

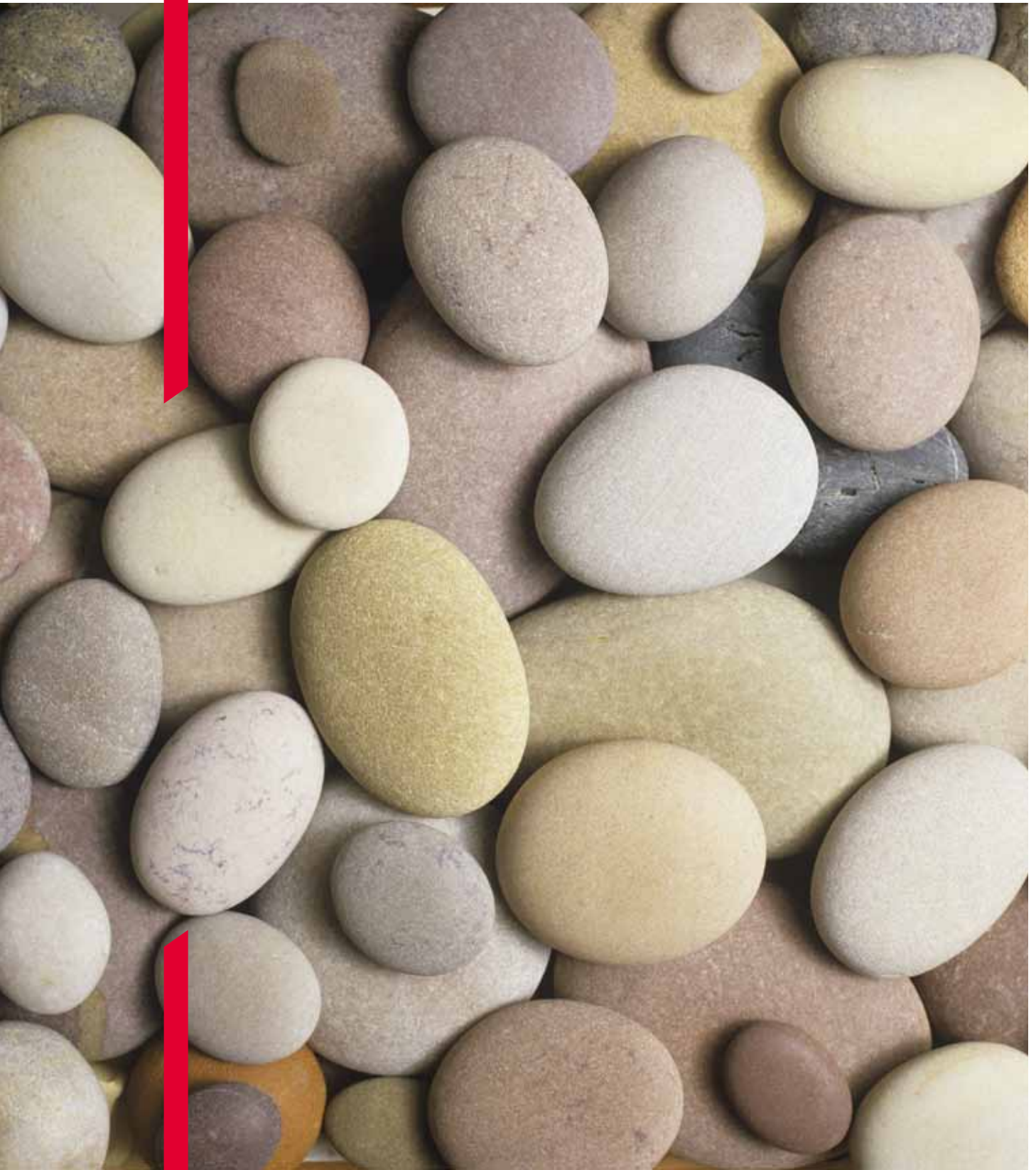
STIFTUNGSUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND



STIFTUNGSUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND

ERGEBNISSE EINER BEFRAGUNG VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN,
UNTERNEHMENSVERBUNDENEN STIFTUNGEN UND BEVÖLKERUNG

Nachdruck, Vervielfältigung oder Veröffentlichung dieser Daten,
ganz oder teilweise, nur mit Genehmigung des
INSTITUTS FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH





INHALT

	Seite
VORWORT	6
EINFÜHRUNG	9
GROSSE VIELFALT AN STIFTUNGSKONSTRUKTIONEN	13
STIFTUNGSGRÜNDUNG UND ROLLE DER STIFTERFAMILIE	17
VERHÄLTNIS VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN UND STIFTUNG	21
STIFTUNGSUNTERNEHMEN – UNTERNEHMEN MIT BESONDERHEITEN	29
BEKANNTHEIT UND IMAGE VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN AUS SICHT DER BEVÖLKERUNG	34
POSITIVE BILANZ DER STIFTUNGSKONSTRUKTION AUS SICHT VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN UND STIFTUNGEN	41
ANHANG: STUDIENDESIGN IM ÜBERBLICK	45

Vorwort



WP StB Dr. Arno Probst

Mitglied des Vorstands

BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg

Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung steht zunehmend im Fokus der Verantwortlichen in Wirtschaft und Politik. Nach den Krisen der letzten Jahre im Finanzsektor, aber auch nach spektakulären Fehlentwicklungen bei namhaften Unternehmen der Realwirtschaft ist die Forderung der Politik an die Wirtschaft mehr als verständlich: die Rückkehr zu einer nachhaltigen Unternehmensführung. Vor diesem Hintergrund müssen sich die Verantwortlichen in der Wirtschaft, insbesondere Vorstände und Geschäftsführer, aber auch Aufsichtsräte, Verwaltungsräte und Beiräte, der aktuellen Corporate Governance Diskussion stellen. Wirtschaft kann sich nicht allein als Selbstzweck verstehen. Wirtschaft ist vielmehr ein wichtiger Teil der Gesellschaft und soll einen wesentlichen Beitrag zum Funktionieren des Gemeinwesens leisten.

Nicht alle Vorschläge, weder die des nationalen Gesetzgebers noch die der EU, sind geeignet, eine Verbesserung der Unternehmensführung im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Verantwortung zu erzielen. Auch ist fraglich, ob man dieses Ziel allein durch weitere Regulierung erreichen kann oder ob nicht vielmehr ein durch intensiven gesellschaftlichen Diskurs „geleiteter“ Bewusstseinswandel der bessere Weg ist. Im Vordergrund sollten daher insbesondere Fragen der Unternehmenskultur stehen.

Mit der Vorlage der Studie „Stiftungsunternehmen in Deutschland“ wollen wir den Fokus auf eine Art der Unternehmensführung und Unternehmenskultur richten, die bisher wenig im Zentrum dieser Diskussion stand, nämlich die der stiftungsgeführten Unternehmen. Stiftungen und „ihre“ Stiftungsunternehmen verfügen oftmals über eine ganze andere, eigene Unternehmenskultur und es ergeben sich, nicht zuletzt aufgrund der satzungsmäßigen und rechtlichen Gegebenheiten, individuell sehr unterschiedliche Praktiken der Unternehmensführung und damit auch besondere Corporate Governance Fragestellungen: Welche Besonderheiten gibt es in der Organstruktur und -besetzung? Gibt es personelle Verflechtungen zwischen Stiftung und Stiftungsunternehmen und was bedeuten sie für die Unternehmensführung? Welchen Austausch, welche Interaktionen gibt es zwischen Stiftungswelt und Unternehmenswelt? Welchen Einfluss nimmt die Stiftung auf die Unternehmensstrategie? Handeln Stiftungsunternehmen anders? Schränkt die Stiftungslösung das unternehmerische Handeln ein oder befördert es eher die unternehmerische Freiheit? Was bedeutet die Stiftungslösung für die Reputation des Unternehmens am Markt und in der Gesellschaft? Diese und ähnlich spannende Fragen der Unternehmensführung sind Gegenstand der Studie. Die vorlegten Ergebnisse der repräsentativen Bevölkerungsumfrage zu Stiftungsunternehmen machen zudem deutlich, dass es noch Möglichkeiten gibt, das Modell „Stiftungsunternehmen“ verstärkt in den gesellschaftlichen Diskurs zu stellen, etwa als Beispiel für „Good Corporate Governance“.

Mit der vorliegenden Studie wollen wir einen neuen Aspekt in die Diskussion um Unternehmensführung und Corporate Governance einbringen - ohne einer weiteren Regulierung das Wort zu reden, sondern den Blick vielmehr auf bestehende „best practice“ richten. Das entspricht auch unseren eigenen Unternehmenswerten „Kontinuität“, „Verlässlichkeit“ und „Unabhängigkeit“.

Vorwort



Prof. Dr. Renate Köcher

Institut für Demoskopie Allensbach

Obwohl sich bedeutende Unternehmen in Deutschland teilweise oder ganz im Eigentum einer Stiftung befinden, gibt es bisher bemerkenswert wenige Erkenntnisse, wieweit sich diese Lösung bewährt. Die Bilanz der Verantwortlichen aus den befragten Stiftungen und Stiftungsunternehmen zeigt sehr klar, dass es für ein Unternehmen einen erheblichen Unterschied macht, ob es in eine Stiftungslösung überführt wird. Es ist eine Konstruktion, die langfristig angelegt ist und die damit teilweise völlig quer zu dem immer rascheren Wandel von Unternehmen und Eigentumsverhältnissen steht. Schon die Motive für die Stiftungsgründung machen diese langfristige Ausrichtung deutlich: Die Eigenständigkeit des Unternehmens soll dauerhaft gesichert werden, die Unternehmensanteile langfristig in einer Hand gebündelt bleiben und in der großen Mehrzahl der Fälle auch im Sinne des Stifters langfristig ein gemeinnütziger Zweck verfolgt werden.

Dies befördert auch eine andere Unternehmensführung und Unternehmenskultur. Häufig wurde in den Gesprächen die Unabhängigkeit von den Kapitalmärkten und von kurzfristigen Eigentümerinteressen betont. Aber bewähren sich Stiftungsunternehmen auch am Markt, lädt die Stiftungslösung nicht geradezu dazu ein, ein Unternehmen beschaulicher und weniger erfolgsorientiert zu führen? Hier ist die Bilanz bemerkenswert: Die Mehrzahl dieser Unternehmen ist überdurchschnittlich erfolgreich und führt das gerade auch auf den Spielraum für langfristige Strategien und die steuerlichen Vorteile zurück, die ebenfalls ein langfristig solides Fundament begünstigen. Allerdings darf die Stiftungskonstruktion nicht so starr angelegt werden, dass sie dem Unternehmen wichtige Handlungsspielräume und Optionen verstellt. Die Mehrheit warnt davor, dass Stiftungssatzungen nach dem Tod des Stifters nur noch schwer zu verändern sind. Entsprechend wichtig ist es, dass Stiftungssatzungen noch zu Lebzeiten des Stifters überprüft und angepasst werden, wenn sie sich als zu wenig flexibel erweisen.

Insgesamt bewähren sich Stiftungslösungen in der Regel außerordentlich gut. Die Zufriedenheit derjenigen, die in einer solchen Lösung agieren, ist bemerkenswert groß, die Bilanz der Kooperation zwischen Stiftung und Unternehmen außerordentlich positiv. Die überwältigende Mehrheit sieht in der Stiftungslösung auch ein Asset für das Ansehen des Unternehmens. Aber hier zeigt die parallel durchgeführte repräsentative Bevölkerungsumfrage, dass die Stiftungsunternehmen mit diesem Pfund bisher kaum wuchern. Stiftungsunternehmen werden kaum als solche wahrgenommen – und dies, obwohl die große Mehrheit der Bürger Stiftungsunternehmen einen weitaus größeren Vertrauensvorschuss gibt als der Wirtschaft insgesamt. Das Imagepotential, das die Stiftungslösung bietet, wird bisher nicht annähernd ausgeschöpft.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Renate Köcher'.

EINFÜHRUNG

Es gibt in Deutschland nur relativ wenige Unternehmen, die zu einem maßgeblichen Anteil einer Stiftung gehören. Gleichzeitig verfügen viele dieser Stiftungen bzw. Stiftungsunternehmen über beachtliche finanzielle Ressourcen und zählen zu den größten Unternehmen in Deutschland, darunter so bekannte Namen wie Aldi, Bertelsmann, Bosch, Carl Zeiss, Körber, Lidl, Schott, Thyssen Krupp, Würth, Wüstenrot oder ZF Friedrichshafen. Interessanterweise gibt es bislang kaum empirische Studien zu solchen Stiftungslösungen. Ebenso gibt es keine Untersuchung zur Bekanntheit und zum Ansehen von Stiftungsunternehmen in der Bevölkerung. Daher soll die vorliegende Studie einerseits einen Einblick in die Struktur von Stiftungsunternehmen geben, andererseits die Sicht der Bevölkerung auf Stiftungsunternehmen untersuchen.

Im Mittelpunkt der Befragung zur Situation in Stiftungsunternehmen standen unter anderem folgende Fragen: Was sind die Motive zur Überführung von Eigentumsanteilen in eine Stiftung? Welche Besonderheiten gibt es in der Governance-Struktur von Stiftungsunternehmen? Welche Vor- und Nachteile kann eine Stiftungslösung für ein Unternehmen haben? Wie fällt die Bilanz hinsichtlich der Stiftungslösung insgesamt aus?

Für die Befragung der Stiftungsunternehmen bzw. mit ihnen verbundenen Stiftungen wurde ein zweistufiger Ansatz gewählt: In einem ersten Schritt wurden sechs ausführliche explorative Einzelgespräche mit Vertretern großer ausgewählter Stiftungsunternehmen bzw. Stiftungen geführt. In einem zweiten Schritt wurden insgesamt 57 Top-Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen bzw. unternehmensverbundenen Stiftungen anhand eines strukturierten Fragebogens telefonisch befragt. Aus beiden Untersuchungsstufen liegen Original-Zitate der Befragten vor, die an verschiedenen Stellen im Bericht zur Illustration der quantitativen Ergebnisse anonymisiert eingebunden worden sind.

Als Grundgesamtheit für die Studie wurden Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundene Stiftungen definiert, bei denen die Stiftung eine Kapitalbeteiligung von mindestens 25 Prozent am Unternehmen hält. Nicht in die Stichprobe einbezogen wurden reine Anstaltsträger-Stiftungen, d.h. wenn die Stiftung primär Trägerin beispielsweise eines Krankenhauses war. Basis für die Stichprobenziehung war eine vorhandene, in der einschlägigen Literatur regelmäßig zitierte Zusammenstellung, die als Teil einer Dissertation in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen erstellt worden ist und rund 400 sorgfältig recherchierte Stiftungsunternehmen enthält und als umfassendste Übersicht zum Thema gilt¹. Mit den genannten Abgrenzungen – 25 Prozent oder mehr Kapitalbeteiligung sowie keine Anstaltsträger-Stiftungen – kommen davon deutlich weniger als die Hälfte für die vorliegende Studie in Betracht. Hieraus wurden zufällig 100 Stiftungsunternehmen sowie die mit ihnen verbundenen Stiftungen ausgewählt. Zudem wurde darauf geachtet, dass die größten Unternehmen in der Stichprobe vertreten sein sollten.

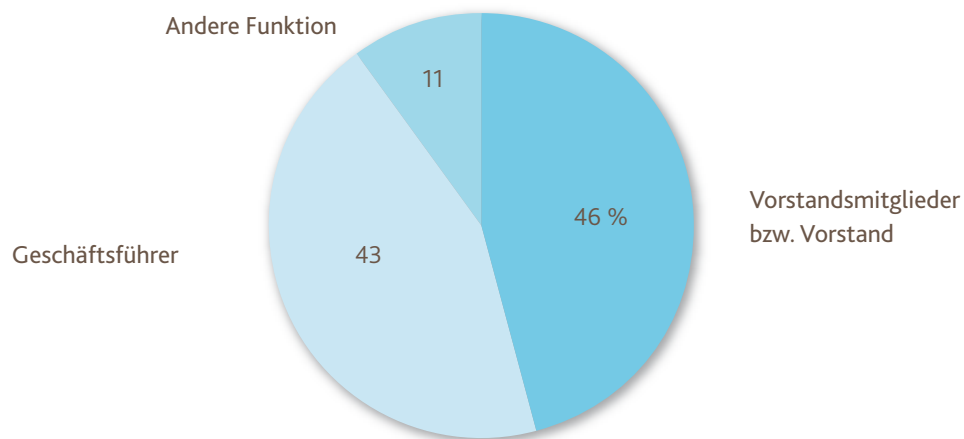
¹Vgl. Fleschutz, Karin (2008): Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen, Wiesbaden: Gabler

Die 57 Top-Führungskräfte wurden zwischen dem 26. Juni und 14. August 2012 telefonisch befragt. Rund 90 Prozent der befragten Führungskräfte sind Vorstände oder Geschäftsführer in ihren Unternehmen bzw. Stiftungen (Schaubild 1). Die Führungskräfte stammen aus insgesamt 45 Stiftungen, in 12 Stiftungskonstruktionen wurden also sowohl eine Führungskraft aus dem Stiftungsunternehmen als auch aus der Stiftung befragt. Die zusammenfassende Auswertung von Führungskräften aus Unternehmen und Stiftungen ist insofern angemessen, als es im Antwortverhalten beider Gruppen kaum Unterschiede gab. Insbesondere wurden die Antworten der Stiftungsunternehmen und Stiftungen aus den 12 Fällen verglichen, bei denen in einer Stiftungskonstruktion sowohl Vertreter des Stiftungsunternehmens als auch der Stiftung befragt wurden. Dieser Vergleich zeigte eine bemerkenswerte Kongruenz in der Sichtweise auf die meisten Themen. Zu Themen, bei denen es zwischen Stiftungsunternehmen und Stiftungen signifikante Unterschiede gab, werden diese auch berichtet.

