
Abbildung 138: Für Unternehmensabschluss verwendetes Bilanzrecht .....	277
Abbildung 139: Veröffentlichung der Unternehmensabschlüsse .....	278
Abbildung 140: Durchschnittliche Gewinnausschüttung im Verhältnis zum Jahresüberschuss .....	279
Abbildung 141: Lage der Produktionsstätten .....	280
Abbildung 142: Strategische Positionierung des Unternehmens am Markt .....	281
Abbildung 143: Diversifizierungsgrad des Unternehmens .....	282
Abbildung 144: Veränderung des Geschäftsergebnisses im Vergleich zur Branche innerhalb des letzten Geschäftsjahres, der letzten fünf Jahre sowie der letzten zehn Jahre (Skala von 0 = keine Veränderung bis 5 = sehr starke Veränderung) .....	283
Abbildung 145: Wahrnehmung der Stiftung durch die Belegschaft aus Sicht der Stiftung .....	284
Abbildung 146: Wahrnehmung der Stiftung durch die Belegschaft aus Sicht der Unternehmen .....	285
Abbildung 147: Einfluss der Stiftung auf die Arbeitnehmersituation aus Sicht der Stiftung .....	286
Abbildung 148: Einfluss der Stiftung auf die Arbeitnehmersituation aus Sicht der Unternehmen .....	286
Abbildung 149: Kenntnis über die aktuelle Beschäftigtensituation aus Sicht der Stiftung .....	287
Abbildung 150: Kenntnis über die aktuelle Beschäftigtensituation aus Sicht des Unternehmens .....	288
Abbildung 151: Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die Stiftung aus Sicht der Stiftung .....	289
Abbildung 152: Beeinflussung der Unternehmenskultur durch die Stiftung aus Sicht der Unternehmen .....	289
Abbildung 153: Informationspolitik in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	290
Abbildung 154: Kennzeichen der Unternehmenskultur in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	291
Abbildung 155: Mitarbeitersituation in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	292
Abbildung 156: Einfluss auf die verschiedenen Bereiche der Mitarbeiterzufriedenheit aus Sicht der Stiftung .....	293
Abbildung 157: Einfluss auf die verschiedenen Bereiche der Mitarbeiterzufriedenheit aus Sicht der Unternehmen .....	294
Abbildung 158: Durchschnittliche Verweildauer der Mitarbeiter in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	295
Abbildung 159: Konnte die Beschäftigtenzahl während der Finanzkrise stabil gehalten werden? .....	296
Abbildung 160: Tätigkeitsfelder der Unternehmensmitarbeiter in der Stiftung .....	297

Abbildung 161: Finanzielle Verbindungen zwischen Stiftung und Mitarbeiter .....	298
Abbildung 162: Regulatorische Grundlagen der Mitbestimmung in stiftungsverbundenen Unternehmen .....	299
Abbildung 163: Funktionalität der Mitbestimmung .....	300
Abbildung 164: Einfluss der Mitbestimmung auf die Komplexität der Entscheidungsfindung .....	301
Abbildung 165: Verbesserung der Unternehmensmitbestimmung durch die Stiftungsverbundung .....	302
Abbildung 166: Integration von Arbeitnehmern in Stiftungsstrukturen und -gremien .	303
Abbildung 167: Einfluss der Stiftung auf die Handlungsautonomie des Vorstands .....	304
Abbildung 168: Einfluss durch die Stiftung auf die klassischen Kontrollaufgaben des Aufsichtsrats .....	305
Abbildung 169: Einfluss der Unternehmensmitbestimmung auf die Sicherstellung der Stiftungsinteressen .....	306
Abbildung 170: Position der Stiftung im Aufsichtsrat aus Unternehmenssicht .....	307
Abbildung 171: Position der Stiftung im Aufsichtsrat aus Stiftungssicht .....	307
Abbildung 172: Gremiengröße von Aufsichtsrat bzw. Beirat .....	308
Abbildung 173: Verteilung der Stimmrechte im Aufsichtsrat .....	309
Abbildung 174: Informationsstand im Aufsichtsrat .....	310
Abbildung 175: Berücksichtigung der Interessen bei strategischen Entscheidungen ...	311
Abbildung 176: Übersicht der analysierten Unternehmen .....	318
Abbildung 177: Validitäts- und Reliabilitätskriterien für den qualitativen Forschungsansatz .....	320
Abbildung 178: Struktur der Robert Bosch-Gruppe .....	323
Abbildung 179: Gesamtförderung der Robert Bosch Stiftung (2012) .....	326
Abbildung 180: Unternehmensbereiche der Robert Bosch-Gruppe .....	328
Abbildung 181: Anteils- / Gesellschaftersituation der Robert Bosch GmbH .....	329
Abbildung 182: Corporate Governance-Struktur der Bosch-Gruppe .....	332
Abbildung 183: Prozentuale Personalverflechtung bei Robert Bosch (Stand 2012) .....	333
Abbildung 184: Dreistufige Prinzipal-Agent-Beziehung bei Robert Bosch .....	336
Abbildung 185: Carl-Zeiss-Stiftung und verbundene Unternehmen .....	339
Abbildung 186: Fachrichtungen geförderter Projekte im Nachwuchsförderprogramm..	342
Abbildung 187: Fachrichtungen geförderter Projekte im Forschungsstrukturprogramm	343
Abbildung 188: Organisationsstruktur der Carl Zeiss Gruppe .....	345
Abbildung 189: Segmente und Geschäftsbereiche der Schott AG .....	348
Abbildung 190: Prinzipal-Agent-Struktur bei der Carl Zeiss AG und der Schott AG ...	353
Abbildung 191: Stiftung und Unternehmen bei Mahle .....	356
Abbildung 192: Verlauf der Dividende in Abhängigkeit von Umsatz und Mitarbeiter ..	360
Abbildung 193: Anteilige Zuwendungen der Mahle-Stiftung (2012) .....	361
Abbildung 194: Entwicklung des Mahle Konzerns .....	363
Abbildung 195: Entwicklung der Geschäftsbereiche, Profit Center und Services (2012) .....	364
Abbildung 196: Entwicklung der Geschäftsbereiche, Profit Center und Services (2012) .....	365
Abbildung 197: Struktur der Körber AG .....	375
Abbildung 198: Arbeitsbereiche und Projekte der Körber-Stiftung .....	378

