

& Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-
Management und -Marketing



Leadership: Vom Wert der Werte

Rote Seiten: Das Stiftungsvermögen nach der Stiftungsrechtsreform.
Rechtlicher Rahmen und Auswirkungen auf die Rechnungslegung

Herausgeber: Deutsches Stiftungszentrum GmbH (DSZ), Dr. Markus Heuel
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking
www.susdigital.de

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



Wertebasiert: Gemeinwohl und Privatinteresse

Das Gemeinwohl bezeichnet gemein-
hin Ziel und Grund der Tätigkeit von
gemeinnützigen Organisationen. Dabei
ist dieser Terminus durchaus schillernd
und im Rahmen verfassungsrechtlicher
Vorgaben „in einem stetigen Diskurs im-
mer wieder aufs Neue auszuhandeln“. Grundsätzlich ist das öffentliche Recht (und damit auch das Steuerrecht) auf das Gemeinwohl, das Privatrecht auf das individuelle Wohl ausgerichtet. Dass auch **Gemeininteressen im Privatrecht** zum Ausdruck kommen, ist Gegenstand der diskurstheoretisch angelegten Untersuchung von *Johanna Croon-Gerstefeld*. Die hat sie in ihrer Habilitationsschrift präsentiert, die an der Bucerius Law School angenommen worden ist. Dazu stellt die Autorin zunächst kritisch die privatrechtliche Leiterzählung dar, nach der Gemeininteressen ein Fremdkörper im Privatrecht seien, und erklärt mit rechtlichen und außerrechtlichen Argumenten, warum diese individualistische Vorstellung eine derartige Beharrungskraft entwickelt. Gleichwohl werden durch den Gesetzgeber und die Rechtsprechung Gemeinwohlinteressen in das Privatrecht inkorporiert. Dies macht die Autorin anhand von Umweltschutz, Infrastruktur und Nichtdiskriminierung deutlich, und plädiert für ein realistischeres und reflektiertes Privatrechtsverständnis, das gesellschaftlich relevanten Anliegen Raum lässt. [1]



Von einem ganz anderen Ansatz – nämlich von einer interdisziplinär angelegten Zusammenschau von philosophischen, politikwissenschaftlichen und historischen Zugängen her – behandelt *Antonia Karaisl von Karais* die ideologische Verschmelzung von privatem und öffentlichem Interesse im absolutistischen Staat. Ihr Buch konzentriert sich auf Methodik, Argumentation und Kontext der *Oeconomica* von **Christian Wolff** (1679–1754), der als einer der wichtigsten Philosophen der Aufklärung zwischen Leibniz und Kant gilt. Er zählt zu den bedeutendsten Vertretern des Naturrechts und gilt als eigentlicher Begründer der Begriffsjurisprudenz des 19. Jahrhunderts. In der Verschmelzung von römischem Recht mit dem naturrechtlichen Ansatz trat er für eine vollständige Kodifikation des Zivilrechts ein und wurde überaus bedeutsam für die Herausbildung des Rechts- und Staatsdenkens in Deutschland. Sein letztes zu Lebzeiten geschriebenes Werk, die *Oeconomica methodo scientifica pertractata*, ist der sozialen Infrastruktur der Familie gewidmet. Als rationalistischer Leitfaden zur Haushaltsmoral meist übersehen, wird es hier im Zusammenhang mit Christian Wolffs naturgesetzlicher Wohlfahrtsstaatstheorie diskutiert. Deutlich wird



das reziproke, komplementäre Verhältnis von Familie und Staat, das zu gesellschaftspolitischen Überlegungen führt, wie sie im modernen Wohlfahrtsstaat der Gegenwart verwirklicht wurden. Die Orientierung am Gemeinwohl sei jedenfalls geeignet, die Welt zu bessern. [2]