Schaubild 1

Gesprächspartner aus der ersten Führungsebene

Stellung der Befragten im Unternehmen bzw. der unternehmensverbundenen Stiftung



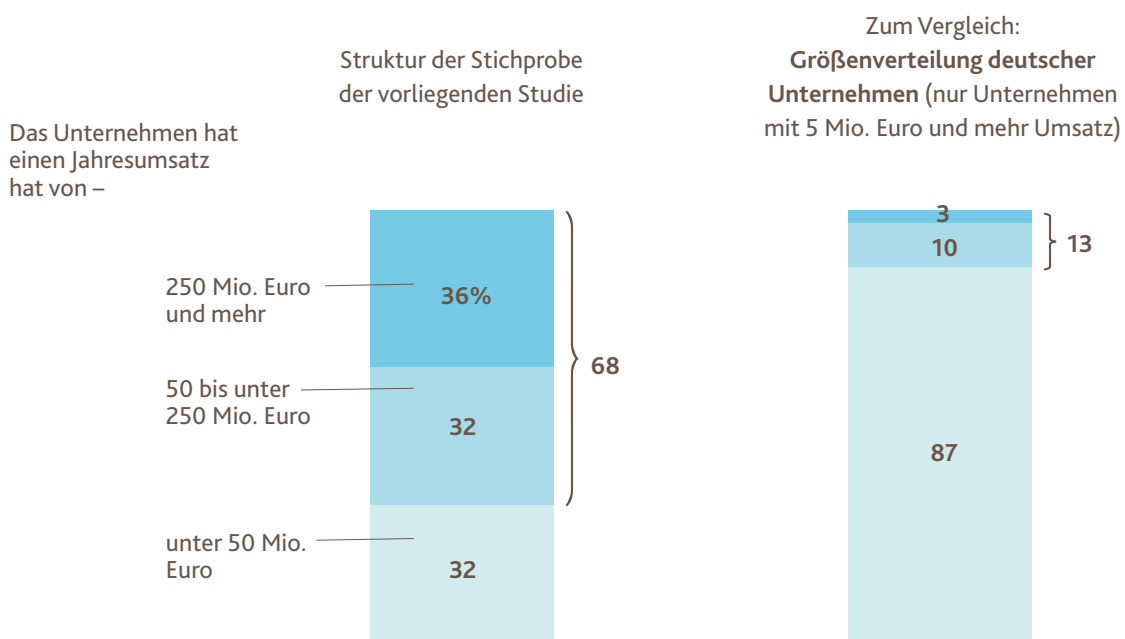
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

Im Rahmen der Studie ist es auch gelungen, viele sehr große Stiftungsunternehmen bzw. mit ihnen verbundene Stiftungen zu befragen. 36 Prozent der Führungskräfte kommen aus Stiftungskonstruktionen, bei denen das Stiftungsunternehmen 250 Mio. Euro und mehr Umsatz pro Jahr macht, darunter der ganz überwiegende Teil mit mehr als 1 Mrd. Euro Jahresumsatz. Im Vergleich: Von allen deutschen Unternehmen mit mehr als fünf Mio. Euro Umsatz pro Jahr haben gerade einmal 3 Prozent einen derart großen Umsatz. Weitere 32 Prozent der Führungskräfte stammen aus Stiftungskonstruktionen, in denen das Stiftungsunternehmen einen Umsatz von 50 bis unter 250 Mio. Euro aufweist. In der deutschen Wirtschaft zählen nur 10 Prozent der Unternehmen zu dieser Größenordnung (Schaubild 2). Insofern stützt sich die Studie zwar absolut nur auf eine überschaubare Anzahl an Fällen, gleichzeitig wird damit aber ein signifikanter – und überwiegend sehr hochkarätiger – Anteil der Grundgesamtheit repräsentiert.

Schaubild 2

Hochkarätige Stichprobe



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen, die eine Angabe zum Umsatz gemacht haben
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012), Umsatzsteuerstatistik 2010

Parallel zur Befragung der Führungskräfte wurde eine repräsentative Bevölkerungsbefragung zu Bekanntheit, Bewertung und Image von Stiftungsunternehmen durchgeführt. Dies erlaubt es, die Einschätzung der Führungskräfte mit den Ansichten der Bevölkerung zu spiegeln. Die Bevölkerungsbefragung stützt sich auf insgesamt 1.615 Interviews mit einem repräsentativen Querschnitt der Bevölkerung ab 16 Jahre. Die Interviews wurden zwischen dem 1. und 12. Juli 2012 durchgeführt.



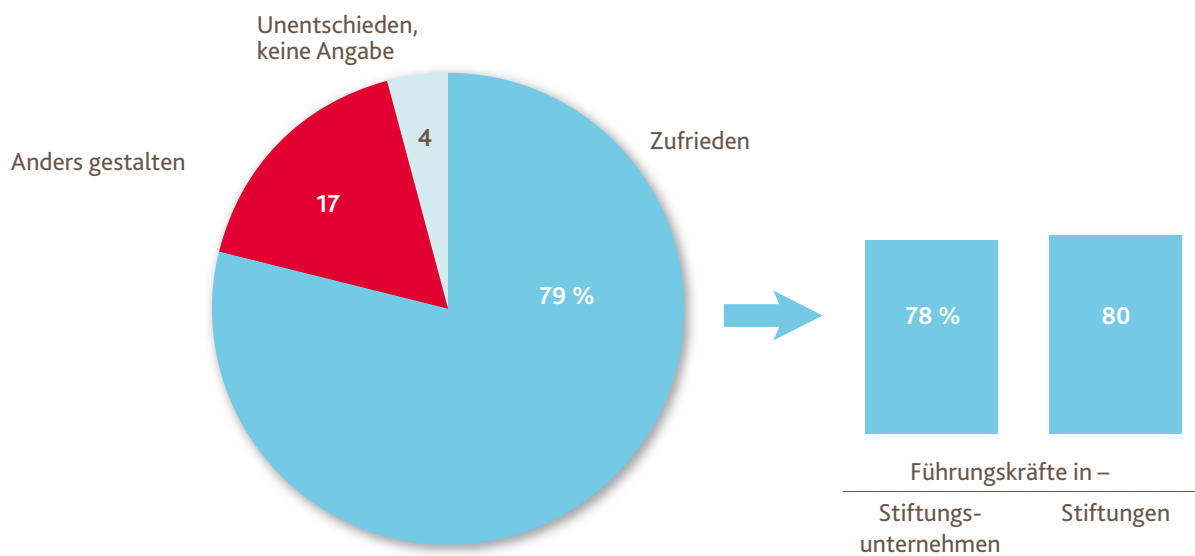
GROSSE VIELFALT AN STIFTUNGSKONSTRUKTIONEN

Keine Stiftungskonstruktion gleicht der anderen. Der Gesetzgeber lässt dem Stifter einen großen Gestaltungsspielraum bei der Einrichtung einer Stiftung sowie deren Verhältnis zum Unternehmen. Die überwiegende Mehrheit der Führungskräfte zeigt sich für die eigene Stiftungskonstruktion zufrieden mit den durch die Stiftungssatzung etablierten Rahmenbedingungen, unter denen Stiftungsunternehmen und Stiftung arbeiten. Nur 17 Prozent würden gerne etwas anders gestalten. Die Zufriedenheit ist bei Führungskräften aus Stiftungsunternehmen wie Stiftungen mit 78 bzw. 80 Prozent ähnlich stark ausgeprägt (Schaubild 3).

Schaubild 3

Ganz überwiegend zufrieden mit der Stiftungskonstruktion

Frage: "Gibt es bei der Stiftungskonstruktion etwas, das Sie aus heutiger Sicht anders gestalten würden, oder sind Sie mit der Ausgestaltung in ihrer jetzigen Form zufrieden?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

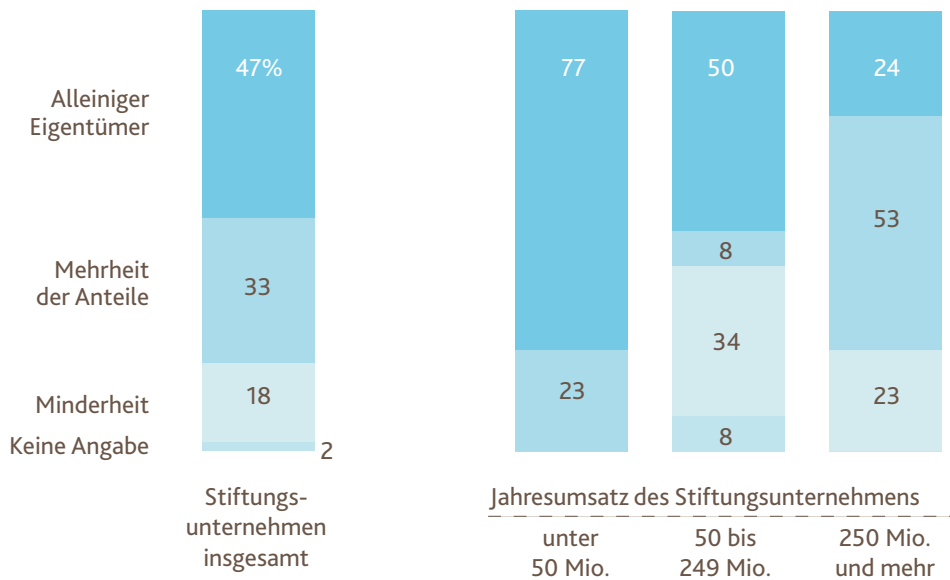
Die Stiftung ist ganz überwiegend Allein- oder Mehrheitseigentümer des Stiftungsunternehmens. Bei 47 Prozent der Stiftungsunternehmen hält die Stiftung alle Kapitalanteile, bei 33 Prozent zumindest die Mehrheit der Anteile. An 18 Prozent der Stiftungsunternehmen hält die dazugehörige Stiftung nur eine Minderheitsbeteiligung. Mit zunehmender Größe des Stiftungsunternehmens sinkt der Anteil der Stiftungskonstruktionen, in denen die Stiftung Alleineigentümerin ist. So ist bei 77 Prozent der Stiftungsunternehmen mit einem Umsatz von unter 50 Mio. Euro pro Jahr die Stiftung Alleineigentümerin. Bei Stiftungsunternehmen mit 250 Mio. Euro und mehr Jahresumsatz sind es nur noch 24 Prozent der Stiftungsunternehmen, an denen eine Stiftung alle Anteile hält, bei 53 Prozent hält die Stiftung die Mehrheit der Anteile, bei 23 Prozent ist sie nur Minderheitseigentümerin (Schaubild 4)².

²In der Regel werden die Ergebnisse auf Basis der Antworten aller Führungskräfte dargestellt. Nur bei faktischen Ermittlungen zur Struktur der Stiftungskonstruktion findet die Ausweisung der Ergebnisse auf Basis von „Stiftungsunternehmen“ statt. Dies bedeutet, dass bei solchen Stiftungskonstruktionen, bei denen sowohl Stiftungsunternehmen als auch Stiftung befragt wurden, nur ein Interview berücksichtigt wird. Andernfalls wären diese Stiftungskonstruktionen mit dem doppelten Gewicht in die Strukturergebnisse eingegangen.

Schaubild 4

Stiftung ist ganz überwiegend Allein- oder Mehrheitseigentümer des Unternehmens

Frage: "Ist die Stiftung alleiniger Eigentümer des Unternehmens oder hält sie die Mehrheit der Anteile oder hält sie eine Minderheit?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Stiftungsunternehmen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

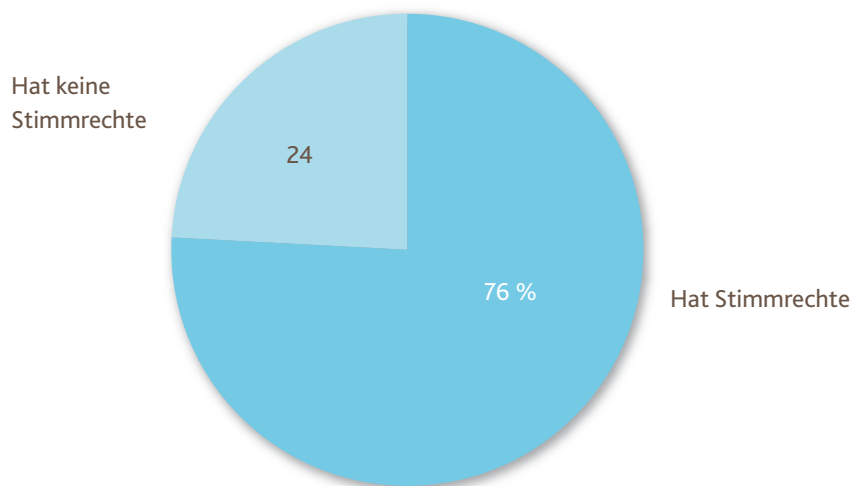
© IfD-Allensbach

In der Regel sind mit den Eigentumsrechten auch Stimmrechte verknüpft. 76 Prozent der Stiftungen haben Stimmrechte in Bezug auf die Unternehmensbeteiligung. Bei 24 Prozent der Stiftungsunternehmen verfügt die Stiftung zwar über Kapitalanteile, nicht aber über Stimmrechte (Schaubild 5).

Schaubild 5

In der Regel auch Stimmrechte

Frage: "Wie ist das bei Ihnen: Hat die Stiftung neben den Kapitalanteilen auch Stimmrechte, oder hat die Stiftung keine Stimmrechte?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Stiftungsunternehmen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

Durch die Möglichkeit, Eigentums- und Stimmrechte unabhängig voneinander zuzuweisen, gibt es eine Vielfalt an realisierten Verteilungen von Kapital- und Stimmrechten:

- Im Falle des Alleineigentums hält die Stiftung in 71 Prozent der Stiftungsunternehmen auch alle Stimmrechte, in 5 Prozent der Fälle hält sie nur eine Minderheit der Stimmrechte, in 24 Prozent der Fälle hat sie gar keine Stimmrechte.
- Hält die Stiftung die Mehrheit der Kapitalanteile, geht damit in 59 Prozent der Fälle auch die Mehrheit der Stimmrechte einher. In 7 Prozent der Fälle liegen alle Stimmrechte bei der Stiftung, auch wenn diese nicht alle Kapitalanteile hält. Ebenfalls in 7 Prozent der Fälle hat sie trotz Mehrheit der Kapitalanteile nur eine Minderheit der Stimmrechte, in 27 Prozent sogar gar keine Stimmrechte.
- Soweit die Stiftung nur eine Minderheit der Kapitalanteile hält, liegen in 75 Prozent der Fälle auch nur die Minderheit der Stimmrechte bei ihr, in 25 Prozent der Fälle hat sie gar keine Stimmrechte (Schaubild 6).

Schaubild 6

Vielfalt an realisierten Verteilungen von Kapital- und Stimmrechten

Die Stiftung hält –	Die Stiftung –		
	ist alleiniger Eigentümer	hält die Mehrheit der Kapitalanteile	hält die Minderheit der Kapitalanteile
	%	%	%
alle Stimmrechte	71	7	-
die Mehrheit der Stimmrechte	-	59	-
die Minderheit der Stimmrechte	5	7	75
gar keine Stimmrechte	24	27	25
	100	100	100

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Stiftungsunternehmen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

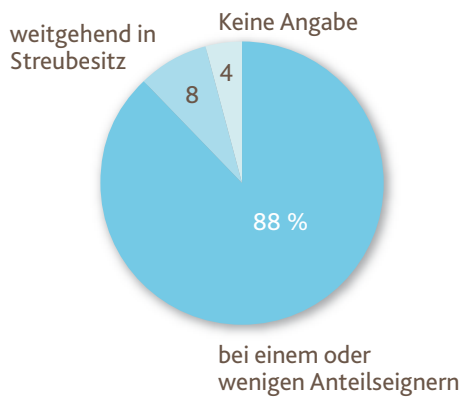
© IfD-Allensbach

Wenn die Stiftung nicht Alleineigentümerin des Unternehmens ist, liegen die restlichen Kapitalanteile in 88 Prozent der Fälle weitgehend bei einem oder mehreren anderen Eigentümern; nur in 8 Prozent der Fälle befinden sich die Anteile überwiegend in Streubesitz. Auch bei den Stimmrechten ist der Streubesitz die Ausnahme. In den Stiftungskonstruktionen, in denen die Stiftung nicht alle Stimmrechte hält, befinden sich die übrigen Stimmrechte in der Mehrheit der Fälle bei organisatorisch und rechtlich getrennten Institutionen; in 30 Prozent der Fälle haben einzelne Familienangehörige noch persönliche Stimmrechte. In 10 Prozent der Fälle hält die Geschäftsführung des Stiftungsunternehmens noch Stimmrechte. Ebenfalls in 10 Prozent der Fälle befinden sich die Stimmrechte in Streubesitz (Schaubild 7).

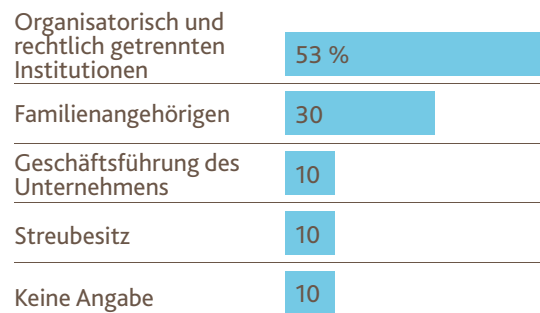
Schaubild 7

Allokation der anderen Kapital- und Stimmrechte

Bei den Stiftungskonstruktionen, bei denen weniger als 100 Prozent der Kapitalanteile in den Händen der Stiftung liegen, befinden sich die restlichen Kapitalanteile –



Bei Stiftungskonstruktionen, bei denen weniger als 100 Prozent der Stimmrechte in den Händen der Stiftung liegen, befinden sich die restlichen Kapitalanteile bei –

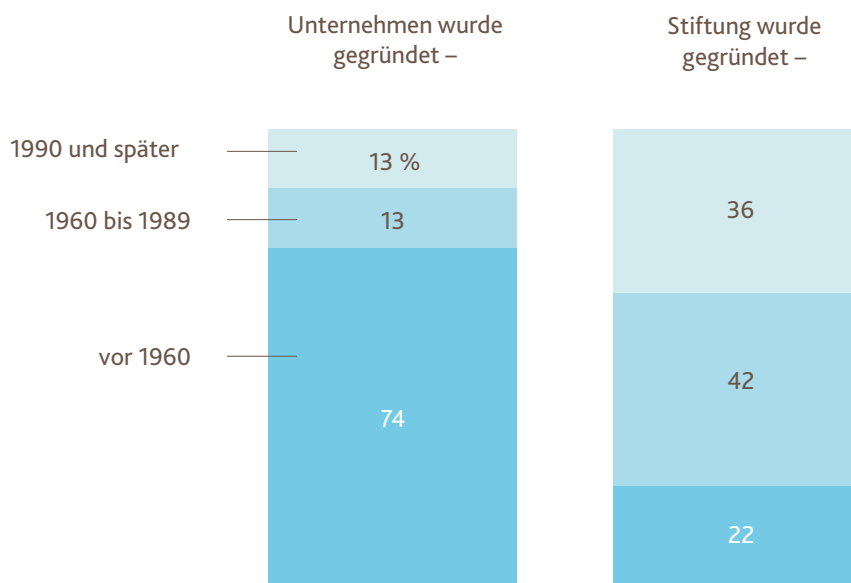


STIFTUNGSGRÜNDUNG UND ROLLE DER STIFTERFAMILIE

Stiftungsunternehmen sind – wenig überraschend – in der Regel deutlich älter als die Stiftungen, denen sie inzwischen gehören. So wurden 74 Prozent der Stiftungsunternehmen vor 1960 gegründet, fast ein Fünftel hat seinen Ursprung sogar im 19. Jahrhundert. Nur 26 Prozent der befragten Stiftungsunternehmen wurden nach 1960 gegründet. Bei den Stiftungen ist es genau umgekehrt: Nur 22 Prozent wurden vor 1960 gegründet, 78 Prozent danach, darunter 36 Prozent, die erst nach 1990 gegründet wurden (Schaubild 8).