Abbildung 199: Satzungsgemäße Ausgaben der Körber-Stiftung in T€ (2012) .....	379
Abbildung 200: Konzernsparten der Körber-Gruppe .....	381
Abbildung 201: Personelle Verflechtungen zwischen den Gremien der Körber AG und der Körber-Stiftung .....	383
Abbildung 202: Die Struktur der Körber-Gruppe aus Sicht der Prinzipal-Agent- Theorie .....	387
Abbildung 203: Struktur der Software AG .....	390
Abbildung 204: Organigramm der Software AG – Stiftung .....	391
Abbildung 205: Anzahl der geförderten Projekte der Software AG – Stiftung (2011) ..	392
Abbildung 206: Bewilligte Mittel der Software AG – Stiftung (2011) .....	393
Abbildung 207: Aktienstruktur der Software AG .....	396
Abbildung 208: Top 10 Investoren der Software AG .....	397
Abbildung 209: Mehrprinzipal-Modell der Software AG .....	400
Abbildung 210: Struktur der ThyssenKrupp AG .....	403
Abbildung 211: Förderung durch die Stiftung nach Region und Förderungsbereich (seit Gründung) .....	405
Abbildung 212: Geschäftsverteilung der ThyssenKrupp AG .....	407
Abbildung 213: Aktionärsstruktur der ThyssenKrupp AG: Anteil am Grundkapital ....	408
Abbildung 214: Top-20-Aktionäre der ThyssenKrupp AG (2012) .....	409
Abbildung 215: Corporate Governance-Struktur der ThyssenKrupp AG .....	410
Abbildung 216: Personalstruktur bei der ThyssenKrupp AG (Stand Ende 2013) .....	412
Abbildung 217: Prozentuale Personalverflechtung bei ThyssenKrupp (Stand 2012) ....	413
Abbildung 218: Prinzipal-Agent-Beziehung bei ThyssenKrupp .....	414
Abbildung 219: Erster Überblick über die Anteilseigner und die Stimmrechtverteilung bei Bertelsmann .....	417
Abbildung 220: Struktur der Bertelsmann SE & CO. KGaA .....	422
Abbildung 221: Struktur der Bertelsmann SE & Co. KGaA .....	425
Abbildung 222: Personalverflechtungen zwischen Unternehmen und Stiftung .....	428
Abbildung 223: Stadt Friedrichshafen, Stiftung und Unternehmen .....	431
Abbildung 224: Beteiligungsübersicht der Zeppelin-Stiftung .....	434
Abbildung 225: Konzernstruktur der ZF Friedrichshafen AG .....	435
Abbildung 226: Der schwarze und weiße Bereich der RAG-Stiftung .....	443
Abbildung 227: Der schwarze und weiße Bereich der RAG-Stiftung nach der Marktkapitalisierung .....	448
Abbildung 228: Konzernstruktur der RAG AG .....	449
Abbildung 229: Konzernstruktur der Evonik Industries AG .....	451
Abbildung 230: Konzernstruktur der Evonik Industries AG .....	453
Abbildung 231: Stiftung und Unternehmen bei Fresenius .....	457
Abbildung 232: Organisation der Else Kröner-Fresenius-Stiftung .....	459
Abbildung 233: Entwicklung der Fördergelder in den letzten Jahren in Mio. Euro .....	462
Abbildung 234: Konzernstruktur der Fresenius SE .....	463
Abbildung 235: Gesellschaftersituation des Fresenius-Konzerns .....	465
Abbildung 236: Interaktionen zwischen Stiftung und Unternehmen bei Fresenius .....	465
Abbildung 237: Personalverflechtungen im Fresenius-Konzern .....	467
Abbildung 238: Typologisierung stiftungsverbundener Unternehmen .....	483



# Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
ADABAS	Adaptable Database System
AG	Aktiengesellschaft
AG	Arbeitgeber
AG & Co KGaA	Aktiengesellschaft & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien
AKBH	Alfried Krupp von Bohlen und Halbach
AktG	Aktiengesetz
AN	Arbeitnehmer
AR	Aufsichtsrat
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BICS	Bloomberg Industry Classification System
BPE	Business Process Excellence
BpersVG	Bundespersonalvertretungsgesetz
BV	Besloten Vennootschap
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
BVG	Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft
BWL	Betriebswirtschaftslehre
Bzw.	beziehungsweise
Ca	circa
CDAX	Composite DAX
CEO	Chief Executive Officer
Co	Compagnie
DAX	Deutscher Aktienindex
DCGK	Deutsche Corporate Governance Kodex
d.h.	das heißt
DM	Deutsche Mark
Dr.	Doktor
DrittelbG	Drittelbeteiligungsgesetz
Durchschn.	Durchschnittlich

DVA	Deutsche Verlags Anstalt
DWS Investment	Deutsche Asset & Wealth Management Investment GmbH
EBT	Earnings before taxes
EBIT	Earnings before interest expense and taxes
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
eG	eingetragene Genossenschaft
e.h.	ehrenhalber
eK	eingetragener Kaufmann
EKFS	Else Kröner-Fresenius-Stiftung
et al.	et alii/aliae/alia
etc.	et cetera
ETS	Enterprise Transaction Systems
EU	Europäische Union
EUR	Euro (Währung)
e.V.	eingetragener Verein
F & E	Forschung und Entwicklung
FoF	Stiftungsverbundene Unternehmen
GG	Grundgesetz
Ggf.	gegebenenfalls
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBS	Hans-Böckler-Stiftung
h.c. mult.	Honoris causa multiplex
HGB	Handelsgesetzbuch
Hrsg.	Herausgeber
HV	Hauptversammlung
i.d.R.	in der Regel
IDSC	IDS Scheer Consulting
IFRS	International Financial Reporting Standards
IGBCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie und Energie
IKS	Internes Kontrollsystem
Inc.	incorporated
Ing	Ingenieur
i.S.d.	im Sinne des/der
IT	Informationstechnik
i.V.m.	in Verbindung mit
i.w.S.	im weiteren Sinne

jew.	jeweiligen
KA	Kapitalanteil
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
Lfr.	langfristig
LLP	Limited Liability Partnership
Ln	natürlicher Logarithmus
LP	Limited Partnership
Ltd	Limited
mbH	mit beschränkter Haftung
Mio	Million
Mitbest.	Mitbestimmung
MitbestG	Mitbestimmungsgesetz
MontanMitbestG	Montanmitbestimmungsgesetz
MW	Mittelwert
NFoF	nicht-stiftungsverbundenen Unternehmen
NRW	Nordrhein Westfalen
OHG	Offene Handelsgesellschaft
PA-Theorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
PersVG	Personalvertretungsgesetze
PR	Public Relations
Prof.	Professor
ROC	Return on Capital; Kapitalrentabilität
ROE	Eigenkapitalrentabilität
ROI	Return on Investment
ROS	Umsatzrentabilität
RTL Group	Radio Television Luxembourg Group
SA	Société Anonyme
SE	Societas Europaea
Sig.	Signifikanz
s.o.	siehe oben
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SprAuG	Sprecherausschussgesetzes
SR	Stimmrechtsanteil

u.a.	unter anderem
UK	United Kingdom
UN	Unternehmen
USA	United States of America
US-GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles
Usw.	und so weiter
u.v.m.	und vieles mehr
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
Vgl.	vergleiche
VS	Vorstand
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
VWL	Volkswirtschaftslehre
z.B.	zum Beispiel

# 1 Einleitung

Die heutigen Rahmenbedingungen der Weltwirtschaft zeichnen sich auch nach der Finanzkrise immer noch durch unzählige Aktivitäten von Private Equity-Unternehmen oder Hedgefonds aus, die Einfluss auf die nachhaltige Ausrichtung und die Beschäftigungspolitik von Unternehmen ausüben. Das spekulativ vergrößerte Wirtschaftswachstum führte ab dem Jahr 2007/2008 zu einer der größten finanz- und realwirtschaftlichen Wirtschaftskrisen der Welt. Nicht nur in den USA zeigten die Folgen eines zu rendite- und wachstumsorientierten Finanzmarktes und Unternehmertums, wie schnell solide Unternehmen, z.B. durch aggressive Investoren aus dem Private Equity- oder Hedgefonds-Sektor, ihre wirtschaftliche Basis verlieren können und Unternehmen und Beschäftigung unter dieser Last leiden mussten.

Zudem fordert ein stetig steigender Globalisierungsdruck von Unternehmen ein kontinuierliches Engagement, die internationale Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen zu sichern. Ebenso muss auf sich ändernde politische, wirtschaftliche sowie soziale Rahmenbedingungen reagiert und eine gesellschaftspolitische Gesamtverantwortung berücksichtigt werden.

Bei der Bewältigung der ständigen Herausforderungen des Gemeinwesens ist die Zivilgesellschaft – nicht erst seit aufkommenden Finanznöten der öffentlichen Hand – unterstützend tätig. Unternehmensstiftungen fungieren in diesem Kontext als Impulsgeber, finanzielle Säulen, Projektträger und Innovationsschmieden. Die Unternehmensstiftung kann in diesem Zusammenhang als wichtiger Akteur das Interessensgeflecht eines Unternehmens aber auch verkomplizieren. Neben den Governance-Organen, Vorstand und Aufsichtsrat, rückt durch die kapitalmäßige Verknüpfung von Stiftung und Unternehmen eine weitere Partei in den Fokus der unternehmerischen Entscheidungswelt. Ein komplexes Spannungsfeld entsteht in diesem Zusammenhang dann, wenn der formulierte Stiftungszweck nicht dem klassischen Denken der Gewinnmaximierung unterliegt und somit die Zielvorstellungen der beteiligten Akteure zwangsläufig voneinander abweichen.

