



## FOUNDATION GOVERNANCE

Ein Weg aus dem Interessenkonflikt der Stiftungsorgane

**Stiftungsverantwortliche sollen einerseits im Interesse des Spenders handeln und andererseits auch im Sinne der Stiftung selbst. Eine Foundation Governance kann die Überwachung und Steuerung von Stiftungen verbessern. Sie zeigt den Weg aus dem Interessenkonflikt der Stiftungsorgane. Nachfolgend erhalten Sie praktische Hinweise für die Errichtung und nachhaltige Etablierung einer Foundation Governance.**

### Was ist Foundation Governance?

Um möglichst nah am englischen Begriff Foundation Governance zu bleiben, bietet sich die deutsche Übersetzung „Führung und Überwachung einer Stiftung“ an.<sup>1</sup> Hierbei muss zunächst die Organisationsstruktur, die ein entscheidendes Merkmal für eine Stiftung ist, festgelegt werden.

Sobald eine juristische Person<sup>2</sup> (rechtsfähige Stiftung) vorliegt, werden Gremien benötigt, die ihre Tätigkeiten festsetzen und durchführen.<sup>3</sup> Der Vorstand bildet gem. § 86 BGB i. V. m. § 26 Abs. 2 Satz 1 BGB die rechtliche Vertretung der Stiftung.<sup>4</sup> Grundsätzlich haftet die Stiftung mit ihrem Vermögen nach außen hin, doch im Innenverhältnis haften die Mitglieder des Vorstandes für fahrlässige und vorsätzliche Handlungen. Abhängig von der Größe kann außer dem Vorstand ein Kontrollorgan, das sogenannte Kuratorium, eingesetzt werden. Als Synonym dafür kann die Bezeichnung Beirat, Stiftungs- oder Aufsichtsrat verwendet werden. Welche Befugnisse das Kontrollorgan und der Vorstand im Einzelnen haben und wie sie diese ausführen dürfen, wird in der Satzung verankert.<sup>5</sup> Im Allgemeinen steigt der Grad der Organisation in einer Stiftung mit ihrer operativen und finanziellen Größe und damit auch der Anspruch an deren Verwaltung.<sup>6</sup>

*»Die neu geschaffene Transparenz projiziert sich sowohl ins Innenverhältnis als auch auf die Außenwirkung, wodurch Reputationsschäden proaktiv entgegengewirkt werden kann.«*

### Was bringt die Foundation Governance?

Studien zufolge weisen viele Stiftungen Mängel bezüglich eines adäquaten Risikomanagements, der internen Revision, der Vergabe von Mitteln und der Einhaltung der gesetzlichen Empfehlungen auf.<sup>7</sup> Eine Foundation Governance gewährleistet eine regelbasierte Verbesserung der Leitung und Kontrolle der Stiftung. Sie dient dazu, solche Mängel zu beheben oder erst ganz vermeiden. Die Foundation Governance ist damit ein wirksames Instrument, um den Stiftungszweck nachhal-

<sup>1</sup> Eine feststehende Definition wird in der Literatur nicht gegeben.

<sup>2</sup> Für eine nicht selbstständige Stiftung handelt ein Treuhänder im eigenen Namen, sodass hier nicht weiter auf die Führung und Überwachung eingegangen werden muss.

<sup>3</sup> Vgl. Verlag Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 58.

<sup>4</sup> Vgl. Schlüter, in: Henssler/Strohn, 2011, Rn. 1 zu § 86 BGB.

<sup>5</sup> Vgl. Verlag Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 53, 60-61; vgl. Wigand et al., 2009, S. 60.

<sup>6</sup> Vgl. Meyer, 2014, S. 32.

<sup>7</sup> Nur beispielhafte Aspekte. Vgl. o.V., 2015; vgl. Falk/Kramer/Zeidler, 2010, S.11.

In *aspekte* bereiten die Private-Banking-Kompetenzzentren gemeinsam mit Netzwerkpartnern Themen auf, die für Sie relevant sind.  
[www.berenberg.de/stiftungen](http://www.berenberg.de/stiftungen)

Unternehmer

► Stiftungen  
Family Offices



tig zu erfüllen.<sup>8</sup> Neben der Festsetzung der gesetzlichen Rahmenbedingungen beinhaltet sie weitere Governance-Kodizes, die eine effektive und effiziente Stiftungsorganisation unterstützen. Auch der Vorstand selbst kann sich neben der Satzung eine eigene Foundation Governance als Selbstverständnis in Form einer Nebenordnung aufbauen. Dies bietet sowohl Hilfestellung als auch einen niedergeschriebenen Rahmen und ist auf veränderte Zeiten anpassbar.