Schaubild 8

Zeitpunkte der Unternehmensgründung und Stiftungsgründung im Vergleich



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Stiftungsunternehmen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

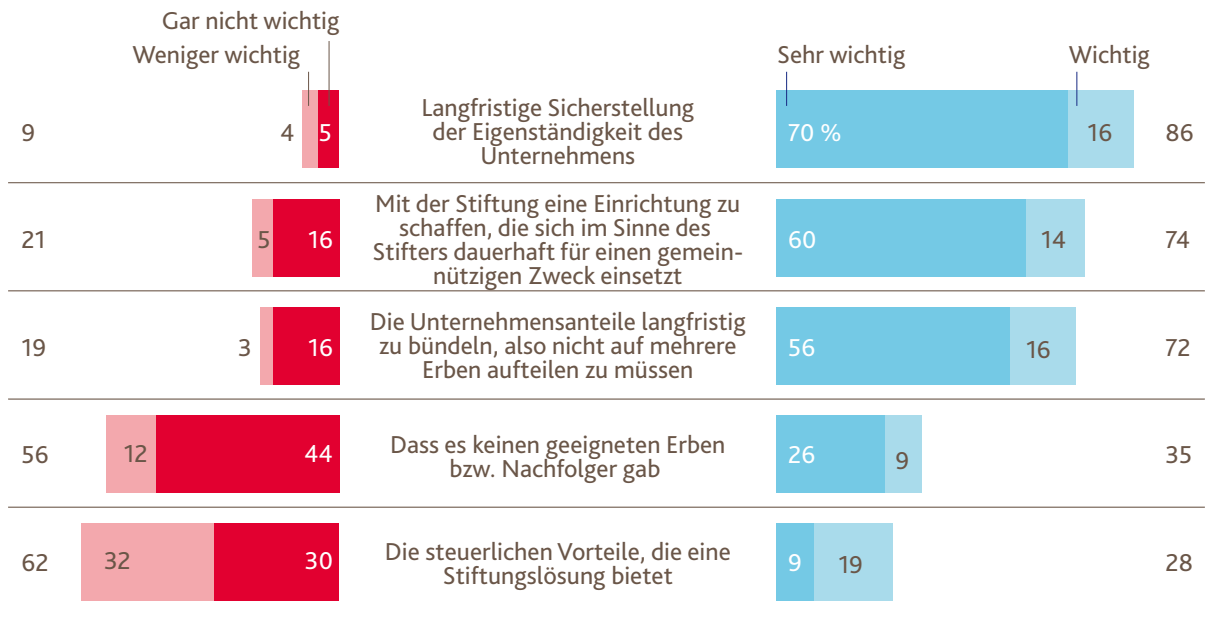
© IfD-Allensbach

Die Motive für die Stiftungsgründung können vielschichtig sein. Als wichtigstes Motiv gilt den Führungskräften die langfristige Sicherstellung der Eigenständigkeit des Unternehmens. 70 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen und Stiftungen halten dies für ein sehr wichtiges, weitere 16 Prozent für ein wichtiges Motiv für die Stiftungsgründung. Dass die langfristige Sicherstellung der Eigenständigkeit des Unternehmens ein weniger oder gar nicht wichtiger Beweggrund für die Gründung der Stiftung war, sagen gerade einmal 9 Prozent der Führungskräfte. Darüber hinaus waren zwei weitere Motive für die Mehrzahl der Stiftungsgründungen von Bedeutung: zum einen der Wunsch, mit der Stiftung eine Einrichtung zu schaffen, die sich im Sinne des Stifters dauerhaft für einen gemeinnützigen Zweck einsetzt. Aus Sicht von 60 Prozent der Führungskräfte war dieses Motiv bei der Stiftungsgründung sehr wichtig, für 14 Prozent wichtig. Zum anderen gilt die langfristige Bündelung der Unternehmensanteile und, damit verbunden, die Aufteilung der Anteile auf mehrere Erben zu vermeiden ähnlich vielen Führungskräften als (sehr) wichtiges Motiv. Die beiden zuletzt genannten Motive werden von den Führungskräften aus Stiftungen deutlich höher eingestuft als von Führungskräften aus Stiftungsunternehmen. Während jeweils rund 70 Prozent der Führungskräfte aus den Stiftungen diese Motive als Anlass für die Stiftungsgründung für sehr wichtig erachten, sind es von den Führungskräften aus den Stiftungsunternehmen jeweils nur rund 40 Prozent. Weniger wichtig war für die Gründung einer Stiftung aus Sicht der Führungskräfte sowohl aus Stiftungsunternehmen als auch aus Stiftungen, dass es keinen geeigneten Nachfolger gab. Nur rund jeder Dritte sieht darin ein (sehr) wichtiges Motiv. Steuerliche Vorteile waren für die Stiftungsgründung der am wenigsten genannte Auslöser. 9 Prozent der Führungskräfte stufen die steuerlichen Vorteile als sehr wichtigen, 19 Prozent als wichtigen Beweggrund ein (Schaubild 9).

Schaubild 9

Motive für die Stiftungsgründung

Frage: "Als die Stiftung gegründet wurde, wie wichtig waren die folgenden Motive, soweit Sie das aus heutiger Sicht beurteilen können?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

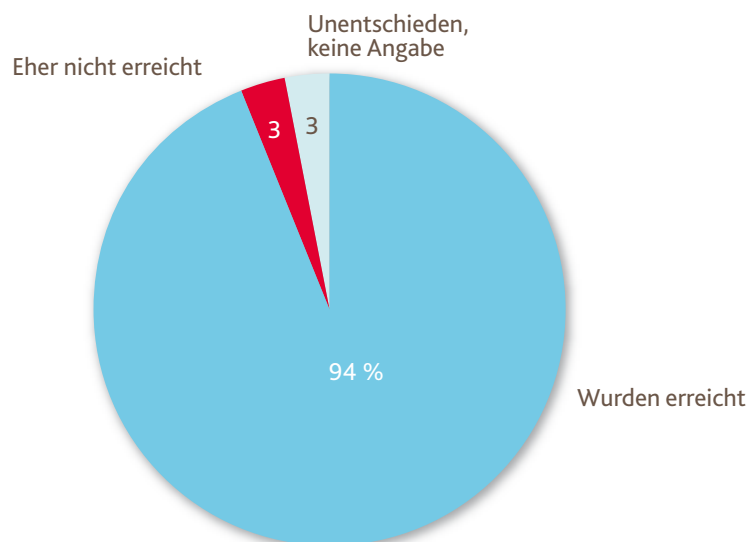
© IfD-Allensbach

Die mit der Stiftungsgründung verfolgten Ziele wurden aus Sicht der unternehmensverbundenen Stiftungen auch ganz überwiegend verwirklicht: 94 Prozent der Führungskräfte aus unternehmensverbundenen Stiftungen geben zu Protokoll, dass die Ziele, die mit der Stiftungsgründung verfolgt wurden, erreicht wurden, nur 3 Prozent sagen, dass die Ziele eher nicht verwirklicht werden konnten (Schaubild 10).

Schaubild 10

Ziele der Stiftungsgründung wurden ganz überwiegend erreicht

Frage: "Würden Sie sagen, dass die Ziele, die mit der Stiftungsgründung verfolgt wurden, alles in allem erreicht wurden, oder wurden sie eher nicht erreicht?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

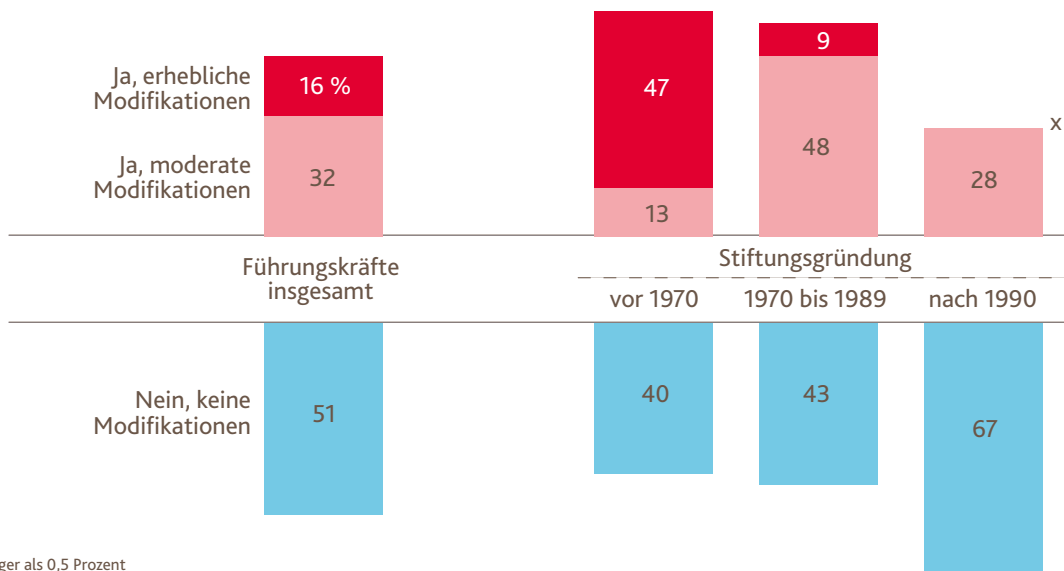
© IfD-Allensbach

Stiftungskonstruktionen unterliegen im Zeitverlauf teilweise erheblichen Veränderungen. 16 Prozent der Führungskräfte berichten von erheblichen, 32 Prozent zumindest von moderaten Modifikationen, beispielsweise beim rechtlichen Verhältnis von Stiftung und Unternehmen oder bei der Anzahl und den Aufgaben der Stiftungsgremien. Je älter die Stiftung, desto häufiger gab es bereits Veränderungen an der Ausgestaltung der Stiftungskonstruktion. Bei Stiftungslösungen, die vor 1970 begründet wurden, berichtet eine Mehrheit von 60 Prozent der Führungskräfte von teils erheblichen Modifikationen. Auch bei Stiftungskonstruktionen, die zwischen 1970 und 1989 begründet wurden, geben ähnlich viele Führungskräfte Modifikationen zu Protokoll, wobei es sich ganz überwiegend um moderate Anpassungen gehandelt hat. Bei Stiftungsgründungen nach 1990 gab es dagegen nur bei einer Minderheit Modifikationen, die allesamt nur einen begrenzten Umfang hatten (Schaubild 11).

Schaubild 11

Modifikationen an der Stiftungskonstruktion seit Gründung der Stiftung

Frage: "Wenn Sie einmal an die Ausgestaltung der heutigen Stiftungskonstruktion denken: Gab es da seit der Gründung der Stiftung Modifikationen, z.B. beim rechtlichen Verhältnis von Stiftung und Unternehmen oder bei der Anzahl und den Aufgaben der Stiftungsgremien?"



x = Weniger als 0,5 Prozent
 Auf 100 fehlendes Prozent: Weiß nicht, keine Angabe

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

Der Stifter bzw. seine Nachkommen in der Familie haben nur noch bei relativ wenigen Stiftungen einen Einfluss. 11 Prozent der Führungskräfte berichten von einem sehr großen, 7 Prozent von einem großen Einfluss des Stifters bzw. seiner Nachkommen auf die Stiftung. 54 Prozent erkennen heute kaum einen oder gar keinen Einfluss mehr. Soweit noch ein Einfluss des Stifters oder der Stifterfamilie auf die Stiftung besteht, wird dieser ganz überwiegend positiv bewertet: 94 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungskonstruktionen, in denen Stifter bzw. Stifterfamilie einen Einfluss auf die Stiftung haben, bewerten diesen Einfluss als eher positiv, nur 6 Prozent als eher negativ (Schaubild 12).

Die Stifterfamilie wird häufig auch als Garant gesehen, dass das Stiftungshandeln möglichst eng an den Vorstellungen des Stifters ausgerichtet wird. So wurde im Gespräch mit einer Stiftung, die noch sehr stark von den Nachkommen des Stifters dominiert wird, deren Verpflichtung gegenüber dem Stifter deutlich:

„Alle Familienmitglieder in der Stiftung sind dem Gründer verpflichtet und sehen es als ihr gemeinsames Leitbild, das zu machen, was der Gründer gemacht hat und machen wollte.“

Auf der anderen Seite wurde im Gespräch mit einer anderen Stiftung deutlich, dass mit dem zeitlichen Abstand zur Stiftungsgründung die Relevanz des Stifterwillens für die Stiftungsarbeit mitunter nachlässt:

„Ich finde es ein wenig bedauerlich, dass es keinen Vertreter der Familie mehr in den Stiftungsgremien gibt. Der Stifter hat uns ja Richtlinien gegeben, was wir tun sollen. Und diese Richtlinien geben uns einen Rahmen vor, und es ist ab und zu hilfreich, wenn eines der Familienmitglieder berichtet, wie der Stifter das gemeint hat, wie die Ausführungen des Stifters sich interpretieren lassen. Da wurde ab und an nachgefragt, wie war der Stifter, wie hat er das gemeint. Andererseits sage ich auch, es ist inzwischen viele Jahrzehnte her seit der Stiftungsgründung und dann steht auch der Stifterwille nicht mehr ganz so im Zentrum, wie das am Anfang war.“

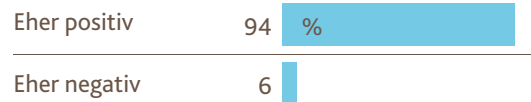
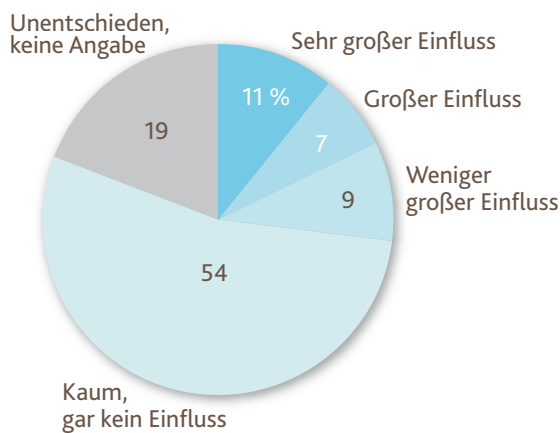
Schaubild 12

Begrenzter Einfluss des Stifters oder seiner Nachkommen auf die Stiftung

Frage: "Wie groß ist ganz allgemein der Einfluss, den der Stifter bzw. seine Nachkommen in der Familie heute auf die Stiftung haben?"

Frage an diejenigen, bei denen der Stifter bzw. seine Nachkommen heute noch einen Einfluss auf die Stiftung besitzen:

"Und wie ist Ihr Eindruck: Wirkt sich der Einfluss des Stifters bzw. seiner Familie eher positiv oder eher negativ auf das Stiftungsunternehmen aus?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

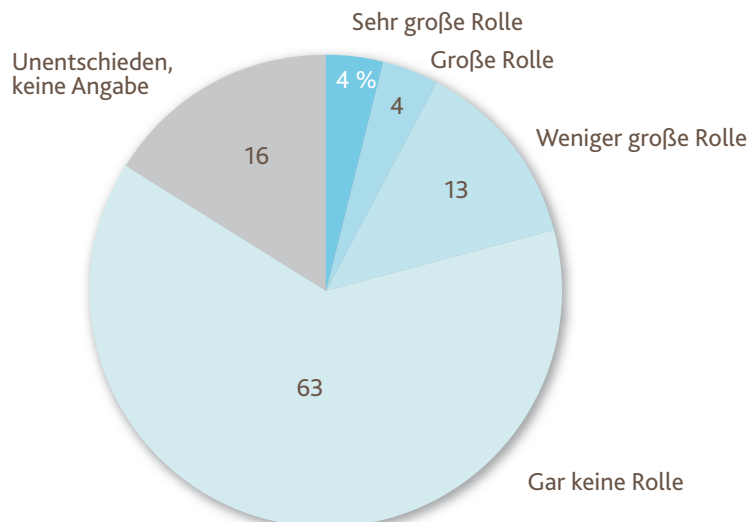
© IfD-Allensbach

In den Stiftungsunternehmen selbst ist der Einfluss der Familien noch geringer: Nur in 8 Prozent der Stiftungsunternehmen spielen der Stifter bzw. seine Nachkommen heute noch eine Rolle, in 13 Prozent spielen sie eine weniger große, in fast zwei Drittel der Unternehmen gar keine Rolle mehr (Schaubild 13).