Dem Modell der kurzfristigen, renditeorientierten Investoren steht anscheinend das Modell der stiftungsverbundenen Unternehmen entgegen, die sich aufgrund ihrer besonderen Anteilseignerstruktur gegen den Druck der reinen Renditeorientierung auf den Finanzmärkten zu wehren scheinen. Stiftungsverbundene Unternehmen berücksichtigen vielmehr sowohl die klassi-

schen, monetären Unternehmensinteressen als auch die monetären und nicht-monetären Stiftungsinteressen in ihrer unternehmerischen Tätigkeit.

Eine in diesem Zusammenhang entstehende Einflussnahme von Stiftungen auf verbundene Unternehmen wurde bisher weder ausreichend empirisch untersucht noch fand diesbezüglich eine öffentliche Diskussion statt. Aus diesem Grund soll im vorliegenden Projekt eine Identifikation und darauf aufbauende Analyse von Einflussmomenten von Stiftungen auf Großunternehmen angestrengt werden. Hierbei werden bedeutsame Faktoren betrachtet, die die Einflussposition einer Stiftung bedingen. Vor allem soll aber die Durchsetzungskraft der Stiftungsträger auf unternehmerische Entscheidungen beleuchtet werden. Hieraus können Auswirkungen von Stiftungsinteressen und Stiftungsaktionen auf Arbeitnehmer und Mitbestimmung<sup>1</sup> abgeleitet werden. Ein Beitrag zum Transfer in die Unternehmens-, Politik- und Wissenschaftsdiskussion soll ebenfalls geleistet werden.

### **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

Bereits in einem durch die Hans-Böckler-Stiftung (HBS) geförderten Projekt zur Einflussnahme von Stiftungen auf deutsche Großunternehmen (aus dem Jahr 2010) wurde auf den geringen Informationsstand der Praxis und fehlende allgemeine Erkenntnisse im wissenschaftlichen und praktischen Bereich verwiesen. Obwohl sich das Stiftungsvermögen der fünf größten deutschen Stiftungen derzeit auf über 12 Milliarden<sup>2</sup> Euro beläuft, sind die unternehmerischen Aktivitäten dieser Akteure ein wenig bis gar nicht behandeltes Forschungsfeld im Rahmen der wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion.

#### *1.1.1 Wissenschaftliche Relevanz der Problemstellung*

Bislang existieren wenige wissenschaftliche Erkenntnisse zu dem Thema „stiftungsverbundene Unternehmen“. Eine intensive Recherche in den wissenschaftlich anerkannten nationalen und internationalen Top-Journals verlief ergebnislos.

---

<sup>1</sup> Im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojektes ist unter der Bezeichnung Mitbestimmung stets die Unternehmensmitbestimmung zu verstehen.

<sup>2</sup> Dieser Wert setzt sich aus 6,73 Milliarden Euro Buchwert und 5,4 Milliarden Euro Verkehrswert zusammen.

Betrachtet wurden die folgenden, für dieses Themengebiet relevanten Fachzeitschriften:

- Academy of Management Journal,
- Academy of Management Review,
- Organization Science,
- Organization Studies,
- Journal of International Business Studies,
- Journal of Organizational Behavior,
- Management International Review,
- Zeitschrift für Betriebswirtschaft,
- Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung,
- Schmalenbach Business Review,
- Management Jahrbuch.

Recherchiert wurde der Zeitraum 2005–2010 in „title and abstract“ nach den einschlägigen Stichworten „Stiftung“, „foundation“ und „trust“. Die Suche ergab zwar zahlreiche Treffer, die allerdings auf den Begriffen „trust“ und „foundation“ beruhten und mehrheitlich im Sinne von „Vertrauen“ und im Sinne von „Basis“ oder allgemeiner „Grundlage“ verwendet wurden.

Wenige Publikationen, insbesondere Monografien, finden sich zu Unternehmensstiftungen bzw. stiftungsverbundenen Unternehmen in Deutschland. Zur Klassifikation existierender Publikationen können hierbei, wie Abbildung 1 verdeutlicht, drei Perspektiven unterschieden werden:

<b>Perspektive</b>	<b>Ausprägungen</b>
Nachfolgeregelung	Nachfolgeplanung, Absicherung der Familie, Sicherung des Lebenswerkes, Kontinuität
CSR-Stiftungen	Stiftungen, die von Unternehmen gegründet werden und Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements verfolgen
Stiftungsmanagement	Recht und Steuern, Beschreibungen von Stiftungen, Formen sowie Vor- und Nachteile einer Stiftungsgründung usw.

Abbildung 1: Themengebiete existierender Publikationen.

Von besonderer Bedeutung im Bereich der deutschsprachigen Unternehmensstiftungsforschung ist zum einem eine Dissertation aus dem Jahr 1997 von Herrmann<sup>3</sup>, in deren Zusammenhang eine Untersuchung der Performance von Stiftungsunternehmen im Vergleich zu Nicht-Stiftungsunternehmen vorge-

<sup>3</sup> später international veröffentlicht als Herrmann/Franke (2002).

nommen wurde. Zum anderen eine Dissertation aus dem Jahr 2008<sup>4</sup>, die zwar die Perspektive „Nachfolgeregelung“ gewählt hat, aber hier auch Aspekte der Verbindung zwischen Stiftung und verbundenen Unternehmen untersuchte. International sind die Arbeiten von Thomsen sowie Thomsen und Rose zu erwähnen. Eine Übersicht der für dieses Projekt bisher veröffentlichten und relevanten Literatur befindet sich in der nachfolgenden Abbildung 2.

---

<sup>4</sup> Vgl. Fleschutz (2008).

Autor	Problemstellung	Methode	Aussagen
<p>Herrmann (1997)</p> <p>Herrmann/ Franke (2002)</p>	<p>Performance and Policy of Foundation owned Firms in Germany</p>	<p>Quantitativ: 306 Kapitalgesellschaften, davon 65 mit Stiftungsverbundenheit</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stiftungsunternehmen weisen keine schlechteren Renditen auf als börsennotierte Unternehmen ohne Stiftungseinfluss.</li> <li>2. Stiftungsunternehmen haben eine niedrigere Ausschüttungsquote als die Börsenunternehmen</li> <li>3. Im Schnitt haben Stiftungsunternehmen eine geringfügig schlechtere Ausstattung mit Eigenkapital als die Börsenunternehmen</li> <li>4. Das Lohnniveau ist niedriger.</li> <li>5. Stiftungsunternehmen produzieren personalintensiver und weisen eine niedrigere Investitionsquote und Sachabschreibungsquote auf.</li> <li>6. Stiftungsunternehmen weisen eine niedrigere Produktivität auf (bei gleicher Rendite!).</li> </ol>
<p>Thomsen (1996)</p> <p>Thomsen (1999)</p>	<p>Corporate Ownership by Industrial Foundations</p>	<p>Quantitativ: 171 dänische Unternehmen, davon 20 in Mehrheitsstiftungsbesitz</p>	<p>Keine signifikanten Performance-Unterschiede feststellbar: „Foundation owned companies have low debt/equity ratios, high profit/sales ratios, high survival rates and low replacement rates for top managers.“</p>

Autor	Problemstellung	Methode	Aussagen
Thomsen/ Rose (2004)	Foundation Ownership and Financial Performance: Do Companies Need Owners?	Quantitativ: 171 dänische Unternehmen, davon 20 in Mehrheitsstiftungs- besitz	Keine signifikanten Performance- Unterschiede: „Foundation-owned companies do at least as well as other companies in terms of stock performance, firm value and accounting profitability“ (2004, S. 356); kein Einfluss auf Performance, ob Stiftung gemeinnützig oder privatnützig ist. Unterschiede in langfristigen Investitionen in Forschung und Entwicklung, in Humankapital, Langfristorientierung.
Thomsen (2005)	Foundation Ownership, Corporate Reputation and Economic Performance	Quantitativ: Umfrage mit 250 Aufsichtsrats- vorsitzenden	FOF better reputation and image than family or investor-owned firms; FOF sind größer als Investor-Firmen; FOF sind NICHT weniger profit-oriented als andere: „foundation- owned companies are (not) less concerned with profitability and more concerned with stakeholder welfare than other companies“

<b>Autor</b>	<b>Problemstellung</b>	<b>Methode</b>	<b>Aussagen</b>
Fleschutz (2008)	Eignung der Stiftungsorganisation zur Nachfolgeregelung	Qualitativ: 3 Fallstudien; Quantitativ: 52 Unternehmen mit Stiftungsbeteiligung	Verbindung Stiftung und Unternehmen, diese drückt sich aus in: Intensität im Alltag; langfristige Bindung der Stiftung an das Unternehmen; Sicherung der Unternehmenskontinuität als Zielsetzung der Stiftung; Beziehung zwischen Stiftungs- und Unternehmensgremien, personelle Überschneidungen, Design der Strukturen
Allensbach Studie (2012)	Einblick in die Struktur von Stiftungsunternehmen	Qualitativ: 6 Experteninterviews; Quantitativ: Fragebogen, 57 Personen aus Stiftung und Unternehmen	Welche Motive liegen der Übertragung von Unternehmensanteilen an eine Stiftung zugrunde? Welche Vor- und Nachteile haben Stiftungskonstrukte? Welche Besonderheiten gibt es in der Governance-Struktur?