Gemeinnützigkeit bringt den Dienst für das allgemeine Wohl in rechtlichen Kategorien auf den begrifflichen Punkt. In erster Linie normativ im Steuerrecht (§§ 51 – 68 AO) verankert, hat der Terminus auch eine rechtsgebietsübergreifende Dimension. So knüpft eine Vielzahl von außersteuerlichen Privilegien und Vorteilen an den Gemeinnützigkeitsstatus einer Organisation an. In seiner Bonner Dissertation erfasst *Oliver Cremers* systematisch das Konglomerat solcher begünstigenden außersteuerlichen nationalen Vorschriften. Im Rahmen dieser normspezifischen Systematisierung analysiert er den tatbestandlichen Verweis auf den Gemeinnützigkeitsbegriff und legt ihn bei mehrdeutiger Wortfassung aus. In einem breiten, material- und detailreichen Zugriff wird die Eignung als Vergabe-, Differenzierungs- und Zugangskriterium für öffentliche und private Zuwendungen, für Befreiungen und Ausnahmen bei Verboten, Verpflichtungen oder Kostenlasten, als Voraussetzung für Kooperationsbeziehungen und Verbandszugehörigkeit oder auch als eine Art staatliches Gütesiegel aufgezeigt. Damit dieser „rechtsgebietsübergreifende Privilegierungs- bzw. Fördertatbestand“ in seiner Handhabung optimiert werden kann, fordert der Autor eine klarere Begrifflichkeit mit Anknüpfung an die Festlegungsentscheidungen der Finanzverwaltung. Das zum 1.1.2024 eingeführte Zuwendungsempfängerregister bietet eine leicht handhabbare und verlässliche Informationsmöglichkeit. [3]



Warum will ein Mensch überhaupt **Gutes tun** und was bedeutet das für ihn; warum tut er es dann doch nicht und warum fällt es ihm so schwer, sich für das Gemeinwohl zu engagieren – Fragen, denen sich der renommierte Verhaltensökonom *Armin Falk* vor allem aus empirischer Sicht widmet. Der Autor zeigt in der für den Deutschen Wirtschaftsbuchpreis 2022 nominierten, gut lesbaren Abhandlung, wie moralisches Verhalten von der Situation und der Persönlichkeit abhängig, aber auch, wie das Handeln intrinsisch widersprüchlich ist: wie sehr Selbst- und Fremdbild, aber auch Emotionen das Verhalten steuern. In sieben Kapiteln werden Themen wie Selbstdarstellung, Moral, Stimmun-



gen, Reziprozität und Verantwortung vor allem in der Kosten-Nutzen-Relation dargestellt. Zum Ende schlägt der Autor Veränderungen vor, etwa sich zu informieren und sich ehrlich zu machen, also Zumutungen nicht auszuweichen, Reputationseffekte zu nutzen, Entscheidungsarchitekturen durch Aktivität und die Übernahme von Verantwortung zu optimieren oder schlicht andere mit Respekt zu behandeln und Normen zu stärken. Seine Aussagen belegt Falk mit zahlreichen Studien sowie Labor- und Feldexperimenten, die dem Leser interessante Einblicke geben. Insgesamt eine inhaltlich anspruchsvolle und gleichermaßen unterhaltsame Lektüre, die zur weiteren Reflexion individueller Befindlichkeiten und gesellschaftlicher Zustände einlädt. In den letzten Zeilen des Textes zitiert der Autor übrigens Erich Kästner und endet dabei bei einer Einsicht, die alle Betrachtungen auf den Punkt bringt: „Es gibt nichts Gutes. Außer man tut es.“ [4]

Damit demokratisches Handeln gelingt, bedarf es des Tuns, der Beteiligung möglichst vieler. Dies ist mühsam, gerade in schwierigen Zeiten. Und die sind seit langem präsent, denn das liberale demokratische System befindet sich seit langem in der Krise, die sich laufend verstärkt. *Patrizia Nanz, Charles Taylor und Madeleine Beaubien Taylor* sehen zwei große Herausforderungen: das Abnehmen von Problemlösungskapazitäten und eine Kluft zwischen Bevölkerung und politischen Eliten. In einer Schrift, die die Körber-Stiftung in ihr Editionsprogramm aufgenommen hat, plädieren sie für tiefgehende Reformen, vor allem die **Erneuerung der Demokratie** von unten, aus den lokalen Gemeinschaften heraus. Damit dies gelingt, müsse die Expertise der Menschen vor Ort ernst genommen, Veränderungen gewagt und kommunale Politik als Grundlage eines neuen demokratischen Selbstverständnisses gefördert werden. Anhand zahlreicher Beispiele erfolgreicher Beteiligungsprozesse wird deutlich, wie erfolgreiche und innovative Projekte in einem Zusammenspiel unterschiedlicher Ideen und Kompetenzen entstehen und zur demokratischen Erneuerung beitragen. [5]