Schaubild 13

Stifter bzw. seine Nachkommen spielen kaum mehr eine Rolle im Unternehmen

Frage: "Welche Rolle spielen der Stifter bzw. seine Nachkommen in der Familie heute im Unternehmen: Spielen sie eine sehr große, große, weniger große oder gar keine Rolle mehr?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Stiftungsunternehmen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

VERHÄLTNIS VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN UND STIFTUNG

Stiftungsunternehmen und ihre Stiftungen haben in der Regel ein gutes Verhältnis. Dieses gute Verhältnis kommt auch darin zum Ausdruck, dass die Führungskräfte kaum ernsthafte Konfliktfelder schildern. 74 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen und Stiftungen antworten auf die offene Frage, d.h. ohne die Vorgabe möglicher Antworten, nach etwaigen Konfliktfeldern mit „Nein, es gibt keine Konfliktfelder“. Als einziges häufiger genanntes Konfliktfeld kann die Ausschüttungspolitik gelten. 12 Prozent der Führungskräfte beschreiben dies als Anlass für Diskussionen. Alle anderen Konfliktfelder haben häufig mit der spezifischen Stiftungs konstruktion zu tun und fallen insgesamt kaum ins Gewicht (Schaubild 14).

In den explorativen Einzelgesprächen wurde in Bezug auf das Verhältnis von Unternehmen und Stiftung auch häufig auf das persönliche Verhältnis der handelnden Personen verwiesen, das neben gegenseitiger Sympathie und Vertrauen auf einem gemeinsamen Verständnis der ideellen Grundsätze, die das Unternehmen und die Stiftung verbinden, beruht. Dadurch ergeben sich auch Unterschiede im Vergleich zu anderen Eigentumsformen. Ein Vorstandsvorsitzender formulierte dies so:

„Das Verhältnis ist sehr gut. Es gibt ein großes Vertrauen wechselseitig, auch eine ideelle Identität, nämlich in den Grundsätzen des Stifters. Dieses persönlich gute Verhältnis bedeutet aber keine Kumpanei, keine Duzbruderschaft, keine Freundschaftsverhältnisse im privaten Sinne. Was wir haben, ist eine gegenseitige Achtung und Wertschätzung. Man möchte sich wechselseitig unterstützen und seine Pflicht tun. Dieser Pfad ist bei einer Stiftungs konstruktion von größerer Bedeutung als bei einer Aktiengesellschaft, bei stärker anonymisierten Verhältnissen.“

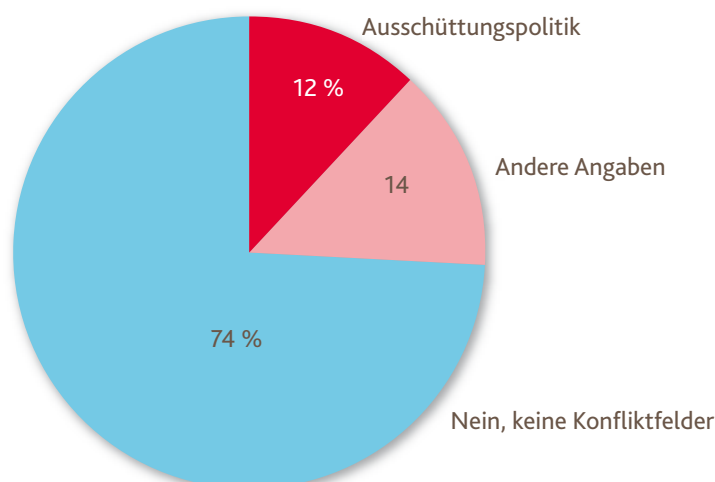
Mehrfach wurde in den explorativen Gesprächen deutlich, dass Stiftungsunternehmen bestimmte Typen von Führungskräften an der Spitze erfordern:

„Man kann schon sagen, dass in dieser Stiftungs konstruktion die Ambition des Managements und das Verantwortungsbewusstsein des Managements eine besondere Rolle spielt, weil von der Eigentumsstellung her eben kein harter Druck ausgeübt wird und auch die Kontrolle aus der Eigentümerstellung heraus vielleicht auch mal geringer ist als bei einem anderen Unternehmen, wo Gewinnambitionen stärker mitspielen.“

Schaubild 14

Kaum ernsthafte Konfliktfelder

Frage: "Gibt es zwischen Stiftung und Unternehmen Konfliktfelder, also Themen, über die Stiftung und Unternehmen unterschiedlicher Auffassung sind? Welche sind das?"
(offene Ermittlung, ohne Antwortvorgaben)



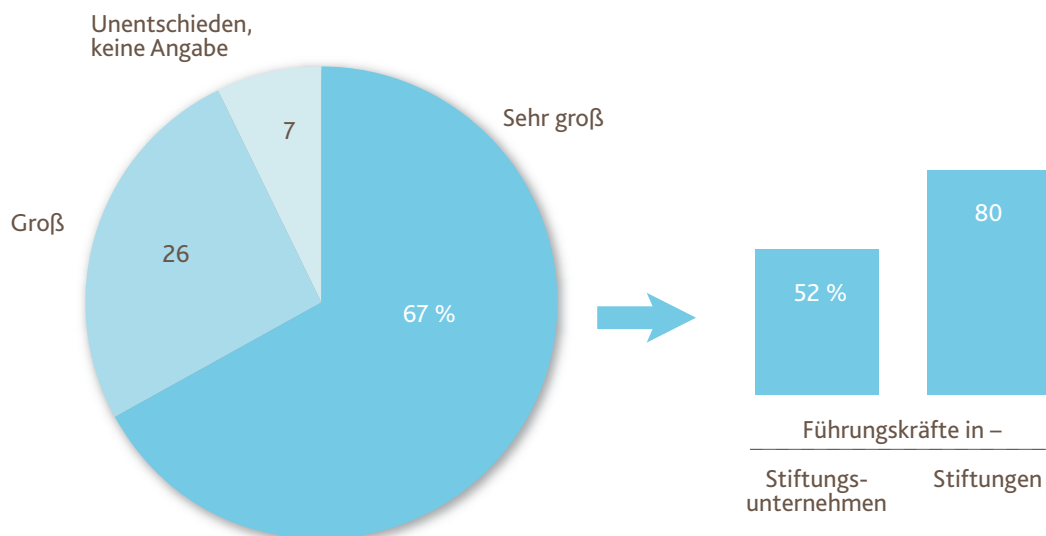
Die Stiftungen haben ein ausgeprägtes Interesse an den Entwicklungen in „ihrem“ Unternehmen. 67 Prozent der Führungskräfte berichten von einem sehr großen Interesse der Stiftung, 26 Prozent von einem großen Interesse. Nur 7 Prozent nehmen das Interesse als weniger groß wahr. Ein vollständiges Desinteresse gibt es gar nicht. 80 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungen reklamieren für sich ein sehr großes Interesse; mit 52 Prozent haben Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen allerdings etwas seltener den Eindruck, dass es ein solches ausgeprägtes Interesse gibt (Schaubild 15). An diesem Interesse spiegelt sich mitunter auch der Stiftungsauftrag wider, den ein Stiftungsvorstand mit folgenden Worten prägnant zum Ausdruck brachte:

„Unser Auftrag ist es, das Vermögen zu erhalten, daher müssen wir ein Interesse daran haben, was im Unternehmen abläuft.“

Schaubild 15

Großes Interesse der Stiftung an den Entwicklungen im Stiftungsunternehmen

Frage: "Wie ist Ihr Eindruck: Wie groß ist das Interesse der Stiftung an den Entwicklungen im Unternehmen?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

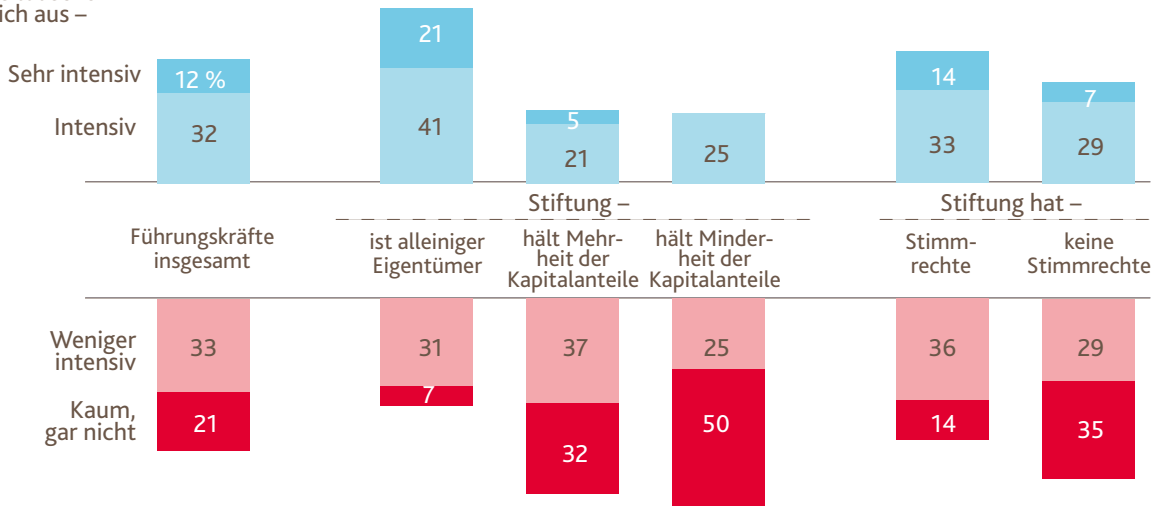
Dieses Interesse führt aber nicht zwingend auch zu einem sehr intensiven Austausch zwischen Stiftung und Stiftungsunternehmen über das operative Geschäft. Die Mehrheit der Führungskräfte tauscht sich eher selten über das tägliche Geschäft aus: 33 Prozent sprechen wenig, 21 Prozent kaum oder gar nicht miteinander über das operative Geschäft. Dagegen berichten 12 Prozent über einen sehr intensiven, 32 Prozent über einen intensiven Austausch zwischen Stiftungsunternehmen und Stiftung. Ein intensiver Austausch findet besonders bei denjenigen Stiftungsunternehmens statt, bei denen die Stiftung alleinige Eigentümerin des Unternehmens ist: 62 Prozent der Führungskräfte tauschen sich hier (sehr) intensiv aus, bei Stiftungsunternehmen, die sich nicht im alleinigen Eigentum der Stiftung befinden, tut dies nur rund ein Viertel der Führungskräfte. Das Vorhandensein von Stimmrechten der Stiftung in Bezug auf das Unternehmen ist dagegen für den Austausch weniger ausschlaggebend, wengleich Stiftungen mit Stimmrecht in einem häufigeren Austausch mit dem Stiftungsunternehmen stehen als Stiftungen ohne Stimmrecht (Schaubild 16).

Schaubild 16

Intensität des Austausches zwischen Stiftung und Stiftungsunternehmen

Frage: "Wie intensiv ist der Austausch zwischen Stiftung und Unternehmen, wenn es um das operative Geschäft geht?"

Es tauschen sich aus –



Auf 100 fehlende Prozent: Unentschieden, keine Angabe

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

Auch der Einfluss, den die Stiftung auf die Geschäftsstrategie des Stiftungsunternehmens nimmt, ist begrenzt. Die Mehrheit von 60 Prozent der Führungskräfte berichtet von einer geringen oder gar keiner Einflussnahme der Stiftung auf die Strategie des Stiftungsunternehmens, 40 Prozent von einer sehr großen oder großen Einflussnahme. Erneut ist der Einfluss von Stiftungen, die alleinige Eigentümer des Unternehmens sind, größer als von Stiftungen ohne vollständiges Eigentum am Unternehmen (Schaubild 17).

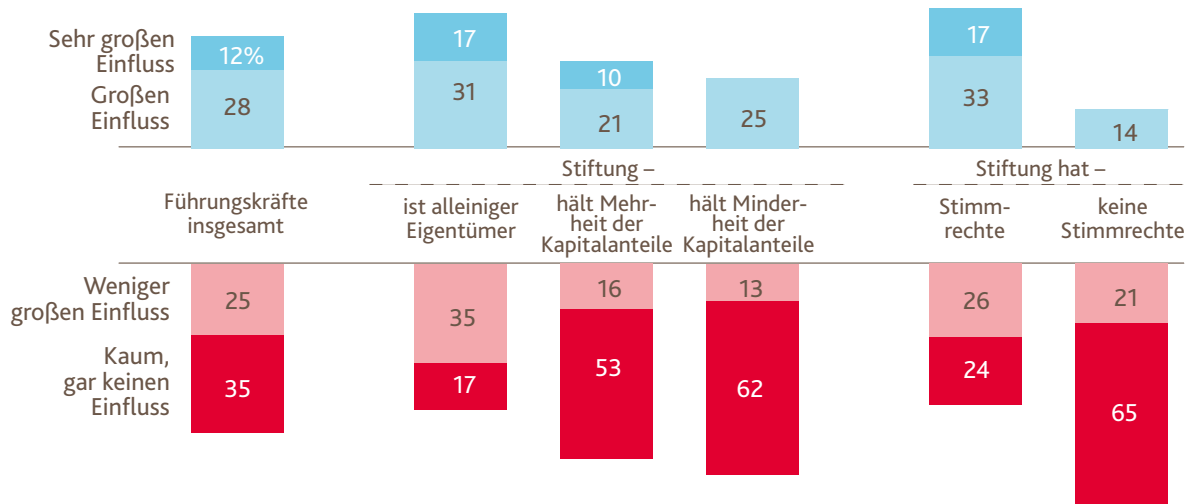
Das Stiftungsrecht ist bei der Einflussnahme der Stiftung auf die Unternehmenstätigkeit sehr restriktiv. Ein Einfluss auf die operative Geschäftstätigkeit wurde in den explorativen Interviews daher mit Verweis auf das Stiftungsrecht regelmäßig kategorisch negiert. Der Einfluss auf die strategische Ausrichtung wurde in den ausführlichen Gesprächen mitunter als Wächterfunktion beschrieben. Die Stiftung würde sich dann einmischen, wenn es zu einer vollständigen Neuausrichtung der Unternehmensziele kommen würde oder etwas grundsätzlich in eine inakzeptable Richtung laufe. Ein Geschäftsführer einer Stiftung formulierte das so:

„Wenn die Unternehmensführung die Idee hätte, das derzeitige Geschäft in einen Teppichhandel umzuwandeln oder so etwas, dann würden wir da schon genau hinschauen.“

Schaubild 17

Einfluss der Stiftung auf die Geschäftsstrategie

Frage: "Welchen Einfluss nimmt die Stiftung auf die Geschäftsstrategie, die strategische Ausrichtung des Unternehmens?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

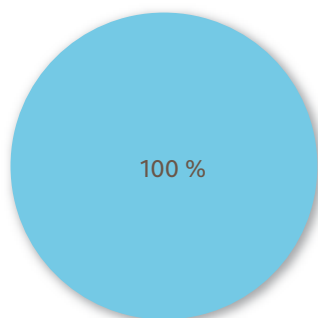
Bemerkenswerterweise sind alle Führungskräfte mit dem jeweiligen Status quo zufrieden, offensichtlich spiegelt die jeweilige Situation auch die Präferenzen der beteiligten Akteure zur Rollenverteilung wider. Von den Führungskräften aus Stiftungsunternehmen, bei denen die Stiftung einen sehr großen oder großen Einfluss auf die Geschäftsstrategie nimmt, finden 100 Prozent der Befragten diese Mitwirkung auch hilfreich. Gleichzeitig sind aber auch alle Führungskräfte aus Unternehmen, bei denen die Stiftung einen weniger großen oder gar keinen Einfluss auf die strategische Entwicklung des Unternehmens nimmt, damit vollkommen zufrieden (Schaubild 18).

Schaubild 18

Zufrieden mit der (Nicht-)Einflussnahme auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens

Frage an Stiftungsunternehmen, bei denen die Stiftung (sehr) großen Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens nimmt:

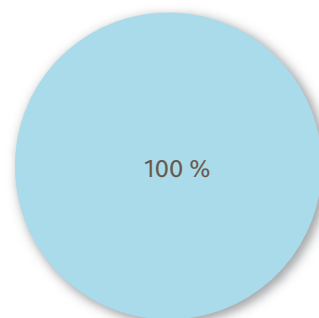
"Und finden Sie diese Einflussnahme hilfreich oder ist das aus Ihrer Sicht weniger hilfreich für die Entwicklung des Unternehmens?"



Hilfreich

Frage an Stiftungsunternehmen, bei denen die Stiftung weniger großen bzw. kaum Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens nimmt:

"Und würden Sie sich wünschen, dass die Stiftung sich stärker einbringt, oder sind Sie mit der jetzigen Situation zufrieden?"



Zufrieden

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

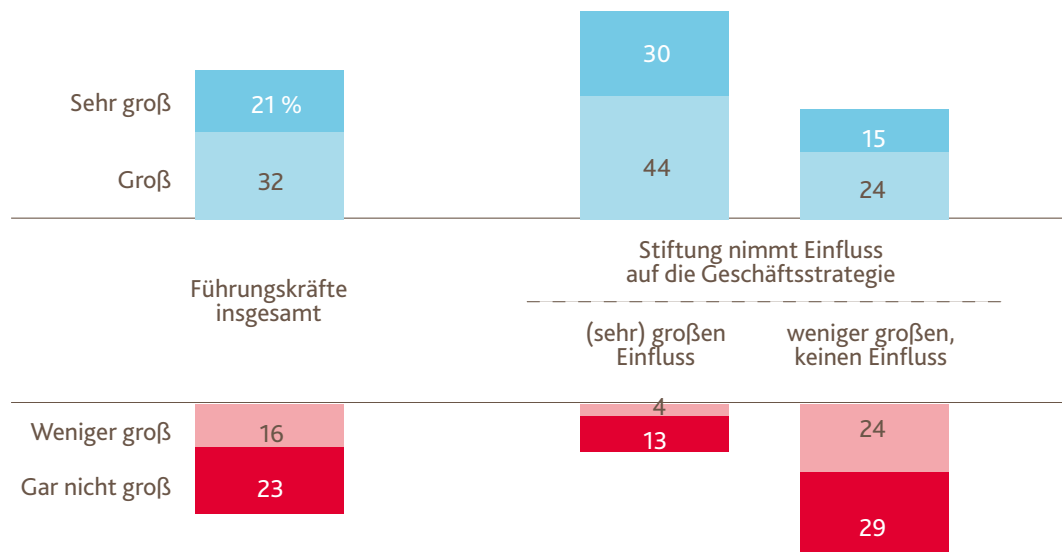
© IfD-Allensbach

Einen größeren Einfluss nimmt die Stiftung dagegen auf die Gewinnausschüttung, d.h. darauf, welchen Anteil der Unternehmensgewinne sie erhält. 53 Prozent der Führungskräfte beschreiben den Einfluss als sehr groß bzw. groß, 39 Prozent berichten von einer weniger großen oder gar nicht großen Einflussnahme. Die Einflussnahme auf die Ausschüttungspolitik geht dabei häufig Hand in Hand mit einem generellen Einfluss auf die Geschäftsstrategie. Von denjenigen Führungskräften, die von einem (sehr) großen Einfluss der Stiftung auf die Geschäftsstrategie berichten, konstatieren 74 Prozent auch einen (sehr) großen Einfluss auf die Ausschüttungspolitik. Aber auch Stiftungen, die sich bei der Geschäftsstrategie zurückhaltend zeigen und einen weniger großen oder keinen Einfluss darauf nehmen, nehmen auf die Ausschüttungspolitik zu 39 Prozent einen (sehr) großen Einfluss (Schaubild 19).