Abbildung 2: Literaturübersicht zum Thema Unternehmensstiftungen.

Aktuellere Studien für den internationalen wie deutschsprachigen Raum können nicht identifiziert werden. Insbesondere ist auch der mögliche Einfluss von Stiftungen auf die nachhaltige Unternehmensstrategie, die finanzielle Entwicklung des Unternehmens allgemein oder die Arbeitnehmervertreter in mitbestimmten Unternehmen im Besonderen bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht wissenschaftlich belastbar betrachtet worden. Zusätzlich ist auch eine Gegenüberstellung der Investorentätigkeit der Stiftungen im Vergleich zu strategischen Investoren oder Finanzinvestoren noch nicht wissenschaftlich belegt, also inwieweit sich das Investitionsverhalten, die Zeitperspektive oder die Renditeforderungen der investierenden Stiftungen von denen anderer Großinvestoren unterscheiden.

Aus diesem Grund ist hier ein eindeutiger Handlungsbedarf gegeben, anhand von umfassenden wissenschaftlichen Erkenntnissen die auf Stiftungen zurückzuführenden Probleme und Chancen in der Gesamtwirtschaft, der Un-

ternehmensführung und insbesondere der Mitbestimmungspraxis zu identifizieren und ggf. Handlungsempfehlungen oder Optionen zur Verbesserung der Position aufzuzeigen.

Im Rahmen des vorliegenden Projektes wird das genannte Forschungsfeld umfassend betrachtet und die im vorangegangenen HBS-Projekt „Die Einflussnahme von Stiftungen auf die unternehmerische Tätigkeit deutscher Großunternehmen“ (2010) gewonnenen Grunderkenntnisse aus Stiftungsperspektive vertieft und um eine Unternehmensperspektive ergänzt. Das vorliegende Projekt stellt einen Schritt zur vollständigen Eröffnung einer Debatte im Rahmen der Managementwissenschaft und der Mitbestimmung dar, inwieweit stiftungsverbundene Unternehmen gute oder schlechte Investoren sind und die Unternehmensführung und die Situation der Beschäftigten und der Mitbestimmung positiv oder negativ beeinflussen.

### *1.1.2 Zielsetzung*

Um die zuvor dargestellte Problemstellung im Rahmen stiftungsverbundener Unternehmen zu adressieren und die wissenschaftliche Erkenntnislücke zu schließen, wurden die folgenden Ausgangsfragestellungen und -zielsetzungen definiert:

Welche Bedeutung haben stiftungsverbundene Unternehmen in der deutschen Wirtschaft im Vergleich zu nicht-stiftungsverbundenen Unternehmen?

Wie funktioniert das Modell von Stiftung und stiftungsverbundenen Unternehmen in der Praxis?

Wie wirkt sich die Stiftungsverbundenheit auf die ökonomische Situation der Unternehmen aus?

Welche Auswirkungen haben Stiftungen auf die Mitbestimmungssituation und Beschäftigungspolitik in den stiftungsverbundenen Unternehmen?

Aus diesen Ausgangsfragestellungen können die folgenden sieben Untersuchungsdimensionen abgeleitet werden (vgl. Abbildung 3):

<b>Zielrelevante Perspektive</b>	<b>Beschreibung</b>
1. Die Stiftung als Unternehmensträger	Innerhalb dieser Forschungsdimension gilt es zu beleuchten, welche Gründe für Stiftungen als Trägerkonstrukt bestehen könnten.
2. Ökonomische und nicht-ökonomische Interessen der Stiftung am Unternehmen	Sowohl ökonomische als auch nicht-ökonomische Interessen einer Stiftung an einem verbundenen Unternehmen sollen durch eine systematische Analyse, Bewertung und Gegenüberstellung identifiziert werden.

Zielrelevante Perspektive	Beschreibung
3. Einflussnahme der Stiftung auf das verbundene Unternehmen	Die Interessenvertretung einer Stiftung im verbundenen Unternehmen kann aufgrund der jeweils herrschenden kapitalmäßigen Beteiligung unterschiedlich ausgeprägt sein. So werden in die Entscheidungswelt und Corporate Governance des Unternehmens neue Interessen eingebracht, aber möglicherweise auch Konflikte produziert.
4. Die Positionierung von Stiftungsunternehmen am Kapitalmarkt	Ob – und wenn ja, wie – sich stiftungsverbundene Unternehmen dem Druck des Kapitalmarktes entziehen können, soll innerhalb dieser Untersuchungsdimension betrachtet werden. Neben der Kapitalmarktperspektive ist in diesem Zusammenhang ebenso die Betrachtung der Finanzierungsperspektive von Bedeutung.
5. Die ökonomische Wirkung des Stiftungsmodells für das Unternehmen	Zur Betrachtung der ökonomischen Wirkung des Stiftungsmodells sollen grundsätzliche Aussagen zur ökonomischen Performance stiftungsverbundener Unternehmen getätigt werden.
6. Die Positionierung der Arbeitnehmer in stiftungsverbundenen Unternehmen allgemein	Um Aussagen über die Positionierung der Arbeitnehmer in stiftungsverbundenen Unternehmen treffen zu können, soll zunächst eine genaue Analyse der Arbeitnehmersituation innerhalb dieser Unternehmen durchgeführt werden.
7. Möglichkeiten der Einflussnahme der Mitbestimmung auf die Stiftung	Innerhalb dieser Forschungsdimension soll eine Bewertung der Mitbestimmungssituation innerhalb stiftungsverbundener Unternehmen hinsichtlich der Funktionalität und Ausgestaltung erfolgen.

Abbildung 3: Zielsetzung der einzelnen Untersuchungsdimensionen.

Die Beantwortung der dargestellten Fragestellungen aus den unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen ermöglicht eine umfassende Darstellung der Situation der stiftungsverbundenen Unternehmen in Deutschland allgemein und hinsichtlich der einzelnen Dimensionen im Besonderen. Die Zielsetzung einer umfassenden Darstellung der aktuellen Stiftungsrolle in der deutschen Wirtschaft und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Mitbestimmung und Beschäftigung wird durch die beschriebenen Untersuchungsdimensionen dargestellt.

Durch die Einbindung von unterschiedlich gearteten Vergleichsgruppen, z.B. Branche, Unternehmensgröße usw., sollen besonders die unterschiedlichen und die gemeinsamen Merkmale von stiftungsverbundenen Unternehmen und nicht-stiftungsverbundenen Unternehmen aufgezeigt werden.

Obwohl sich die Datenerhebung an einigen Stellen, gerade bei nicht-publizitätspflichtigen, stiftungsverbundenen Unternehmen, schwierig gestaltet, ermöglichen der Datenbankzugriff, die Nutzung von Fragebögen und die Durchführung von Interviews insgesamt eine valide Datenbasis für die be-

schriebenen Untersuchungsdimensionen. Die folgende Abbildung 4 fasst die unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen und die angestrebte Bearbeitung noch einmal tabellarisch zusammen.