Weniger auf Beteiligung als auf Kontrolle ist die Rolle von Aufsichtsräten zugeschnitten. Mit der **Überwachung der Unternehmensführung** beschäftigt sich *Manuel R. Theisen* seit Jahrzehnten und hat dazu hunderte von Aufsätze und Kommentare verfasst. 2015 startete er eine Kolumne im Handelsblatt zu aktuellen und grundlegenden Themen der Aufsichtsratspraxis und setzte sie später in seinem Newsletter „Theisen meint“ fort – „schonungslos klare Analysen, sprachlich geschliffen, pointiert, gelegentlich auch bewusst überspitzt und provokant, aber immer mit hohem Unterhaltungswert“. Aus Anlass seines 70. Geburtstags und des 20. Erscheinungsjubiläums der von ihm begründeten Fachinformation „Der Aufsichtsrat“ wurde eine Sammlung von 70 ausgewählten Texten zusammengestellt, die sich zwar in erster Linie auf die Situation in größeren Wirtschaftsunternehmen richten. Allerdings sind die Beobachtungen und Erkenntnisse auch für die Kontrollorgane in gemeinnützigen Einrichtungen von Interesse. Der Leser wird bei der Lektüre viele der auch hier relevanten Fragen angesprochen finden – von der Besetzungsproblematik, dem Umfang der Überwachungspflichten, der Business Judgement Rule (ab dem 1.7.2023 auch der Haftungsmaßstab in Stiftungen, § 84a Abs. 2 BGB), Vergütungsfragen (ab dem 1.7.2023 gilt der Unentgeltlichkeitsgrundsatz für alle Organmitglieder, § 84a Abs. 1 Satz 2 BGB) oder Qualifikationsnotwendigkeiten bis hin zur notwendigen Abgrenzung vom Vorstand, zur digitalen Transformation und Nachhaltigkeit. Eine Fundgrube mit Anregungen zur Corporate Governance. [6]



Gerade für spendensammelnde Non-Profits sind ein guter, integrierter Ruf in der Öffentlichkeit und damit eine klare Werteorientierung und die Einhaltung rechtlicher Standards existentiell. Mit der Größe der Organisation folgt daraus die Forderung, organisatorische Maßnahmen zur Regelbefolgung und Unternehmensverantwortung einzuführen und weiterzuentwickeln [vgl. ausführlich Ritter, S&S 3/2014, Rote Seiten]. Mit dieser **Corporate Compliance** befasst



Bücher & Aufsätze

sich ein voluminöses, von Rita Pikó, Laurenz Uhl und Sara Licci herausgegebenes Handbuch, zu dem 65 Autorinnen und Autoren, überwiegend aus der Schweiz, beigetragen haben. Überaus praxisorientiert werden zunächst die Grundlagen einer guten Corporate Governance und eines wertebasierten Compliance Management Systems dargestellt, anschließend dessen Elemente („Vorbeugen“), die Möglichkeiten der Aufdeckung von Mängeln („Entdecken“) und deren Konsequenzen („Reagieren“). Weitere Abschnitte befassen sich mit Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit und branchenspezifischen Themen und Risiken. Dort werden auch die Non-Profits in den Blick genommen (§ 62, S. 1.861–1.903); Rita Pikó und Volker Niederländer zeigen hier die besonderen Probleme auf, darunter Diskriminierung und sexueller Missbrauch, das Verhältnis zu Spendern und Begünstigten, Interessenskonflikte, Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, die Konsequenzen von Verstößen und die Rolle der Aufsicht [dazu Mecking/Müller, S&S 6/2022, S. 30 ff.; Mecking, S&S 6/2022, S. 41 f.; Mecking/Müller, S&S 1/2023, S. 28 f.]. Vier Checklisten können für die Ausgestaltung eines Compliance Management Systems hilfreich sein. Das Werk bietet eine Fundgrube verlässlicher Informationen und anregender Reflexionen zu sämtlichen Compliance-Themen, vor allem im nicht regulierten Bereich auf der Höhe wertebasierter Diskussionen. [7]

Wertschöpfend dürfen auch Verhandlungen gelingen. Insofern sollten Konfrontationen in der Kommunikation vermeiden werden. Idealerweise soll ein faires, ein „Win-Win-Ergebnis“ möglich sein, was etwa mangels eines offenen Informationsaustausches nicht gelingen kann. Siegfried Rosner und Andreas Winheller bieten dazu mit der Überarbeitung ihres Werkes zu **Mediation und Verhandlungsführung** die theoretischen Grundlagen und praxisorientierte Anwendungsbeispiele. Dazu erklären sie das Harvard-Konzept hervorragend recherchiert, fundiert und detailreich. Als Schlüsselqualifikation und Erfolgsfaktor wird ein rationales, wertschöpfendes Verhandeln herausgestellt, in dem die Methoden der Mediation [vgl. Haupt/Mecking/Wünsch, S&S 3/2020, Rote Seiten] zur Anwendung kommen. Potenziale und Hindernisse für Kooperationsgewinne und Herausforderungen durch psychologische Fallen finden sich eingehend analysiert. In diesem empfehlenswerten Werk wird die wissenschaftliche Literatur auf einem aktuellen Stand in praxisnahe Beispiele übertragen. Kreative Ideen und Anregungen führen aber darüber hinaus. Die Lektüre ist zwar anspruchsvoll, aber nicht überfordernd. Die Darstellung wird dem komplexen Thema gerecht. Wer die Inhalte zu verinnerlichen vermag, kann nachhaltige Verhandlungserfolge erwarten. [8]