Schaubild 19

Einfluss der Stiftung auf die Gewinnausschüttung

Frage: "Wie groß ist der Einfluss, den die Stiftung darauf hat, welchen Anteil des Unternehmensgewinns sie erhält?"



Auf 100 fehlende Prozent: Unentschieden, keine Angabe

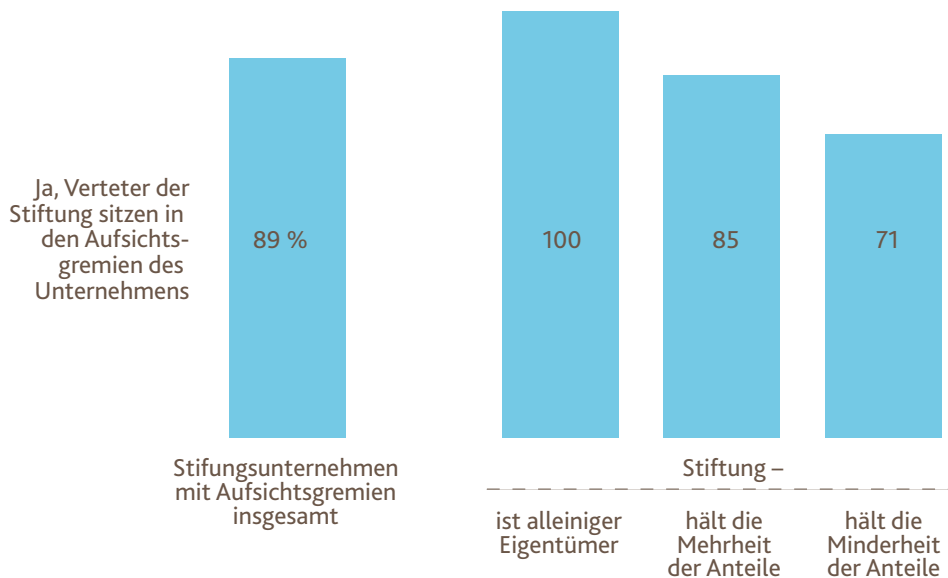
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

Der Einfluss der Stiftung erfolgt dabei meist nicht direkt. Vielmehr sitzen in der Regel Vertreter der Stiftung in den Aufsichtsgremien des Stiftungsunternehmens, die häufig auch über die Gewinnausschüttung entscheiden. Von den in der Studie abgedeckten Stiftungsunternehmen haben 80 Prozent Aufsichtsgremien, 20 Prozent haben – beispielsweise, weil diese für die jeweilige Rechtsform des Stiftungsunternehmens nicht vorgesehen sind – keine Kontrollgremien im Unternehmen. Bei den Stiftungsunternehmen mit Aufsichtsgremien sitzen in 89 Prozent der Fälle auch Vertreter der Stiftung in diesen Gremien. Dabei haben in allen Stiftungsunternehmen mit Aufsichtsgremien, die sich im Alleineigentum von Stiftungen befinden, Vertreter der Stiftung auch Sitz und Stimme im Aufsichtsgremium. Von den Stiftungsunternehmen mit Aufsichtsgremien, die sich mehrheitlich im Besitz einer Stiftung befinden, ist in 85 Prozent der Fälle die Stiftung im Aufsichtsgremium vertreten. Aber auch bei Minderheitsbeteiligungen ist in der Mehrheit der Fälle eine Vertretung der Stiftung im Aufsichtsgremium gegeben (Schaubild 20). In den explorativen Interviews wurde von den Gesprächspartnern darauf hingewiesen, dass dadurch natürlich kein formaler und direkter Einfluss der Stiftung entsteht. Denn die Stiftung hat gegenüber den Mitgliedern der Aufsichtsgremien selbstverständlich keine Weisungsbefugnis. Gleiches gilt für die Einflussnahme auf die Gewinnausschüttung, die in der Regel auch nur über diesen indirekten Weg erfolgt.

In der Regel sitzen Vertreter der Stiftung auch im Aufsichtsrat des Stiftungsunternehmens

Frage: "Sitzen Vertreter der Stiftung in Aufsichtsgremien des Unternehmens oder ist das nicht der Fall oder gibt es im Unternehmen keine Aufsichtsgremien?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Stiftungsunternehmen, in denen es Aufsichtsgremien gibt
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

Bezüglich der Besetzung von Stiftungsgremien gibt es kaum eine Hierarchie bei den Auswahlkriterien für die Mitglieder. Die Führungskräfte aus den Stiftungen stellen noch am ehesten Branchenkenntnis, die von 67 Prozent als besonders wichtiges Auswahlkriterium angesehen wird, sowie die Identifikation mit den Zielen der Stiftung, die für 60 Prozent von besonderer Bedeutung ist, in den Vordergrund. Aber auch Managementenerfahrung und Reputation der potentiellen Mitglieder sind mit jeweils rund 50 Prozent häufig genannte Kriterien (Schaubild 21).

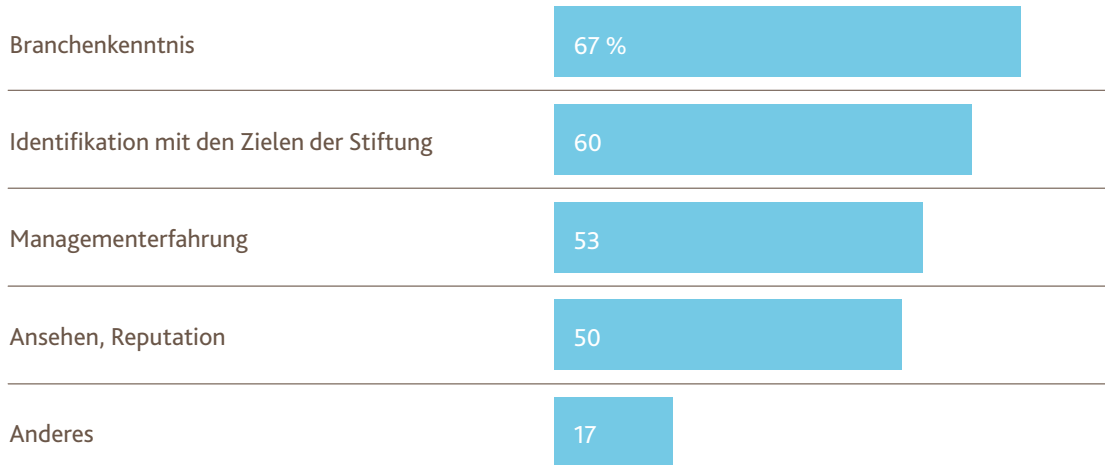
Der Austausch mit den Mitgliedern der Stiftungsgremien wurde vor dem Hintergrund der Auswahlkriterien in einem explorativen Interview auch besonders gewürdigt:

„Wir als Geschäftsführung sitzen da gestandenen Herren gegenüber, die alle eine große Berufserfahrung haben. Als börsennotiertes Unternehmen würden wir Analysten und Fondsmanagern gegenüber sitzen, die deutlich jünger sind, keine Beziehung zu unserem Unternehmen haben und denen vor allem die ganze Berufserfahrung in einem operativen Unternehmen fehlt. Ich glaube, dass diese Struktur mit sehr erfahrenen Gesprächspartnern in den Stiftungsgremien, die langfristig denken, für die Geschäftsführung und das Unternehmen ein ausgesprochenes Asset ist.“

Schaubild 21

Auswahlkriterien für die Besetzung von Stiftungsgremien

Frage: "Was sind bei Ihnen die wichtigsten Auswahlkriterien, wenn es um die Besetzung des Kuratoriums bzw. des Beirats geht: Branchenkenntnis, Managementenerfahrung, Identifikation mit den Zielen der Stiftung, Ansehen bzw. Reputation der Person, oder was sonst?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

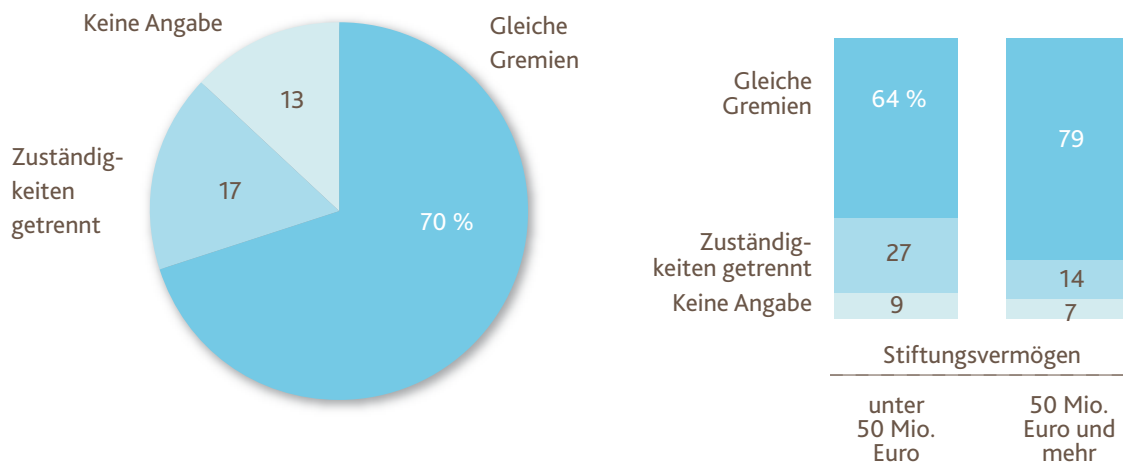
© IfD-Allensbach

In der großen Mehrheit der befragten Stiftungen gibt es keine getrennten Gremien für die Verwaltung des Stiftungsvermögens einerseits und der gemeinnützigen Arbeit andererseits. 70 Prozent der Stiftungen haben für die beiden Aufgaben keine organisatorische Trennung, nur 17 Prozent haben diese Aufgaben organisatorisch getrennt. Bemerkenswerterweise gibt es dabei keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit von der Stiftungsgröße. In der Studie befragte Stiftungen mit weniger als 50 Mio. Euro Stiftungsvermögen hatten mit 27 Prozent sogar etwas häufiger getrennte Zuständigkeiten als große Stiftungen mit 14 Prozent (Schaubild 22).

Schaubild 22

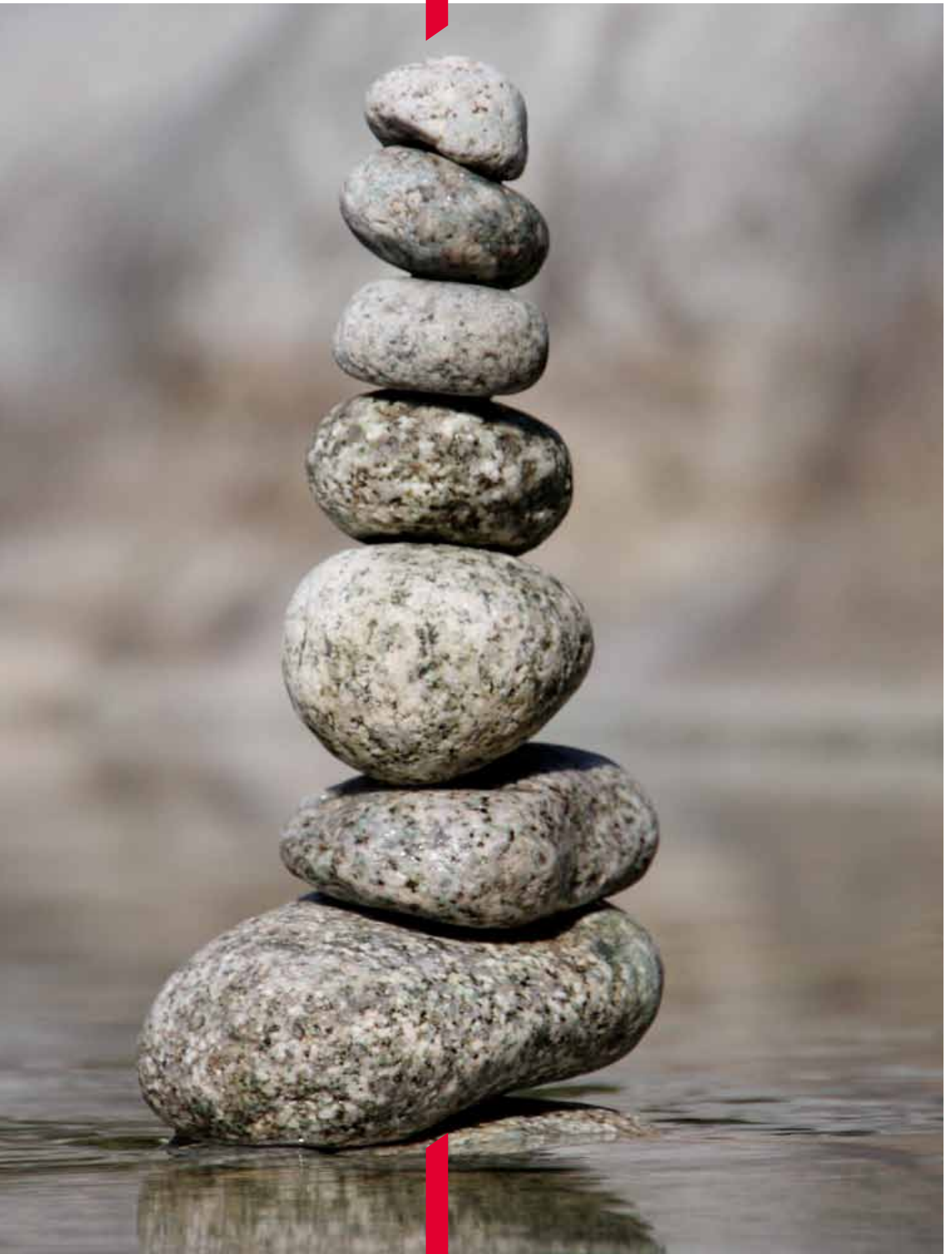
In der Regel keine getrennten Gremien für Verwaltung des Stiftungsvermögens und gemeinnützige Stiftungsarbeit

Frage: "Sind innerhalb der Stiftung für die Verwaltung des Stiftungsvermögens und für die gemeinnützige Stiftungsarbeit die gleichen Gremien zuständig oder sind die Zuständigkeiten getrennt?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach



STIFTUNGSUNTERNEHMEN – UNTERNEHMEN MIT BESONDERHEITEN

Stiftungsunternehmen unterscheiden sich von anderen Unternehmen nicht nur durch die rechtliche Eigentumsstruktur, indem sie sich ganz oder teilweise im Eigentum einer Stiftung befinden. Sie unterscheiden sich auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht. 52 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen sagen, dass ihr Unternehmen, weil es ein Stiftungsunternehmen ist, anders geführt wird als wenn es nicht einer Stiftung gehören würde, 48 Prozent können keine wesentlichen Unterschiede erkennen. Diejenigen, die Unterschiede konstatieren, sehen diese insbesondere in der langfristigen Ausrichtung des Unternehmens sowie der weniger starken Fokussierung auf eine ausschließliche Profitmaximierung. Jeweils 43 Prozent der Führungskräfte, die einen Unterschied in der Unternehmensführung sehen, nannten spontan diese beiden Punkte (Schaubild 23).

Diese unterschiedlichen Grundsätze der Unternehmensführung wurden auch in den Zitaten der Führungskräfte deutlich:

„Wir entwickeln Ziele aus uns selbst heraus. Entwicklungsraten und Wachstumsraten werden nicht von außen bestimmt.“

„Wir können langfristiger planen, sind nicht gezwungen, jedes Jahr Ausschüttungen zur produzieren.“

„Wir können langfristige Entscheidungen treffen, sind nicht abhängig von kurzfristigen Kapitalmarktentscheidungen. Die mittelfristige Unternehmensführung ist aber gleich wie bei börsennotierten Unternehmen.“

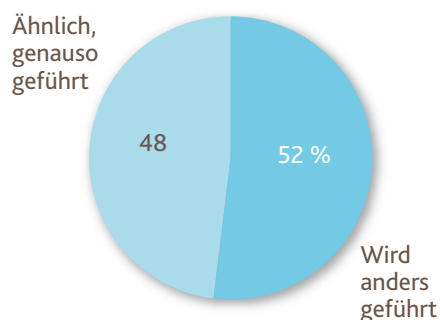
„Der große Vorteil der Stiftungskonstruktion ist, dass wir auch mal in Kauf nehmen, weil wir ja nicht sofort an der Börse abgestraft werden, ein Jahr lang wesentlich weniger zu verdienen oder Verluste zu machen im Interesse des langfristigen Wirtschaftens.“

„Durch die Stiftungslösung kann ich auch eine andere Motivation im Unternehmen kreieren, weil man eben nicht vom Shareholder-Value zu Kurzatmigkeiten getrieben ist, sondern langfristig agieren kann. Zudem kann ich damit werben, dass wir eine Unabhängigkeit haben, die wir aber selber zu sichern haben durch eine gute Profitabilität, dass eben diese Profitabilität schwerpunktmäßig weiter dem Unternehmen nutzt und nicht den fremden Investoren.“

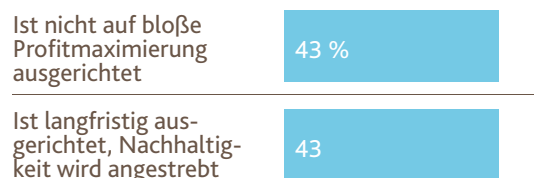
Schaubild 23

Unterschiede bei den Grundsätzen der Unternehmensführung

Frage: "Würden Sie sagen, dass Ihr Unternehmen anders geführt wird, weil es ein Stiftungsunternehmen ist, oder würde Ihr Unternehmen ähnlich oder genauso geführt werden, wenn es sich nicht um ein Stiftungsunternehmen handeln würde?"