<b>Untersuchungsdimension</b>	<b>Bearbeitung</b>	<b>Instrument</b>
Die Stiftung als Unternehmensträger	Qualitativ	Schriftliche Befragung
Interessen der Stiftung am Unternehmen	Qualitativ	Schriftliche Befragung
Einflussnahme der Stiftung auf das Unternehmen	Qualitativ	Fallstudien
Stiftungsunternehmen und Kapitalmarkt	Qualitativ	Fallstudien
Ökonomische Wirkungen des Stiftungsmodells auf das Unternehmen	Quantitativ	Datenbank (Bloomberg, Hoppenstedt)
Arbeitnehmersituation in stiftungsverbundenen Unternehmen	Qualitativ	Schriftliche Befragung, Fallstudien
Einflussnahme durch Mitbestimmung auf die Stiftung	Qualitativ	Schriftliche Befragung, Fallstudien

Abbildung 4: Vorgehensweise für die unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen.

Das vorliegende Projekt hinterfragt durch die Betrachtung der sieben Untersuchungsdimensionen die Aktionsfelder von Unternehmensstiftungen. Auf Basis konzeptioneller Grundlagen sollen die jeweiligen Ausprägungen der Aktionsfelder, in denen sich Unternehmensstiftungen bewegen, beleuchtet werden. Dieser Zusammenhang wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht (vgl. Abbildung 5).

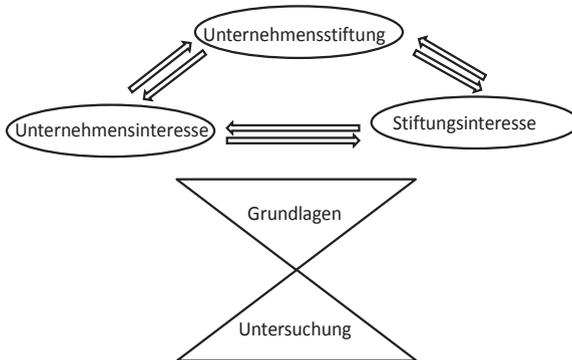


Abbildung 5: Zielsetzung der Arbeit.

Ausgehend von diesem übergeordneten Ziel sind des Weiteren folgende Leitfragen zu beantworten:

Welche Rechtsformen nutzen die bekanntesten deutschen Stiftungen? Welche Motive der Gründung lagen vor? Wie konkret ist der Stiftungszweck definiert? Welche Grenzen einer Stiftungskonstruktion/-organisation existieren? Welche Faktoren wirken auf die Machtposition von Stiftungen bei Großunternehmen? Welche finanziellen und nicht-finanziellen Verbindungen existieren?

Welche Möglichkeiten der Einflussnahme können durch Stiftungen wahrgenommen werden? Können verschiedene Arten der Einflussnahme identifiziert werden?

Wie gut können Stiftungen ihre Interessen gegenüber Großunternehmen auch durchsetzen?

Welche Chancen einer Stiftungskonstruktion/-organisation zur Gewährleistung nachhaltiger Unternehmensstrategien ergeben sich aus Unternehmenssicht?

Inwieweit beeinflusst das Stiftungsinteresse die Interessenvertretung der Arbeitnehmerseite? Und wo sind die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei der Vermögensübertragung zur Stiftung und in Bezug auf das Unternehmensgeschehen?

Ein grundlegendes Verständnis über den Aufbau von Stiftungen im Allgemeinen und deren Strukturen ermöglicht eine allgemeine Darstellung der unterschiedlichen Möglichkeiten einer Stiftungskonstruktion. Hierbei sind Stiftungszweck, Stiftungsvermögen, die Organisation der Stiftung sowie unterschiedliche Stiftungstypologien zu betrachten. Ebenfalls gilt es die ver-

schiedenen Motive zur Errichtung einer Stiftung zu beleuchten. Ein wesentlicher Punkt ist in diesem Zusammenhang die Identifikation von Machtfaktoren, die das Verhältnis zwischen Stiftung und Unternehmen determinieren. Anhand einer Kategorisierung dieser Machtfaktoren kann im Anschluss das konkrete Einflusspotenzial von Unternehmensstiftungen auf Entscheidungsprozesse in Großunternehmen abgeleitet werden, ebenso wie die Frage nach möglicherweise unterschiedlichen Arten der Einflussnahme und deren Charakterisierung. Die mit dem Einflusspotenzial verbundene Durchsetzungsfähigkeit von Stiftungsinteressen soll ebenfalls in Bezug auf ihre Ausprägung bzw. Stärke aufgedeckt werden. Auch die Arbeitnehmerseite sowie die Mitbestimmung in Großunternehmen soll betrachtet werden, und zwar im Hinblick auf die Einflussnahme der Unternehmensstiftung in diesen Bereichen. Ebenfalls von großem Interesse sind mögliche Ansätze des Vermögenstransfers von Mitarbeitern, Stiftungen und Unternehmen. Potenzielle Chancen der Sicherstellung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie – bezogen auf die jeweilige Stiftungskonstruktion – sollen abschließend analysiert werden.

Das vorliegende Forschungsvorhaben zielt auf die Untersuchung bekannter deutscher stiftungsverbundener Unternehmen ab, wobei die übergeordnete Zielsetzung des geplanten Projekts bei der umfassenden Identifikation und Analyse von Stiftungsmodellen in Deutschland zu sehen ist. Einerseits wird die Gesamtheit der relevanten Stiftungen betrachtet. Andererseits werden die Projektergebnisse auch anhand von unterschiedlichen Merkmalen (Form des Stiftungsmodells, Unternehmensgröße, Branche usw.) differenziert.

Anhand der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung soll die wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation der stiftungsverbundenen Unternehmen in Deutschland umfassend offen gelegt werden. Hierdurch können mögliche Entwicklungstrends identifiziert und bewertet werden, die besonders aus der Sicht der Mitbestimmung und Beschäftigung relevant sind. Sich daraus ergebende Konsequenzen für Vorstand, Aufsichtsrat, Mitarbeiter und Öffentlichkeit können so transparent gemacht und erstmals detailliert aus qualitativer und quantitativer Perspektive diskutiert werden. Insofern können die Ergebnisse dieses Projektes auch wichtige Anregungen für die deutsche Mitbestimmungspraxis in stiftungsverbundenen Unternehmen bereitstellen und mögliche Chancen eines Stiftungsmodells für die nachhaltige Arbeitnehmerbeteiligung am Unternehmen prüfen.

## **1.2 Gang der Untersuchung**

Das vorliegende Projekt wird vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Untersuchungsdimensionen anhand von drei Arbeitspaketen operationalisiert.

Nachdem in einem ersten methodischen Schritt eine umfassende Literaturrecherche die Grundlage für die weitergehende Untersuchung darstellt, ist eine zentrale Aufgabe für die wissenschaftliche Bearbeitung die Bestimmung der Grundgesamtheit stiftungsverbundener Unternehmen.

Grundsätzlich ist die genaue Anzahl von stiftungsverbundenen Unternehmen in Deutschland nicht bekannt. Eine systematische Erhebung aller stiftungsverbundener Unternehmen findet in Deutschland durch keine Organisation bzw. Institution statt. Sogar der Bundesverband Deutscher Stiftungen kann keine eindeutige Anzahl an stiftungsverbundenen Unternehmen zur Verfügung stellen. Verschiedene frühere Publikationen haben Aufstellungen zur Anzahl stiftungsverbundener Unternehmen durchgeführt, wobei hier unterschiedliche Ergebnisse erzielt wurden. Herrmann (1996) identifizierte 216 unternehmensverbundene Stiftungen bzw. stiftungsverbundene Unternehmen, Heuel (2000) hingegen 187. Die bisher umfassendste Erhebung wurde von Fleschutz (2008) im Rahmen ihrer Dissertation manuell erhoben. Hierbei wurden bis 2008 insgesamt 420 Unternehmen identifiziert. Diese bestehende Datenbasis wird in diesem Projekt als Grundlage für die Bestimmung der Grundgesamtheit herangezogen. Ergänzend werden die Stiftungen betrachtet, die in den Jahren 2009 und 2010 gegründet wurden, um hier weitere stiftungsverbundene Unternehmen zu identifizieren und die aktuelle Gesamtheit weiter zu vervollständigen. Da für die angestrebten Untersuchungsdimensionen besonders die Auswirkungen auf die Unternehmensführung und Mitbestimmung untersucht und analysiert werden sollen, werden zwei weitergehende Filterkriterien eingebunden. Einerseits werden nur diejenigen stiftungsverbundenen Unternehmen betrachtet, die aufgrund der Mitarbeiterzahl unter die gesetzlichen Regelungen der Mitbestimmung fallen (ab 500 bzw. 2.000 Mitarbeiter) und bei denen die Stiftungen mindestens eine eindeutige Beteiligung besitzen. Diese eindeutige Beteiligung wird ab 10 Prozent gesehen, da erst ab dieser Größe ein Einfluss auf die Unternehmensführung bzw. das Führungs- und Überwachungsorgan (Aufsichtsrat) anzunehmen ist.