Vor allem im Bereich des Risikomanagements sind strikte Regelungen unabdingbar, jedoch gibt es kaum zwingende Rechtsvorschriften hierzu. Des Weiteren sind oft zahlreiche Mitglieder einer Stiftung ehrenamtlich tätig, denen es dadurch zum einen an Zeit und zum anderen gegebenenfalls auch an Professionalität mangelt. Begleitende Kodizes können für die Mitglieder daher eine Entlastung sein.<sup>9</sup>

Verstöße gegen niedergeschriebene Regelungen können leichter geahndet werden. Dadurch vereinfacht sich die Kontrolle bzw. Überwachung der Organe. Auch die Haftung bei Verstößen kann so transparenter gestaltet werden. Den dabei vielleicht aufkommenden Zweifel, dass diese Regelungen die Haftungsrisiken erhöhen, sollte aus unserer Sicht nicht nachgegangen werden. Die neu geschaffene Transparenz projiziert sich sowohl ins Innenverhältnis als auch auf die Außenwirkung, wodurch Reputationsschäden proaktiv entgegengewirkt werden kann.<sup>10</sup>

### Wo liegen mögliche Schwächen?

Regelungen können nur gut funktionieren, wenn sie entsprechend umgesetzt werden. Demnach steht und fällt die Foundation Governance mit dem Einhalten dieser Kodizes durch die Stiftungsverantwortlichen. Idealerweise gilt die Regel: Entweder wird sich an die Vorschriften gehalten oder die Abweichungen müssen präzise begründet werden. Für die Kontrolle ist meistens das Aufsichtsorgan zuständig. Entscheidend ist, dass alle Mängel in der Organisation aufgedeckt werden und entsprechende Regelungen zur Behebung dieser festgelegt werden und diese auch transparent sind.<sup>11</sup> Außerdem sind natürlich alle Problematiken, die vor der Implementierung der Foundation Governance vorhanden waren und nicht beseitigt wurden, als Schwächen zu deklarieren.

*»Begleitende Kodizes können für die Mitglieder eine Entlastung sein.«*

### Ist eine Foundation Governance in Stein gemeißelt?

Um den Folgen einer unzureichenden Foundation Governance, wie beispielsweise eines geschmälerten Anlageerfolgs und dadurch auch verminderte Leistungsfähigkeit, Haftungsrisiken für die Mitglieder bis hin zur Aberkennung der Gemeinnützigkeit entgegenzuwirken, sollte diese einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegen. Da jedoch nachträgliche Änderungen beispielsweise an der Satzung nur schwer bis gar nicht möglich sind, sollte bereits bei der Gründung eine nachhaltige Foundation Governance niedergeschrieben werden oder für zukünftige Verbesserungsvorschläge ausgelegt werden.<sup>12</sup>

<sup>8</sup> Vgl. o.V., 2015.

<sup>9</sup> Vgl. Falk/Kramer/Zeidler, 2010, S.8; Wigand et al., 2009, S. 64 ff.

<sup>10</sup> Vgl. Falk/Kramer/Zeidler, 2010, S.6, 7.

<sup>11</sup> Vgl. Falk/Kramer/Zeidler, 2010, S.35 ff.

<sup>12</sup> Vgl. Wigand et al., 2009, S. 52; Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft Essen, 2011, S. 278.



## Fazit

Eine langfristig ausgelegte Foundation Governance ist ein essenzieller Aspekt in der Stiftungspraxis, der schon bei der Gründung bedacht werden sollte. Da auch eine Stiftung als juristische Person und deren Mitglieder wie Unternehmen Vorgaben benötigen, um Interessenkonflikte zu vermeiden, ist eine durchdachte Foundation Governance unabdingbar. Diese geht bei einer bestehenden Stiftung auf Mängel, wie z.B. nicht adäquate Mittelvergabe ein und begegnet somit präventiv Risiken wie Reputation oder Haftung. Eine gute Foundation Governance trägt zudem dem ständigen Wandel des Umfelds der Stiftung durch einen fest etablierten Anpassungsprozess Rechnung. Idealerweise halten die Kodizes fest, was bereits bewährte Praxis ist und können in Zeiten zunehmender Transparenz auch im Dritten Sektor als Qualitätsmerkmale gegenüber der interessierten Öffentlichkeit positiv genutzt werden.