Falls Antwort: 'Wird anders geführt':
"Und inwiefern wird ihr Unternehmen anders geführt? Was ist das Besondere an der Unternehmensführung?"



Auch die Unternehmenskultur wird von den Führungskräften der Stiftungsunternehmen als spezifisch wahrgenommen: 59 Prozent berichten von einer besonderen Unternehmenskultur in ihrem Stiftungsunternehmen, 41 Prozent sehen keinen großen Unterschied zu anderen Unternehmen. Von denjenigen, die ihre Unternehmenskultur als besonders beschreiben, führen 44 Prozent die hohe Identifikation der Mitarbeiter als Spezifikum an, 25 Prozent die langfristige Orientierung bzw. nicht ausschließliche Ausrichtung an der Profitmaximierung (Schaubild 24).

Erneut verdeutlichen die Zitate der Führungskräfte die Besonderheit von Stiftungsunternehmen:

„Es gibt eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, weil wir Sozialverantwortung tatsächlich umsetzen – wir tun, wovon andere oft nur reden.“

„Es ist leichter, einen Konsens mit den Mitarbeitern zu finden, wenn es um Bezahlung oder strategische Ausrichtung des Unternehmens geht.“

„Manchmal muss man betonen, dass man, obwohl man einer gemeinnützigen Stiftung gehört, dennoch Gewinn machen muss.“

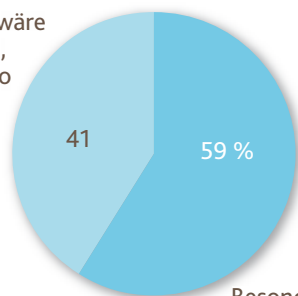
Schaubild 24

Besondere Unternehmenskultur

Frage: "Würden Sie sagen, es gibt bei Ihnen im Unternehmen eine besondere Unternehmenskultur, weil es sich um ein Stiftungsunternehmen handelt, oder wäre die Unternehmenskultur ähnlich oder genauso, wenn es sich nicht um ein Stiftungsunternehmen handeln würde?"

Falls Antwort: 'Gibt besondere Unternehmenskultur':
"Und inwiefern unterscheidet sich die Unternehmenskultur, weil es ein Stiftungsunternehmen ist?"

Kultur wäre
ähnlich,
genauso



Besondere
Unternehmens-
kultur

Hohe Identifikation
der Mitarbeiter mit
dem Unternehmen

44 %

Keine reine Ausrichtung
auf Gewinnmaximierung,
längerfristige Orientierung

25

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

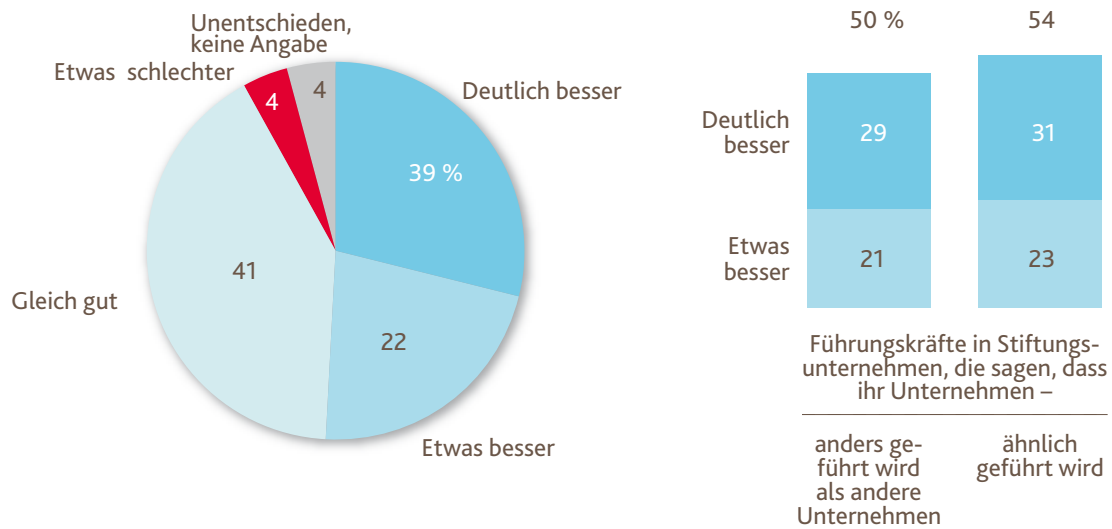
© IfD-Allensbach

Die unterschiedliche Unternehmensführung scheint aber keinen unmittelbaren Einfluss auf die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu haben. Die Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen berichten zwar mehrheitlich über eine überdurchschnittliche Performance ihres Unternehmens: 39 Prozent schätzen die wirtschaftliche Lage im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern als deutlich, 22 Prozent als etwas besser ein. 41 Prozent sehen eine gleich gute, nur 4 Prozent eine unterdurchschnittliche Entwicklung. Die positive Einschätzung der wirtschaftlichen Leistungsstärke hängt aber nicht sichtbar davon ab, ob das Stiftungsunternehmen anders geführt wird als andere Unternehmen. 50 Prozent der Stiftungsunternehmen, die nach Ansicht ihrer Führungskräfte – eben weil sie Stiftungsunternehmen sind – anders geführt werden als andere Unternehmen, weisen nach Auskunft der Führungskräfte eine überdurchschnittliche Performance auf. Von den Stiftungsunternehmen, deren Führungskräfte keine großen Unterschiede in den Unternehmensgrundsätzen im Vergleich zu anderen Unternehmen sehen, sind es mit 54 Prozent praktisch genauso viele (Schaubild 25).

Schaubild 25

Überdurchschnittliche Performance

Frage: "Wie schätzen Sie die wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern ein: Geht es Ihnen wirtschaftlich deutlich besser, etwas besser, ungefähr gleich gut, etwas schlechter, oder deutlich schlechter als seinen Konkurrenten?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

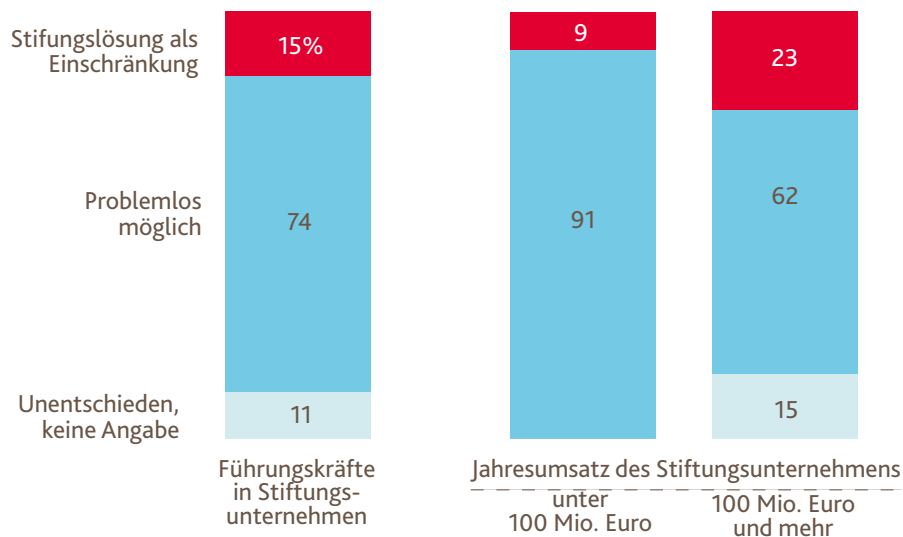
© IfD-Allensbach

Die Stiftungslösung wird von den Führungskräften in Stiftungsunternehmen kaum als Einschränkung bei Akquisitionen und Fremdfinanzierung betrachtet. Nur 15 Prozent der Führungskräfte sehen sich durch die Stiftungsstruktur in möglichen Unternehmenszukaufen eingeschränkt. 74 Prozent halten das auch als Stiftungsunternehmen problemlos für möglich. Auch unter den großen Stiftungsunternehmen mit 100 Mio. Euro und mehr Umsatz pro Jahr überwiegt diese Sichtweise. 62 Prozent halten die Stiftungslösung für keine Einschränkung bei der Akquisition anderer Unternehmen, 23 Prozent empfinden die Stiftungslösung als Einschränkung (Schaubild 26).

Schaubild 26

Stiftungslösung als Einschränkung bei der Akquisition anderer Unternehmen?

Frage: "Zum Gestaltungsspielraum, den das Unternehmen bei der Akquisition anderer Unternehmen hat: Stellt die Stiftungslösung hier eine Einschränkung dar oder sind derartige Vorhaben im Rahmen der Stiftungsstruktur problemlos möglich?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

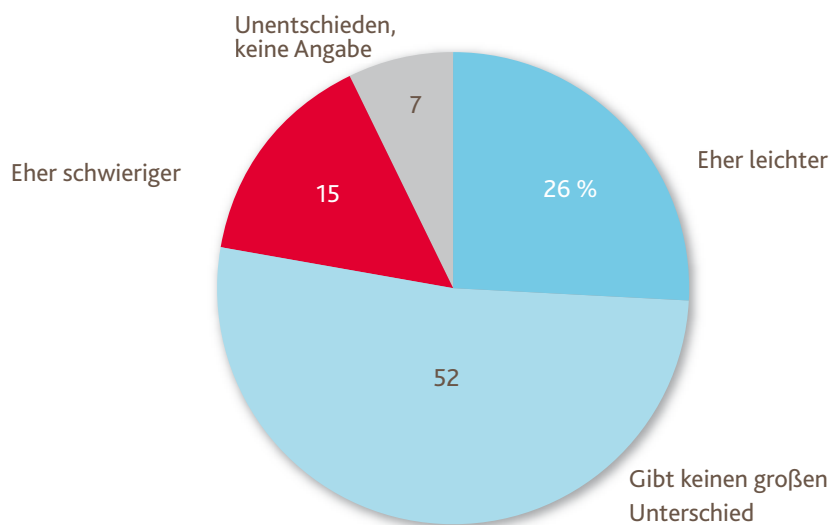
© IfD-Allensbach

Bei der Aufnahme von Fremdkapital besteht für die Mehrheit der Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen ebenfalls kein Nachteil für Stiftungsunternehmen. 52 Prozent der Führungskräfte haben nicht den Eindruck, dass sich der Stiftungsbesitz überhaupt auf den Zugang zu Fremdkapital auswirkt, 26 Prozent sehen einen leichteren Zugang. Nur 15 Prozent haben den Eindruck, dass es für Stiftungsunternehmen schwieriger als für andere Unternehmen ist, an Fremdkapital zu gelangen (Schaubild 27). In den explorativen Einzelgesprächen wurde in diesem Zusammenhang immer wieder betont, dass die Fremdkapitalfinanzierung letztlich von der Bonität und damit von der wirtschaftlichen Leistungskraft des Unternehmens abhängt, aber nicht von der Besonderheit des Stiftungseigentums.

Schaubild 27

Aufnahme von Fremdkapital

Frage: "Wie sind Ihre Erfahrungen: Ist es für ein Stiftungsunternehmen eher schwieriger oder eher leichter, an Fremdkapital zu kommen, als für Unternehmen, die nicht (teilweise) einer Stiftung gehören, oder gibt es da Ihrer Meinung nach keinen großen Unterschied?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

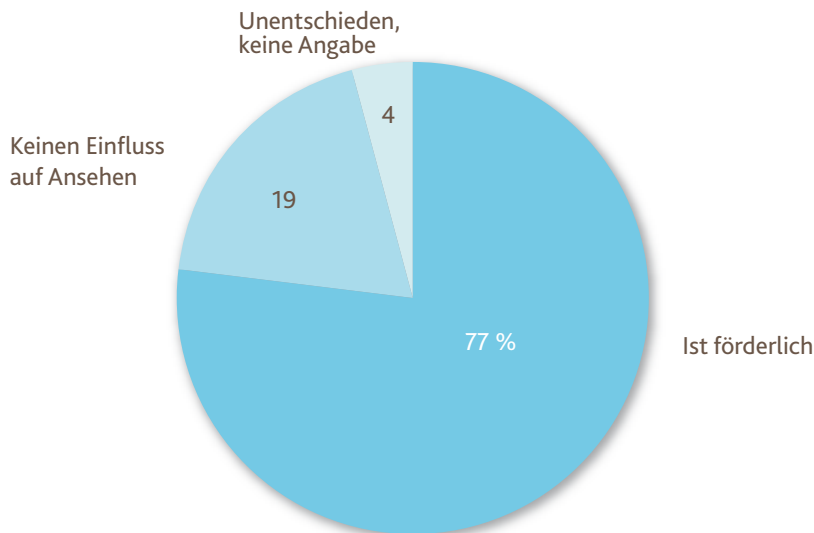
© IfD-Allensbach

Einen Einfluss hat der Stiftungsbesitz nach Ansicht der Führungskräfte auf das Ansehen des Unternehmens, und zwar einen deutlich positiven. Es besteht weitgehend Einigkeit unter den Führungskräften, dass diese Besonderheit für das Ansehen eines Unternehmens von Vorteil ist: 77 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen und Stiftungen gehen von einem positiven Image-Effekt aus, 19 Prozent sind der Meinung, dass dies keinen Einfluss auf das Ansehen des Unternehmens hat (Schaubild 28).

Schaubild 28

Stiftungseigentum fördert das Ansehen des Unternehmens

Frage: "Würden Sie sagen, dass es für das Ansehen Ihres Unternehmens förderlich ist, dass es ganz oder teilweise einer Stiftung gehört, oder hat das keinen Einfluss auf das Ansehen des Unternehmens?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

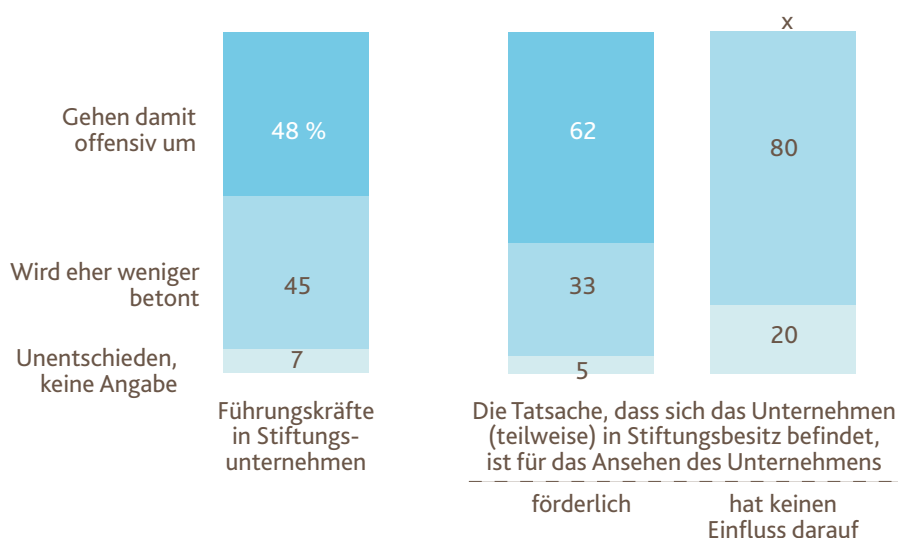
© IfD-Allensbach

Trotz der Überzeugung, als Stiftungsunternehmen einen Reputationsgewinn verbuchen zu können, kommuniziert nur rund die Hälfte der Stiftungsunternehmen dies offensiv nach außen. Ähnlich viele, nämlich 45 Prozent, betonen diese Tatsache in der Öffentlichkeit eher weniger. Von denjenigen Stiftungsunternehmen, die die Besonderheit, als Unternehmen einer Stiftung zu gehören, für förderlich für das Ansehen des Unternehmens halten, kommunizieren 62 Prozent den Stiftungsbesitz offensiv, 33 Prozent halten sich eher bedeckt (Schaubild 29).