Basierend auf diesen vorbereitenden Schritten werden im Rahmen des zweiten Kapitels zunächst die konzeptionellen Grundlagen zur theoretisch-inhaltlichen Einordnung gelegt. Dabei werden zum einen die Grundzüge von Stiftungen im Allgemeinen, zum anderen die wesentlichen Merkmale und Spezifika von Unternehmensstiftungen vorgestellt. Auch die aktuelle Stiftungslandschaft in Deutschland wird in diesem Kapitel beschrieben, wobei die Stiftungserrichtung und die Stiftungstypologien ebenfalls Berücksichtigung finden.

Zudem ist es für die vorliegende Fragestellung relevant, eine theoretische Herleitung der Macht und Einflussmöglichkeiten von Stiftungen auf Unter-

nehmen darzustellen und insbesondere die Perspektive der Mitbestimmung vorzustellen.

Im dritten Kapitel werden die in der Problemstellung dargestellten Untersuchungsdimensionen theoretisch und praktisch hergeleitet, sodass im vierten Kapitel der konzeptionelle Rahmen den Ausgangspunkt für die empirische Untersuchung darstellt.

In den nächsten Projektphasen der Datenerhebung werden sowohl qualitative als auch quantitative Quellen herangezogen, um die unterschiedlichen Untersuchungsdimensionen bestmöglich analysieren zu können.

### *1.2.1 Quantitative Datenerfassung*

Die quantitative Datenerhebung aus Kapitel 5 ist besonders für die Untersuchungsdimensionen „Kapitalmarkt“ und „ökonomische Leistung“ entscheidend. Anhand einer umfassenden Datensammlung, basierend auf verschiedenen Datenbanken (hier vornehmlich Bloomberg und ergänzend Hoppenstedt), wurden alle notwendigen quantitativen Messgrößen zur umfassenden Analyse der stiftungsverbundenen Unternehmen gesammelt. Die vollständigen Daten wurden analytisch und statistisch ausgewertet. Besonders zur Analyse der ökonomischen Wirkung wurden ökonometrische Modelle zur Ergebniserzeugung herangezogen.

Der verwendete Datensatz enthält alle detaillierten Informationen zur Charakterisierung der jeweiligen Stiftung, des jeweiligen Unternehmens, der jeweiligen Beschäftigungssituation und unterschiedlicher Performancemaße über einen längeren Zeitraum (sechs Jahre). Hierdurch wird der Einfluss der Stiftungsverbindung auf die Unternehmensperformance (z.B. Kapitalmarktbewertung, Aktienrendite, Eigenkapitalrendite, Rendite auf das investierte Kapital) ermittelt und zusätzlich auch die Auswirkung auf die Beschäftigungssituation oder andere Größen betrachtet. Der Datensatz ermöglichte einen Hypothesentest anhand entsprechender ökonometrischer Verfahren.

### *1.2.2 Qualitative Datenerfassung*

Die qualitative Datenerhebung erfolgt zweigeteilt. Zunächst in Form einer schriftlichen Befragung der identifizierten stiftungsverbundenen Unternehmen (vgl. Kapitel 6). Zielsetzung ist es, im Rahmen der Fragebogenerhebung eine repräsentative Stichprobe (angestrebte 10 Prozent der Grundgesamtheit) zu erhalten. Dazu wurden Fragebögen an Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat, hier insbesondere die stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, Vertretern des Managements, hier insbesondere des Vorstandes, Vertretern

der Arbeitnehmerschaft und Vertretern der Stiftung, hier insbesondere des Stiftungsvorstandes geführt und ausgewertet (vgl. Kapitel 7). Zur schriftlichen Befragung wurden alle identifizierten stiftungsverbundenen Unternehmen in Deutschland angeschrieben und eingeladen, an der Studie teilzunehmen. Die Auswahl und der Zugang zu den Unternehmen erfolgten vor dem Hintergrund einer repräsentativen Größen-, Branchen- und Indexverteilung. Die schriftliche Befragung wurde zeitlich vor den Experteninterviews durchgeführt, damit bereits erste Ergebnisse auch noch mit den Experten gespiegelt werden konnten und hierdurch weitere Interpretationen ermöglicht wurden.

Die Referenzunternehmen der Fallstudien verdeutlichen einerseits die in der Praxis vorherrschenden Konstruktionen und leiten andererseits mögliche Optionen für die Mitbestimmungspolitik ab. Die Fallstudien erlauben somit nicht nur einen Einblick in konkrete Stiftungsstrukturen, sondern veranschaulichen auch mögliche Probleme und Schwachstellen in stiftungsverbundenen Unternehmen. Die Fragebogenerhebung bildete hingegen die Gegebenheiten in stiftungsverbundenen Unternehmen für die in Kapitel 3 beschriebenen Untersuchungsdimensionen breiter ab.

Durch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Perspektiven der Corporate Governance (Stiftung, Vorstand, Aufsichtsrat, Arbeitnehmervertreter) kann sichergestellt werden, dass die Ergebnisse aus den einzelnen Perspektiven miteinander vergleichbar sind und keine Verzerrung (Bias) der Antworten vorliegt. Aufgrund der Komplexität des Forschungsfeldes „stiftungsverbundene Unternehmen“ ist hier eine rein quantitative Datenerhebung auf Basis von standardisierten Fragebögen nicht ausreichend, weshalb zusätzlich die Daten anhand der qualitativen Interviews vertiefend ermittelt werden. Durch aussagekräftige Fallstudien können vertiefende Informationen über das Verständnis von und die Macht- und Entscheidungsstrukturen in stiftungsverbundenen Unternehmen gewonnen werden (Kapitel 8). Expertengespräche unterstützen während des gesamten Projektes zusätzlich die eigene Arbeit.

### *1.2.3 Abschließende Auswertungen und Fertigstellung*

Die abschließende Phase der qualitativen und quantitativen Auswertungen mündet in einer Ergebnisdarstellung und Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse in Kapitel 9. Die Auswertungen umfassen alle Untersuchungsdimensionen und leiten eindeutige Empfehlungen für die Mitbestimmungspraxis ab. Sowohl die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung als auch die quantitativen Ergebnisse wurden hierzu aggregiert und analysiert. Die Bewertung erfolgte stets vor dem Hintergrund von Arbeitnehmersituation, Mitbestimmung und Bewertung der ökonomischen Leistung von stiftungsverbun-

denen Unternehmen, um hierdurch die übergeordnete Fragestellung nach der Positionierung in der deutschen Wirtschaft umfassend beantworten zu können.

## 2 Begriffliche Grundlagen

Im vorliegenden Kapitel wird auf die Grundlagen des deutschen Stiftungswe-  
sens und Stiftungen im Allgemeinen eingegangen, wobei der Fokus auf Un-  
ternehmensstiftungen liegt. Hierfür werden grundlegende Begriffe, Inhalte  
und strukturelle Merkmale von Stiftungen im Allgemeinen sowie Unterneh-  
mensstiftungen im Speziellen beleuchtet und voneinander abgegrenzt. Dar-  
über hinaus wird auf die Machtsituation im Stiftungskontext näher eingegan-  
gen, in dessen Zusammenhang verschiedene Machtmodelle vorgestellt wer-  
den. Zusätzlich erfolgt eine detaillierte Darstellung der Grundlagen zur  
Mitbestimmung.