- [1] Croon-Gerstefeld, Johanna: Gemeininteressen im Privatrecht, Eine Betrachtung der privatrechtlichen Leiterzählung (Jus Privatum 261), Tübingen (Mohr Siebeck) 2022, XIX, 326 S., 104 € (ISBN 978-3-16-161562-7)
- [2] Karaisl von Kareis, Antonia: The House is in a State. Christian Wolff's Oeconomica in the context of public welfare (Maecenata Schriften 19), Berlin (de Gruyter) 2021, 219 S., 99,95 € (ISBN 978-3-11-071392-3)

- [3] Cremers, Oliver: Steuerliche Gemeinnützigkeit und allgemeine Rechtsordnung (Schriftenreihe des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen 24) Baden-Baden (Nomos) 2022, 583 S., 164 € (ISBN 978-3-8487-8761-6)
- [4] Falk, Armin: Warum es so schwer ist, ein guter Mensch zu sein ... und wie wir das ändern können: Antworten eines Verhaltensökonomens, München (Siedler) 2022, 334 S., 24 € (ISBN 978-3-8275-0160-8)
- [5] Nanz, Patrizia / Taylor, Charles / Taylor, Madeleine Beaubien: Das wird unsere Stadt. Bürger:innen erneuern die Demokratie, Hamburg (Edition Körber), 2022, 109 S., 14 € (ISBN 978-3-89684-292-3)
- [6] Theisen, Manuel René: Effizienter Rat – Für Vorstände, Aufsichtsräte und Beiräte, Düsseldorf (Fachmedien Otto Schmidt) 2023, 183 S., 39,90 € (ISBN 978-3-947711-94-9)
- [7] Pikó, Rita / Uhl, Laurenz / Licci, Sara (Hrsg.): Handbuch Corporate Compliance, Basel (Helbing Lichtenhahn) 2022, XXXVII, 2.131 S., 515 € (ISBN 978-3-7190-4400-8)
- [8] Rosner, Siegfried / Winheller, Andreas: Mediation und Verhandlungsführung. Theorie und Praxis wertschöpfenden Verhandeln (Systemische Organisationsberatung und Aktionsforschung 4), Baden-Baden (Nomos) 2. Aufl. 2022, 494 S., 39 € (ISBN 978-3-98542-008-7)

Weitere Literaturtipps

- Buchheim, Regine / Teitge, Cornelia: Transparenz von Stiftungen in Deutschland: Studie zum Selbstverständnis und Schlussfolgerungen zur weiteren Reform des Stiftungsrechts, in: Soziale Arbeit 2023, S. 42–51.
- Dressel, Caroline: Impact-Unternehmen und das Problem mit der Gemeinnützigkeit, in: ZStV 2023, S. 3–8.
- Hüttemann, Rainer: Zur Verausgabung von Flutspenden, in: DB 2022, S. 2240–2246.
- Schienze-Ohletz, Tanja: Klimaschutz als neue Herausforderung für Stiftungen, in: BB 2022, S. 2377–2382.
- Uffmann, Katharina: Abberufung des Stiftungsvorstands, in: NZG 2022, S. 1131–1138.
- Werner, Rüdiger: Die Vergütung des Stiftungsvorstands, in: DStR 2022, S. 2162–2167.
- Winheller, Stefan / Pham, Khanh Duong: Unternehmensspenden sind keine verdeckten Gewinnausschüttungen, in: DStR 2022, S. 2127–2131.

Hinweis: Aufsätze und Bücher zum Themenkreis dieses Fachmagazins können gerne an die Redaktion gesandt werden; sie werden im Rahmen der Möglichkeiten in diese Rubrik aufgenommen.



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

Institut für
stiftungsberatung

Seit über 30 Jahren begleitet das Institut für Stiftungsberatung Mäzene, steuerbegünstigte Organisationen, Kommunen und Unternehmen, die ihrer bürgerschaftlichen Verantwortung nachkommen wollen, bei der wirkungsvollen Realisierung ihres gesellschaftlichen Anliegens – von der ersten Idee bis hin zu einer erfolgreichen Förder- und Geschäftstätigkeit.