Schaubild 29

Unterschiedlicher Umgang mit der Kommunikation der Eigentumsverhältnisse

Frage: "Wie kommunizieren Sie nach außen, dass sich ihr Unternehmen (teilweise) in den Händen einer Stiftung befindet: Kommunizieren Sie das nach außen eher offensiv, oder wird diese Tatsache in der Öffentlichkeit eher weniger betont?"



x = Weniger als 0,5 Prozent

Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

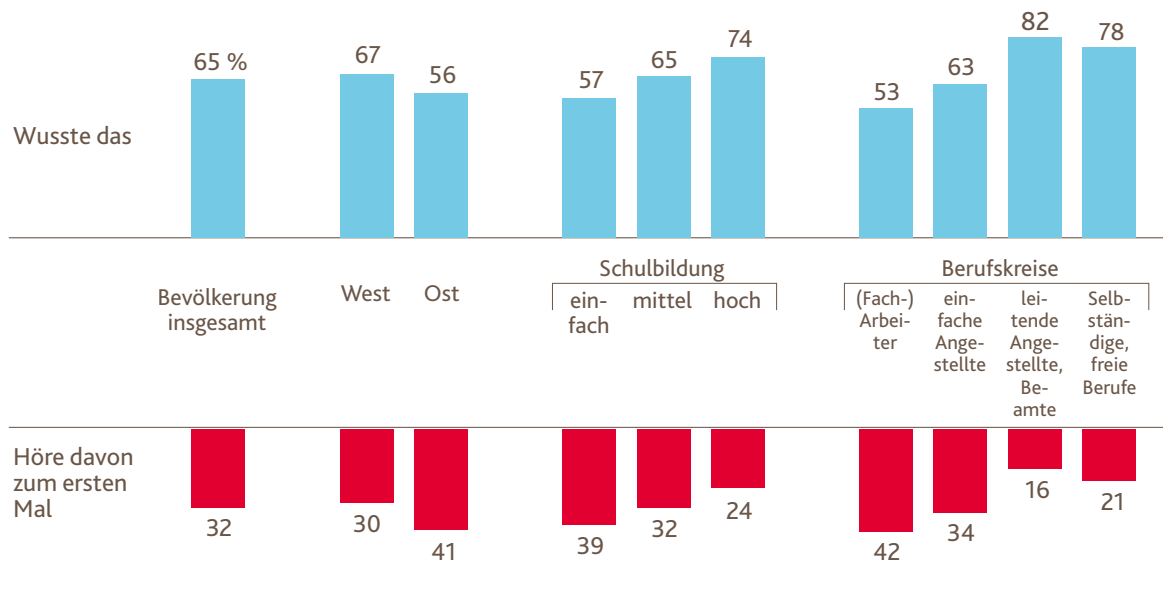
BEKANNTHEIT UND IMAGE VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN AUS SICHT DER BEVÖLKERUNG

Die Assoziationen und Vorstellungen, die die Bevölkerung von Stiftungsunternehmen hat, decken sich vielfach mit dem Selbstbild der Stiftungsunternehmen und Stiftungen. Immerhin fast zwei Dritteln der Bevölkerung ist nach eigenem Bekunden bekannt, dass sich einige deutsche Großunternehmen ganz oder teilweise in Stiftungseigentum befinden. Westdeutsche wissen etwas häufiger als Ostdeutsche darüber Bescheid, nicht zuletzt, weil die ganz überwiegende Mehrheit der unternehmensverbundenen Stiftungen ihren Ursprung in den alten Bundesländern hat. Deutlich stärker als vom Wohnort hängt das Wissen um die Existenz von Stiftungsunternehmen allerdings von der eigenen Schulbildung und – damit teilweise einhergehend – von der eigenen Berufsstellung ab. So geben 57 Prozent der Personen mit einfacher Schulbildung zu Protokoll, zu wissen, dass es Großunternehmen gibt, die sich im Besitz von Stiftungen befinden; von denjenigen mit hoher Schulbildung sind es fast drei Viertel. Leitende Angestellte und Beamte wissen zu 82 Prozent von der Existenz von Stiftungsunternehmen, (Fach-)Arbeiter zu 53 Prozent (Schaubild 30).

Schaubild 30

Existenz von Stiftungsunternehmen grundsätzlich bekannt

Frage: "Es gibt ja einige deutsche Großunternehmen, die ganz oder teilweise Stiftungen gehören. Wussten Sie das oder hören Sie davon gerade zum ersten Mal?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10093 (Juli 2012)

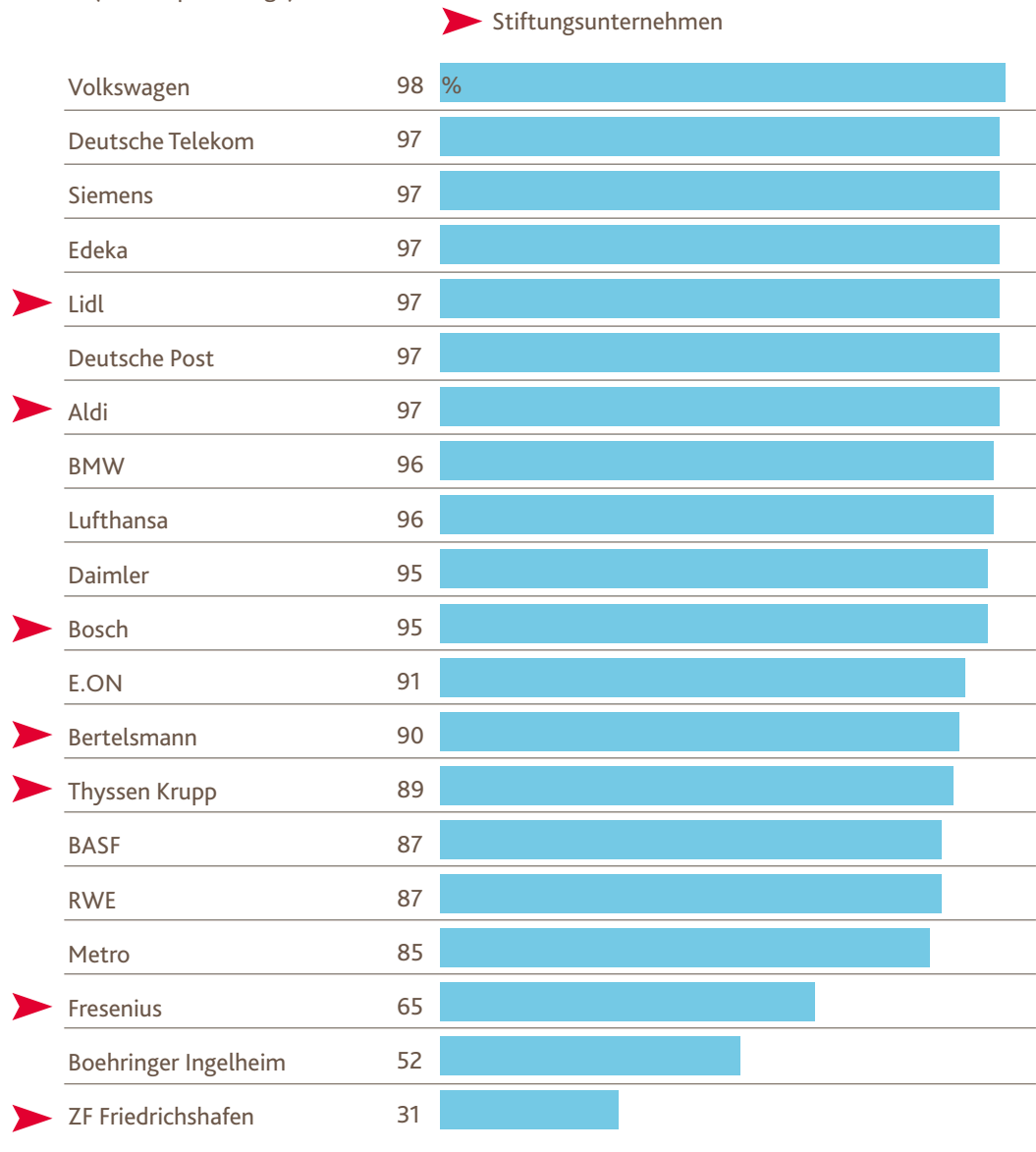
© IfD-Allensbach

Fast alle großen Unternehmen, die sich im Besitz von Stiftungen befinden, sind der Bevölkerung dem Namen auch bekannt: Lidl und Aldi sind praktisch allen Menschen in Deutschland bekannt, Bosch, Bertelsmann und Thyssen Krupp gut neun von zehn Bundesbürger. Auch den Namen Fresenius haben schon 65 Prozent gehört, während ZF Friedrichshafen nur einer Minderheit von 31 Prozent dem Namen nach bekannt ist (Schaubild 31).

Schaubild 31

Bekanntheit von (Stiftungs-) Unternehmen

Frage: "Auf diesen Karten stehen einige große deutsche Unternehmen. Welche davon kennen Sie zumindest dem Namen nach? Bitte legen Sie die entsprechenden Karten heraus."
(Kartenspielvorlage)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10093 (Juli 2012)

© IfD-Allensbach

Obwohl fast zwei Drittel der Bevölkerung von der Existenz großer Stiftungsunternehmen wissen, ordnet nur eine Minderheit die bekannten großen Stiftungsunternehmen auch richtig ein. Nur wenige derer, die die jeweiligen Unternehmen dem Namen nach kennen, stufen diese auch korrekt als Stiftungsunternehmen ein. Am stärksten bewusst ist der Bevölkerung der Stiftungsbesitz bei Bertelsmann: 43 Prozent derjenigen, die Bertelsmann dem Namen nach kennen, ordnen Bertelsmann als Unternehmen ein, das ganz oder zu einem großen Teil einer Stiftung gehört. Bei Fresenius weiß dies nur noch jeder Fünfte, bei Thyssen Krupp 18 Prozent, bei Bosch 14 Prozent – jeweils bezogen auf den Kreis derjenigen, die die jeweiligen Unternehmen zumindest dem Namen nach kennen. Besonders wenig bekannt ist der Bevölkerung, dass sich Lidl und Aldi im Besitz von Stiftungen befinden.

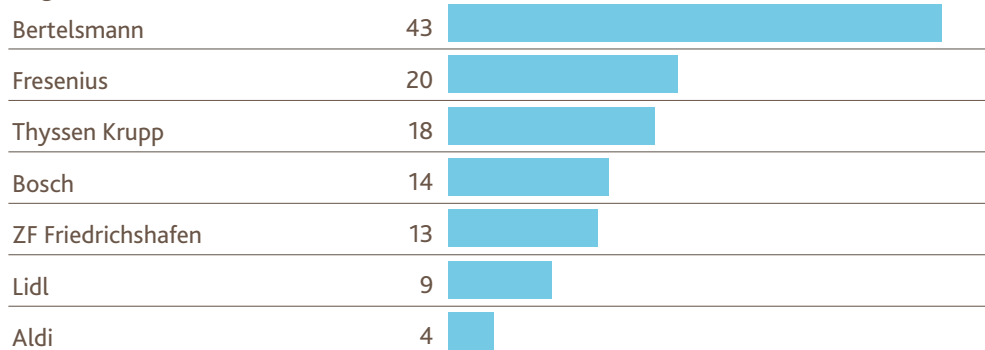
Unternehmen, die sich nicht in Stiftungshand befinden, werden nur selten fälschlicherweise als solche eingestuft. Am ehesten noch denkt die Bevölkerung bei Volkswagen und Boehringer Ingelheim an Stiftungsunternehmen. Jeweils 12 Prozent derjenigen, die diese Unternehmen dem Namen nach kennen, gehen davon aus, dass es sich bei dabei um Stiftungsunternehmen handelt (Schaubild 32).

Schaubild 32

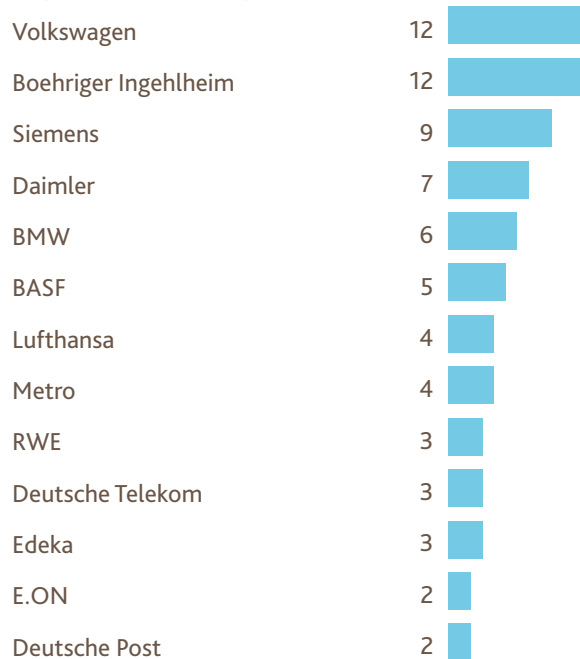
Stiftungsunternehmen werden kaum als solche wahrgenommen

Frage: "Könnten Sie bitte die Karten mit den Unternehmen herauslegen, von denen Sie wissen oder vermuten, dass sie ganz oder zu einem großen Teil einer Stiftung gehören?"
(Kartenspielvorlage)

Richtige Einordnung als
Stiftungsunternehmen:



Fälschlicherweise als
Stiftungsunternehmen eingeordnet:



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Personen, denen das jeweilige Unternehmen zumindest dem Namen nach bekannt ist
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10093 (Juli 2012)

© IfD-Allensbach

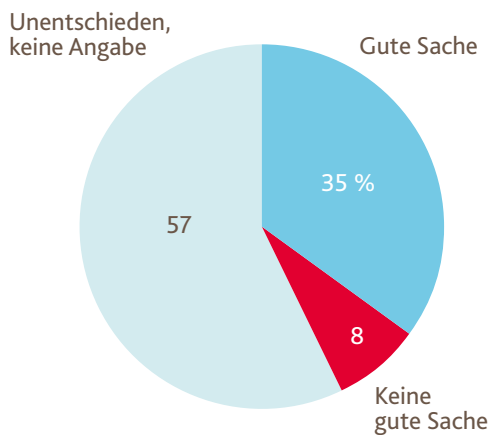
Die Mehrheit der Bevölkerung traut sich kein pauschales Urteil über Stiftungsunternehmen zu. 57 Prozent der Bevölkerung und 48 Prozent derjenigen, die wissen, dass es (große) Unternehmen gibt, die einer Stiftung gehören, zeigen sich indifferent hinsichtlich der Bewertung von Stiftungsunternehmen. Soweit sich die Bevölkerung ein pauschales Urteil zutraut, überwiegt die positive Bewertung: 35 Prozent der Bevölkerung, 43 Prozent derjenigen, die von der grundsätzlichen Existenz von Stiftungsunternehmen wissen, finden dies eine gute Sache. Weniger als jeder Zehnte hält Stiftungsunternehmen für keine gute Sache (Schaubild 33).

Schaubild 33

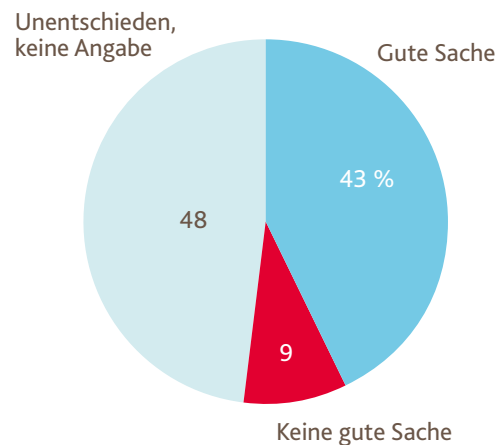
Mehrheit traut sich kein pauschales Urteil über Stiftungsunternehmen zu

Frage: "Wenn sich Unternehmen ganz oder teilweise im Besitz einer Stiftung befinden:
Ist das – nach dem, was Sie wissen oder vermuten – eine gute Sache oder keine gute Sache?"

Gesamtbevölkerung ab 16 Jahre



Personen, die wissen, dass es Unternehmen gibt, die einer Stiftung gehören



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre
Quelle: Allensbacher Archiv, ifD-Umfrage 10093 (Juli 2012)

© ifD-Allensbach

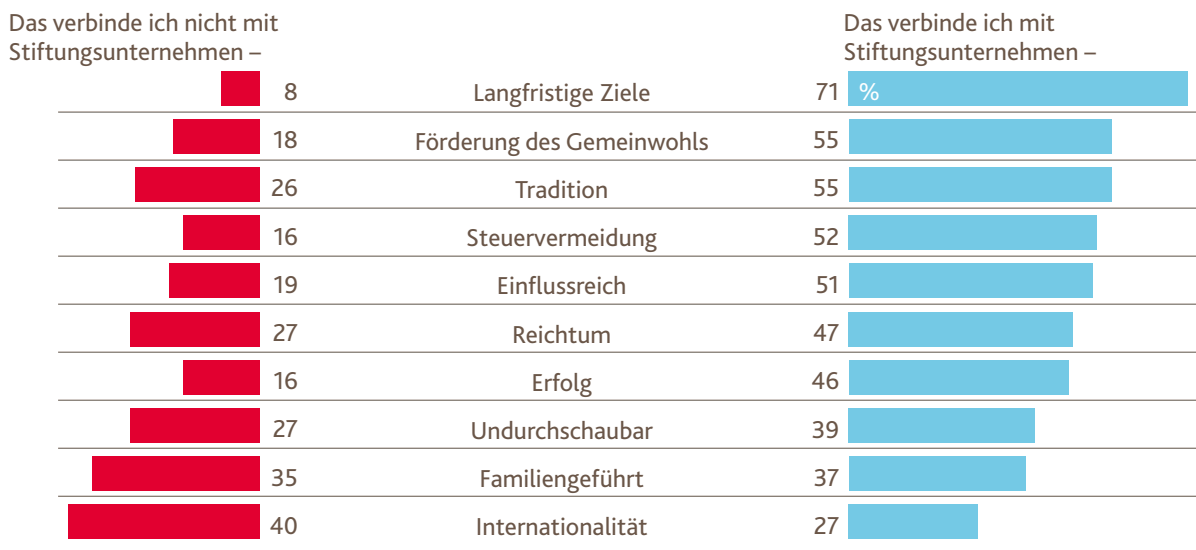
Auch wenn die Bevölkerung damit nur ein rudimentäres Wissen über konkrete Stiftungsunternehmen hat und sich kein pauschales Urteil zutraut, kommen vielen beim Begriff „Stiftungsunternehmen“ dennoch konkrete Assoziationen in den Sinn: 71 Prozent verbinden mit Stiftungsunternehmen die Verfolgung langfristiger Ziele, 55 Prozent die Förderung des Gemeinwohls, ebenso viele Tradition. Stiftungsunternehmen gelten jeweils rund der Hälfte der Bevölkerung als einflussreich, reich und erfolgreich.

Stiftungsunternehmen wecken aber auch negative Assoziationen: Mehr als die Hälfte der Bevölkerung bringt diese Eigentumsform mit Steuervermeidung in Zusammenhang, 39 Prozent halten Stiftungsunternehmen für undurchschaubar. Zudem gelten Stiftungsunternehmen (angesichts der Liste bekannter Stiftungsunternehmen offensichtlich zu unrecht) als wenig international, nur 27 Prozent der Bevölkerung denken bei „Stiftungsunternehmen“ an Internationalität (Schaubild 34).