### 2.1 Stiftungen in Deutschland

In diesem Abschnitt werden Grundlagen zu Stiftungen und dem deutschen  
Stiftungswesen dargestellt. Hierbei wird im Besonderen auf Unternehmens-  
stiftungen eingegangen aber auch auf Stiftungen im Allgemeinen, auf grund-  
legende Begriffe, Inhalte und ihre strukturellen Merkmale. Ebenso werden die  
Stiftungslandschaft und die größten bzw. bekanntesten Unternehmensstiftun-  
gen vorgestellt.

#### 2.1.1 Definition und Begriffsabgrenzung

Für den Begriff der Stiftung existiert keine einheitliche, allgemeingültige De-  
finition. Mit dem Begriff werden sowohl unterschiedliche Rechtsformen als  
auch der Vorgang des Stiftens an sich, also die Einbringung von Vermögen  
für einen festgelegten Zweck, beschrieben. Stiftungen dienen der langfristigen  
Verfolgung von Zielen, die dauerhaft und verbindlich dem Stifterwillen ent-  
sprechen.<sup>5</sup> Im Sinne des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) ist die juristische  
Person „Stiftung“ „eine zur Verfolgung eines durch das Stiftungsgeschäft  
festgelegten Zwecks geschaffene und mit einem dafür dauerhaft gewidmeten  
Vermögen ausgestattete mitgliederlose Organisation (...), die auf Dauer ange-  
legt und durch die Einsetzung von Organen befähigt ist, im Rechtsverkehr

---

<sup>5</sup> Vgl. Economag Magazin (2009).

selbstständig aufzutreten und insbesondere Rechte zu erwerben und Verpflichtungen einzugehen“.<sup>6</sup>

Der Begriff der Stiftung weist eine funktionale sowie institutionelle Komponente auf. Aus funktionaler Sicht verfolgt der Stifter mit der Errichtung einer Stiftung den Zweck, sein Vermögen einem zumeist ideellen Zweck zu widmen und bedient sich dabei eines Dritten zur Verwirklichung der angestrebten Ziele. Dabei ist der Empfänger einer Stiftung nicht Begünstigter, wie es z.B. bei einer Schenkung der Fall ist. Vielmehr bietet der Empfänger eine aktive Unterstützung bei der Umsetzung des Stifterwillens.

Aus institutioneller Sicht resultiert durch eine Stiftungserrichtung eine nicht-verbandsmäßige Einrichtung, die ein bestimmtes Ziel verfolgt bzw. einem speziellen Zweck dient.<sup>7</sup> Die Stiftung stellt eine juristische Person dar, die aber im Gegensatz zu anderen juristischen Personen mitgliederslos ist und somit auch niemand Anteilseigner sein kann und aufgrund dessen eben auch keine Beteiligungen an ihr gehalten werden können. Deshalb kann eine Stiftung unabhängig vom Vermögensgeber ihrer Tätigkeit zur Zweckerfüllung nachgehen.<sup>8</sup> Die alleinige Richtschnur ist der Stiftungswille, der die Grundlage der Stiftungstätigkeit bildet und in der Stiftungssatzung verankert ist.<sup>9</sup>

Aus diesem Grund besteht im Hinblick auf die Wahl und das angestrebte Ausmaß des Engagements in einem sozialen, kulturellen, wissenschaftlichen oder weiteren gesellschaftspolitischen Themenbereich keine Vorgabe oder Begrenzung, solange der Stifterwille gewahrt bleibt.<sup>10</sup> Die Stiftung stellt grundsätzlich eine Vermögensmasse dar, die es zu erhalten gilt, wodurch mit einer Stiftung eine dauerhafte Einrichtung geschaffen wird, die auch über den Tod des Stifters hinaus existent bleibt.<sup>11</sup>

Somit lassen sich die Merkmale wie folgt zusammenfassen:

- Eine Stiftung wird für die Ewigkeit errichtet. Sie ist also **auf Dauer angelegt** und verfolgt damit dauerhaft den **verbindlichen Stifterwillen** und die mit ihm verbundenen **langfristigen Ziele**.
- Eine Stiftung ist eine **juristische Person**, allerdings ohne Gesellschafter, ohne Mitglieder, ohne Anteilseigner bzw. Eigentümer.

---

<sup>6</sup> RegE, BT-Drucks. 14/8765: 10.

<sup>7</sup> Vgl. Schneider (2004): 17.

<sup>8</sup> Vgl. Economag Magazin (2013).

<sup>9</sup> Vgl. Genios (2006a).

<sup>10</sup> Vgl. Economag Magazin (2009).

<sup>11</sup> Vgl. TU Darmstadt (2009): 32.

- Eine Stiftung **gehört ausschließlich sich selbst**.
- Eine Stiftung muss sich aufgrund ihrer Selbstständigkeit **nicht** gegenüber Kunden, Aktionären, Wählern oder anderen potenziellen Anspruchsgruppen **rechtfertigen**.
- Eine Stiftung ist weitestgehend von der Politik und (ursprünglichen sowie aktuellen) Vermögensgebern **unabhängig**.
- Auch **Begünstigte einer Stiftung, die sog. Destinatäre** (Nutznießer des Stiftungsvermögens), haben keinen Einfluss auf die Stiftungstätigkeit.
- Eine Stiftung ist eine **Zusammenfassung von Vermögen**, welches bestimmten Zwecken dient. Dieses Vermögen muss in der Substanz grundsätzlich erhalten werden.

### 2.1.2 Die zentralen Säulen des Stiftungskonzeptes

Das Stiftungskonzept muss einen optimalen Wirkungszusammenhang zwischen Stiftungszweck, Vermögensausstattung und der Stiftungsorganisation bzw. -organisation ermöglichen, um eine nachhaltig wirksame Stiftungsarbeit zu gewährleisten (vgl. Abbildung 6).

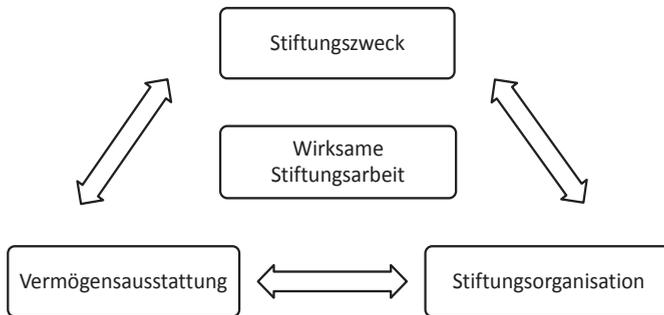


Abbildung 6: Wirkungszusammenhang wirksamer Stiftungsarbeit.

Diese drei Elemente müssen in einem angemessenen und gleichgewichtigen Verhältnis zueinander stehen. Ist die Vermögensausstattung ausreichend, so kann die dauerhafte Erfüllung des Stiftungszwecks bewerkstelligt werden. Somit können aus den Erträgen sowohl der Stiftungszweck als auch die satzungsmäßig vorgesehenen Organe finanziert werden.<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Vgl. TU Darmstadt (2009): 164.