## Literatur

- Agarwal, A. K., 2013: Corporate Governance: Changing Trends in Interpreting Fiduciary Duty, Working Paper No. 2013-10-05, Ahmedabad 2013.
- Falk, H., Kramer, A., Zeidler, S., 2010: StiftungsStudie – Führung, Steuerung und Kontrolle in der Stiftungspraxis, Wiesbaden 2010.
- Henssler, M., Strohn, L., 2011: Beck'sche Kurz-Kommentare-Gesellschaftsrecht, Bd. 62, 1. Aufl., München 2011.
- Jakob, D., 2006: Schutz der Stiftung – Die Stiftung und ihre Rechtsverhältnisse im Widerstreit der Interessen, Tübingen 2006.
- Meyer, M., 2014: Der gesellschaftliche Wert von Stiftungen – eine volkswirtschaftliche Analyse steuerbegünstigter Stiftungen, Diss., Wiesbaden 2014.
- o.V., 2015: Handlungsdruck dank Niedrigzins – „Die Professionalisierung im Stiftungswesen ist dringender denn je“, <https://www.private-banking-magazin.de/handlungsdruck-dank-niedrigzins-die-professionalisierung-im-stiftungswesen-ist-dringender-denn-je-1434525927/>
- o.V., 2004: Foundation Governance: The CEO Viewpoint, in: <http://www.effectivephilanthropy.org/wp-content/uploads/2014/01/TheCEOViewpoint.pdf>
- Schöbel, S. K., 2012: Corporate Governance im Stiftungsrecht – Unter besonderer Berücksichtigung der Situation in der Schweiz und in Deutschland sowie europarechtlicher und internationaler Entwicklungen, in: Europäische Hochschulschriften, Bd. 5349, Frankfurt am Main 2012.
- Stiftungszentrum im Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft Essen, 2009: Schriftenreihe zum Stiftungswesen, Bd. 41, Stifterwille und Stiftungsvermögen, bearb. v. Stefan Fritz, Baden Baden 2009.
- Verlag Bertelsmann Stiftung, 2008: Ratgeber Stiftung, Bd. 1: Planen – Gründen- Recht und Steuern, bearb. v. Petra Mayer, Christian Meyn, Karsten Timmer, Gütersloh 2008.
- Wigand, K. et al., 2009: Stiftungen in der Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 2009.

Bei diesem Dokument handelt es sich um eine Werbemitteilung der Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG. Es stellt keine Anlageempfehlung im Sinne des § 34b WpHG, keine Anlageberatung oder Aufforderung zum Kauf von Finanzinstrumenten dar. Es ersetzt keine rechtliche, steuerliche oder finanzielle Beratung. Die gemachten Angaben wurden nicht durch eine außenstehende Partei, insbesondere eine unabhängige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, geprüft. Alle Aussagen basieren auf allgemein zugänglichen Quellen, die wir für vertrauenswürdig halten. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit sämtlicher Angaben übernehmen wir dennoch keine Gewähr. Wir weisen ausdrücklich auf den angegebenen Bearbeitungsstand hin. Angaben können sich durch Zeitablauf und/oder infolge gesetzlicher, politischer, wirtschaftlicher oder anderer Änderungen als nicht mehr zutreffend erweisen. Wir übernehmen keine Verpflichtung, auf solche Änderungen hinzuweisen und/oder eine aktualisierte Präsentation zu erstellen. Für den Eintritt der in diesem Dokument enthaltenen Prognosen oder sonstigen Aussagen über Renditen, Kursgewinne oder sonstige Vermögenszuwächse übernehmen wir keine Haftung. Wir weisen darauf hin, dass frühere Wertentwicklungen, Simulationen oder Prognosen kein verlässlicher Indikator für die künftige Wertentwicklung sind. Zur Erklärung verwandter Fachbegriffe steht Ihnen auf [www.berenberg.de/glossar](http://www.berenberg.de/glossar) ein Online-Glossar zur Verfügung. Die gewerbliche Nutzung in Form eines Nachdrucks, der – auch teilweisen – Vervielfältigung sowie der Weitergabe der Studie ist ohne unsere ausdrückliche schriftliche Genehmigung nicht gestattet. Stand: Januar 2016.



**BERENBERG**  
PRIVATBANKIERS SEIT 1590

Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG  
Neuer Jungfernstieg 20  
20354 Hamburg  
Telefon +49 40 350 60-0  
Telefax +49 40 350 60-900  
[www.berenberg.de](http://www.berenberg.de)  
[info@berenberg.de](mailto:info@berenberg.de)