### 2.1.2.1 *Stiftungszweck*

Die Bedeutung des Zwecks wird durch die juristische Definition der Stiftung als „zweckgebundenes Vermögen“ hervorgehoben. Der Stiftungszweck gilt als „Herzstück“ der Stiftung sowie der Stiftungsarbeit. Durch die Stiftungsarbeit wird ausschließlich die Verwirklichung des Stifterwillens umgesetzt. Der in der Stiftungssatzung festgeschriebene Stifterwille, und damit die Maßgabe der praktischen Umsetzung der Stiftungstätigkeit, findet ihren Niederschlag im Stiftungsakt.<sup>13</sup> Hier wird die verbindliche Erklärung des Stifters, ein festgelegtes Vermögen zur Erfüllung eines von ihm zuvor definierten und formulierten Stiftungszwecks aufzuwenden, geregelt.<sup>14</sup>

Der Stifterwille, der daraus abgeleitete Stiftungszweck sowie das damit verbundene Stiftungskonzept stellen das konkretisierte globale Stiftermotiv dar, welches in Richtung der Ausgestaltung der Stiftung operationalisiert wird. Damit beinhaltet der Stifterwille alle Vorstellungen in Bezug auf die Zweckverfolgung, die Organisation und das Vermögensmanagement der Stiftung. Somit fungiert der Stifterwille als Bindeglied zwischen persönlichen und individuellen Motiven des Stifters und der Stiftung an sich und stellt ebenso eine juristische Relevanz dar. In den jeweiligen Landesstiftungsgesetzen finden sich verschiedenste Regelungen zur Absicherung des Stifterwillens. Konkret werden z.B. Zustimmungs- oder Anhörungsrechte des Stifters im Falle von Zweck- oder Satzungsänderungen festgesetzt. Als Resultat des formulierten Stifterwillens konkretisiert sich also der Stiftungszweck und legt damit den externen Nutzen der Stiftung fest. In diesem Zusammenhang bestehen zahlreiche Kriterien, nach denen sich eine Formulierung des Stiftungszwecks richten kann – für jeden denkbaren Zweck kann grundsätzlich eine Stiftung errichtet werden. Sowohl in Bezug auf eigen- und gemeinnützige Motive kann eine Stiftung angelegt sein, ebenso aber auch als Nachfolgeplanungsinstrument, zur Erhaltung des Familienvermögens oder zur Versorgung der eigenen Familie. Allerdings muss unabhängig von den eben genannten Motiven der globale und übergeordnete Stiftungszweck über die Verwaltung des eigenen Vermögens hinausgehen.

Die Stiftung unterliegt dem Handlungserfordernis, Stiftungserträge auszuschenken und dem Satzungszweck zu widmen. Hieraus resultiert, dass die Stiftung ein Instrument darstellt und zu keinem Zeitpunkt einem Selbstzweck dient. Eine sogenannte „Selbstzweckstiftung“, bei der eine reine Thesaurierung stattfindet, ist nicht zulässig.<sup>15</sup> Hinsichtlich eines sachlichen und/oder

---

<sup>13</sup> Vgl. §81 Abs. 1 S. 2 BGB.

<sup>14</sup> Vgl. Schwake (2008): 8.

<sup>15</sup> Vgl. TU Darmstadt (2009): 158ff.

zeitlichen Zwecks existieren keine Einschränkungen, obwohl eine Stiftung grundsätzlich auf Dauer angelegt sein muss.<sup>16</sup> Insbesondere bei Unternehmensstiftungen ist darauf zu achten, eine sprachlich relativ flexible Ausgestaltung in der Formulierung des Stiftungszwecks zu wählen, um schnell auf dynamische und sich schnell ändernde Markt- und Umweltbedingungen angemessen reagieren zu können. Ebenso muss der Stiftungszweck deutlich vom Unternehmenszweck abgegrenzt werden, da Unternehmen nicht primär ein einzelnes Ziel, vielmehr die verschiedensten Zielsetzungen verfolgen, die sich in einer wirtschaftlichen und ideellen Zweckverfolgung äußern.<sup>17</sup>

Bei der Formulierung des Stiftungszweckes ist auf das Maß seiner Präzisierung zu achten. Bei einem eher allgemeinen und breit definierten Stiftungszweck lässt sich dieser auf Dauer gut verfolgen und die Gefahr eines nicht mehr aktuellen Zweckes ist eingedämmt. Bei einer zu eng gefassten Definition besteht allerdings die Gefahr, dass eine mangelnde Anpassungsmöglichkeit an dynamische und sich schnell verändernde Umweltbedingungen einstellt. Es ist somit sinnvoll, auf der einen Seite eine eher breite Definition des Stiftungszweckes zu wählen, auf der anderen Seite aber dennoch eine so präzise Formulierung zu erreichen, die nötig ist, um den Willen des Stifters korrekt abzubilden. Der zu erreichende Mehrwert einer Stiftung spielt bei der Stiftungszweckfindung ebenfalls eine zentrale und bedeutende Rolle. Es ist zu prüfen, ob andere Stiftungen mit ähnlichen oder sogar identischen Absichten auf dem Markt bestehen. Des Weiteren sollte analysiert werden, dass das für die entsprechende Rechtsform spezifische Potenzial ausgeschöpft wird, da die Option des Einsatzes von Wagniskapital, Stiftungen zu einer ausgeprägten Innovationsstärke befähigt. Hierdurch kann ein gesellschaftlicher Mehrwert geschaffen werden, indem Themenbereiche abseits des Mainstreams fokussiert werden.<sup>18</sup>

Sollte es sich zu einem späteren Zeitpunkt ergeben, dass der einmal gewählte Stiftungszweck nicht (mehr) realistisch umsetzbar ist, so können Zielvorstellungen durch eine Satzungsänderung angepasst werden. Es besteht darüber hinaus ebenfalls die Möglichkeit eines Zusammenschlusses mit einer anderen Stiftung.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. RegE, BT-Drucks. 14/8765.

<sup>17</sup> Vgl. Schwake (2008): 9.

<sup>18</sup> Vgl. TU Darmstadt (2009): 160f.

<sup>19</sup> Vgl. TU Darmstadt (2009): 52.

### 2.1.2.2 *Stiftungsvermögen*

Das Einbringen von bestimmten Vermögenswerten durch den Stifter stellt die Basis für die Verwirklichung des formulierten Stiftungszweckes dar. Grundsätzlich werden Stiftungen für die Ewigkeit errichtet. Somit ist die Kapitalausstattung – neben dem Stiftungszweck in gleichberechtigter Weise – von größter Bedeutung. Der Stiftungszweck und die Kapitalausstattung der Stiftung bilden damit das Kernstück einer Stiftung und fungieren als notwendige konstitutive Merkmale.<sup>20</sup> Eingebrachte Vermögenswerte können sowohl Finanzmittel als auch Sachen oder Rechte sein, die der Stiftung als Errichtungsdotationen oder zu einem späteren Zeitpunkt als Zustiftungen übereignet oder übertragen werden.<sup>21</sup>

So besteht das Stiftungsvermögen im engeren Sinne aus Vermögenswerten, die nicht zum Verbrauch vorgesehen sind. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Stiftungskapital, Stiftungsstock oder Stiftungsfonds. Im Gegensatz dazu beinhaltet das Stiftungsvermögen im weiteren Sinne sämtliche Vermögenswerte einer Stiftung, somit auch zum Verbrauch bestimmte Vermögenserträge. Im Kontext einer Unternehmensstiftung besteht das Stiftungsvermögen im weiteren Sinne aus dem Unternehmen selbst bzw. den entsprechenden Gesellschaftsanteilen an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft. Stiftungserträge ergeben sich in diesem Fall aus den anteilig auf die Stiftung entfallenen Unternehmensgewinnen und ggf. aus sonstigen Ertragsquellen wie Spenden oder Erträgen aus Immobilien usw.<sup>22</sup>

Über den Umfang und die Art des einzubringenden Vermögens kann der Stifter entsprechend der Stifterautonomie frei und unabhängig entscheiden. Allerdings muss dieses so bemessen sein, dass eine nachhaltige Sicherung und Erfüllung des Stiftungszweckes nicht gefährdet ist – so fordert es § 80 Abs. 2 BGB.<sup>23</sup> Hier existiert somit kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindestkapital. Fachkreise empfehlen hier aber eine Bereitstellung von mindestens 50.000 bis 100.000 Euro.<sup>24</sup> Im Falle von geringerem Vermögen, welches für einen bestimmten Zweck bereitgestellt werden soll, sollten stiftungswillige Personen die Möglichkeit in Betracht ziehen, das Vermögen einer bereits bestehenden Stiftung zukommen zu lassen, um gemeinschaftliche Ziele erreichen zu können.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Höfer-Byok (1996): 14.

<sup>21</sup> Vgl. Ndeex (2013): o.S.

<sup>22</sup> Vgl. Schwake (2008): 11f.

<sup>23</sup> Vgl. RegE, BT-Drucks. 14/8765: 9.

<sup>24</sup> Vgl. Genios (2006b).

<sup>25</sup> Vgl. Ndeex (2013): 65.