Schaubild 34

Assoziationen zum Thema "Stiftungsunternehmen"

Frage: "Unternehmen, die sich ganz oder zu einem großen Teil im Besitz einer Stiftung befinden, nennt man Stiftungsunternehmen. Auch wenn Sie sich damit vielleicht noch nicht näher beschäftigt haben: Was verbinden Sie spontan mit Stiftungsunternehmen? Ich lese Ihnen nun einiges vor, und Sie sagen mir bitte, ob Sie das mit Stiftungsunternehmen verbinden oder nicht"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung ab 16 Jahre
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10093 (Juli 2012)

© IfD-Allensbach

Aufschlussreich ist auch der Image-Vergleich von Großunternehmen und großen Stiftungsunternehmen³: Stiftungsunternehmen gelten im Vergleich zu anderen (börsennotierten) Großunternehmen als weniger profitorientiert und stärker an langfristigen Perspektiven orientiert, dem Gemeinwohl verpflichtet und als Unternehmen, in denen sich die Mitarbeiter stärker mit dem Unternehmen identifizieren und auch ein besserer Umgang mit den Mitarbeitern gepflegt wird. Interessanterweise nimmt die Bevölkerung Stiftungsunternehmen aber auch – wie schon der Assoziationstest gezeigt hat – als weniger international wettbewerbsfähig und innovativ wahr. Insgesamt verbindet die Bevölkerung mit großen Stiftungsunternehmen weniger Imagedimensionen als mit Großunternehmen insgesamt, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, dass das Thema Stiftungsunternehmen – anders als Großunternehmen allgemein – der Bevölkerung wenig präsent ist. Diese klare Konturierung von großen Stiftungsunternehmen im Vergleich zu Großunternehmen insgesamt ist insofern bemerkenswert, als die Bevölkerung wenige große Stiftungsunternehmen als solche benennen kann. Vermutlich wirkt der Zusatz „Stiftung“ als emotionaler Stimulus, ohne dass darin konkrete Erfahrungen oder Medienberichte Niederschlag finden.

Stiftungsunternehmen gelten in mehrerer Hinsicht als weniger „profitgierig“: Während 75 Prozent der Bevölkerung der Auffassung sind, dass Großunternehmen um jeden Preis versuchen, ihre Gewinne zu steigern, wird großen Stiftungsunternehmen dieses unbedingte Profitstreben nur von 28 Prozent der Bevölkerung zugeschrieben. Überhöhte Managergehälter sind bei Großunternehmen aus Sicht von 72 Prozent der Bevölkerung üblich, in Bezug auf Stiftungsunternehmen sagen dies nur 24 Prozent der Bevölkerung.

Für 61 Prozent der Bürger trifft auf große Stiftungsunternehmen – als am stärksten ausgeprägte Imagedimension – eine Langfristigkeit im unternehmerischen Denken zu, von Großunternehmen insgesamt denken das 42 Prozent der Bevölkerung. Für 38 Prozent der Bevölkerung ist die Übernahme von Verantwortung für die Gesellschaft ein Merkmal von Stiftungsunternehmen, von Großunternehmen sagen das mit 16 Prozent weniger als halb so viele. Eine unterschiedliche Mitarbeiterführung wird den Stiftungsunternehmen ebenfalls attestiert: Stiftungsunternehmen gelten als weniger fordernd gegenüber ihren Mitarbeitern. Während 69 Prozent der Bevölkerung der Auffassung sind, dass Großunternehmen viel von ihren Mitarbeitern verlangen, sagen dies bei Stiftungsunternehmen nur 28 Prozent. Ebenfalls 28 Prozent der Bevölkerung sind der Meinung, dass Stiftungsunternehmen mit ihren Mitarbeitern fair und verantwortungsbewusst umgehen, von Großunternehmen sagen dies nur 12 Prozent; die Einbeziehung von Mitarbeitern bei vielen Unternehmensentscheidungen wird großen Stiftungsunternehmen mit 19 Prozent ebenfalls mehr als doppelt so häufig zugeschrieben als Großunternehmen insgesamt. Gleichwohl ist dies auch bei Stiftungsunternehmen keine besonders ausgeprägte Imagedimension. Mit der unterschiedlichen Wahrnehmung der Mitarbeiterführung in Stiftungsunternehmen ist für die Bevölkerung eine ausgeprägte Identifikation der Mitarbeiter mit großen Stiftungsunternehmen verbunden.

Großunternehmen und großen Stiftungsunternehmen gemein ist, dass es ihnen aus Sicht der Bevölkerung wirtschaftlich gut geht und sie gut geführt sind. Auch bei Sozialleistungen, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsbedingungen gibt es kaum Unterschiede in der Einschätzung von Großunternehmen und großen Stiftungsunternehmen.

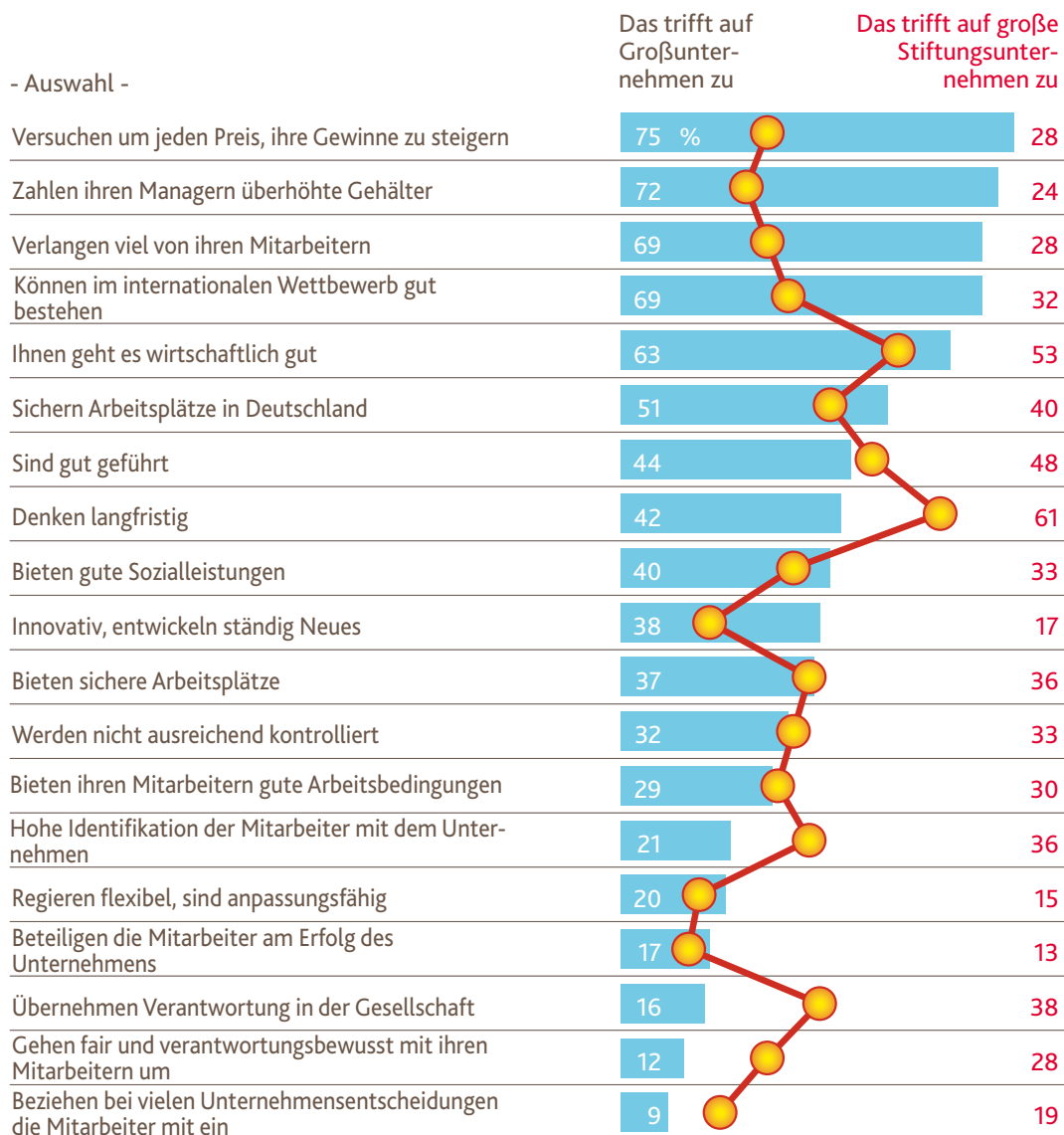
³Für den Vergleich wurde eine Hälfte der Befragten gebeten, auf einer Liste die Punkte zu nennen, die aus ihrer Sicht auf die meisten Großunternehmen zutreffen; die andere Hälfte wurde gebeten, die Punkte zu benennen, die ihrer Meinung nach auf die meisten großen Stiftungsunternehmen zutreffen. Beide Teilgruppen waren repräsentativ für die Bevölkerung ab 16 Jahre. Personen, die keine Angaben gemacht haben, wurden für die Analyse nicht berücksichtigt. Damit wird vermieden, dass die geringere Bekanntheit von Stiftungsunternehmen den Image-Vergleich verzerrt.

Trotz dieser soliden Beurteilung der wirtschaftlichen Situation wird die internationale Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft großer Stiftungsunternehmen von der breiten Öffentlichkeit als unterdurchschnittlich bewertet. 69 Prozent der Bevölkerung sind davon überzeugt ist, dass deutsche Großunternehmen im internationalen Wettbewerb gut bestehen können, von großen Stiftungsunternehmen sagen das nur 32 Prozent; Großunternehmen werden von 38 Prozent der Bürger als innovativ eingestuft, für große Stiftungsunternehmen trifft dies nur aus Sicht von 17 Prozent der Bevölkerung zu (Schaubild 35).

Schaubild 35

Image von Großunternehmen und großen Stiftungsunternehmen im Vergleich

Fragen: "Wie beurteilen Sie die deutschen Großunternehmen / große Stiftungsunternehmen, also Großunternehmen, die sich ganz oder zu einem großen Teil im Besitz einer Stiftung befinden? Was von dieser Liste hier trifft Ihrer Meinung nach auf die meisten Großunternehmen/ Stiftungsunternehmen zu?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Personen ab 16 Jahre, die mindestens ein Statement genannt haben
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 10093 (Juli 2012)

© IfD-Allensbach

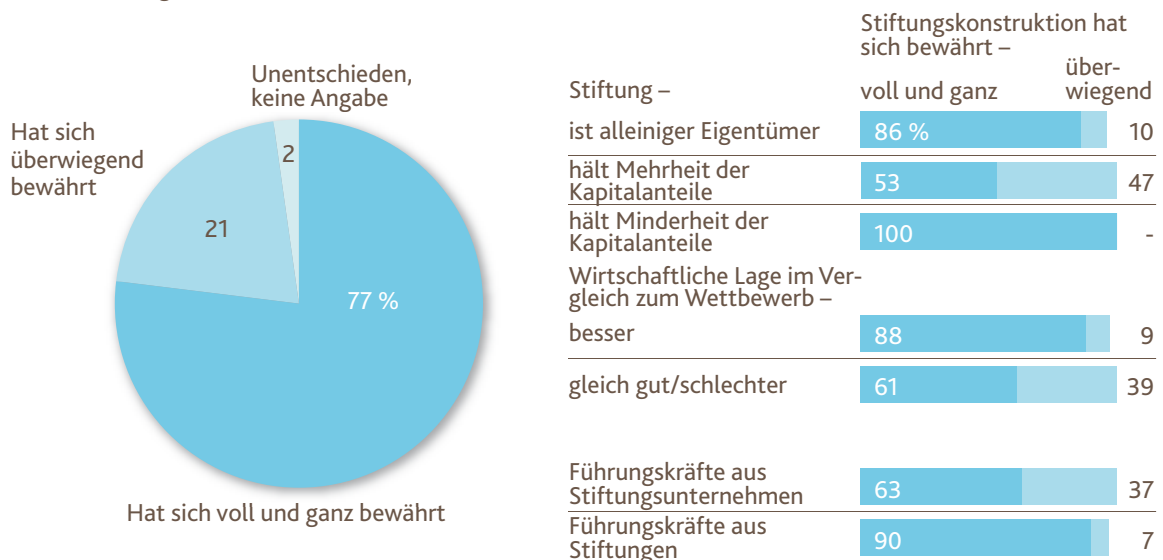
POSITIVE BILANZ DER STIFTUNGSKONSTRUKTION AUS SICHT VON STIFTUNGSUNTERNEHMEN UND STIFTUNGEN

Aus Sicht der Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen hat sich die Stiftungslösung bewährt: 77 Prozent der Führungskräfte finden, die Stiftungslösung hat sich voll und ganz, 21 Prozent, dass sie sich überwiegend bewährt hat. Keine Führungskraft ist der Auffassung, dass eine andere gesellschaftsrechtliche Lösung für das Unternehmen besser wäre. Die Stiftungslösung hat sich besonders aus Sicht der Führungskräfte aus Stiftungskonstruktionen bewährt, bei denen die Stiftung alleiniger Eigentümer ist oder aber – als anderes Extrem – nur eine Minderheit der Anteile hält. Führungskräfte aus Stiftungskonstruktionen, in denen die Stiftung die Mehrheit, aber nicht alle Anteile hält, sind weniger uneingeschränkt von der Stiftungslösung überzeugt. Von ihnen sagen „nur“ 53 Prozent, dass sich die Stiftungslösung voll und ganz bewährt hat. Einen Einfluss auf die Bewertung der Stiftungslösung hat auch die wirtschaftliche Leistungsstärke des Stiftungsunternehmens: Von den Führungskräften aus Stiftungskonstruktionen, bei denen das Stiftungsunternehmen wirtschaftlich überdurchschnittlich gut dasteht, sagen 88 Prozent, dass sich die Stiftungslösung voll und ganz bewährt hat; von den Führungskräften aus Stiftungskonstruktionen, bei denen sich das Stiftungsunternehmen unterdurchschnittlich entwickelt, finden nur 61 Prozent, dass sich die Stiftungslösung voll und ganz bewährt hat. Die Ergebnisse sprechen zudem dafür, dass Führungskräfte aus Stiftungen die Stiftungslösung zu einem höheren Anteil uneingeschränkt positiv bewerten als Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen: Während 63 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen meinen, dass sich die Stiftungslösung voll und ganz bewährt hat, sind es unter den Führungskräften aus den Stiftungen 90 Prozent (Schaubild 36).

Schaubild 36

Stiftungskonstruktion hat sich bewährt

Frage: "Würden Sie sagen, dass sich die Stiftungskonstruktion für das Unternehmen voll und ganz oder überwiegend bewährt hat, oder wäre eine andere gesellschaftsrechtliche Lösung für das Unternehmen Ihrer Meinung nach besser?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

Zu den wichtigsten Vorteilen einer Stiftungslösung zählen aus Sicht der Führungskräfte

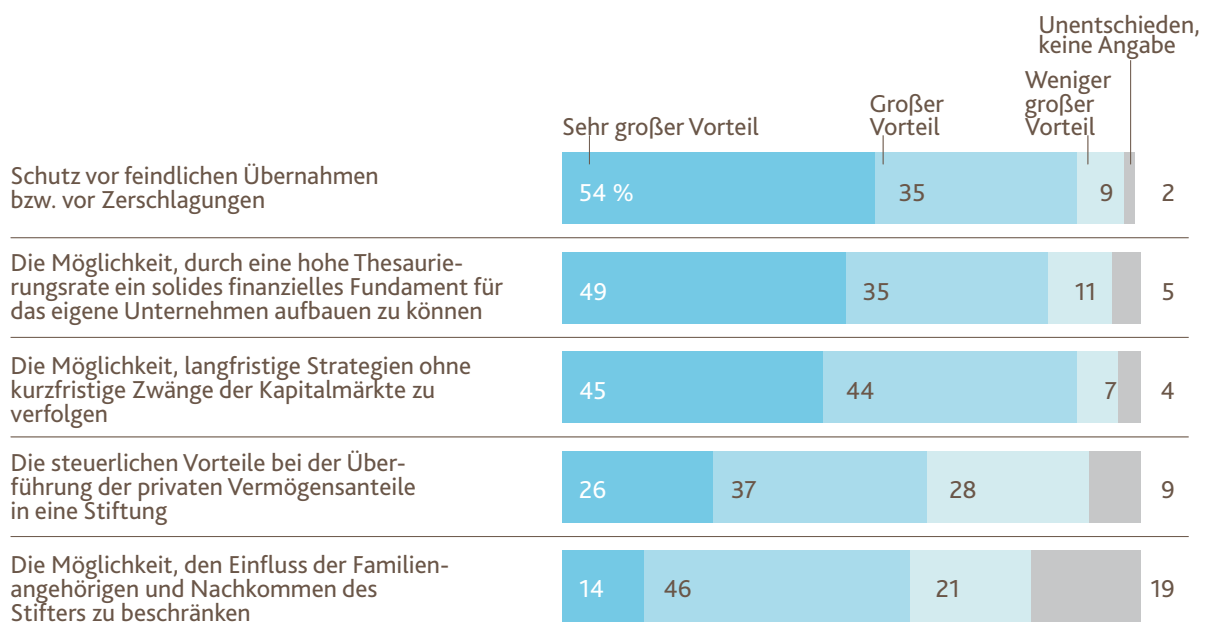
- der Schutz vor feindlichen Übernahmen bzw. vor Zerschlagungen
- die Möglichkeit, durch eine hohe Thesaurierungsrate ein solides finanzielles Fundament für das eigene Unternehmen aufzubauen
- die Möglichkeit, langfristige Strategien ohne kurzfristige Zwänge der Kapitalmärkte zu verfolgen

Jeweils rund die Hälfte der Führungskräfte sieht in den jeweiligen Aspekten einen sehr großen Vorteil, mehr als ein Drittel einen großen Vorteil. Die steuerlichen Vorteile werden dagegen als nachrangig bewertet. 26 Prozent der Führungskräfte sehen in den steuerlichen Vorteilen bei der Überführung der privaten Vermögensanteile in eine Stiftung einen sehr großen, 37 Prozent einen großen Vorzug von Stiftungsunternehmen. In der Möglichkeit, den Einfluss der Familienangehörigen und Nachkommen des Stifters zu beschränken, sehen nur 14 Prozent einen sehr großen, 46 Prozent einen großen Nutzen (Schaubild 37). Interessanterweise messen die Führungskräfte aus den Stiftungsunternehmen allen Vorteilen durchweg weniger Bedeutung bei als die Stiftungsvertreter.

Schaubild 37

Vorteile von Stiftungskonstruktionen

Frage: "Ich lese Ihnen nun einige mögliche Vorteile einer Stiftungskonstruktion vor. Könnten Sie mir bitte jeweils sagen, inwiefern das aus Ihrer Sicht ein Vorteil von Stiftungskonstruktionen ist?"



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen

Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

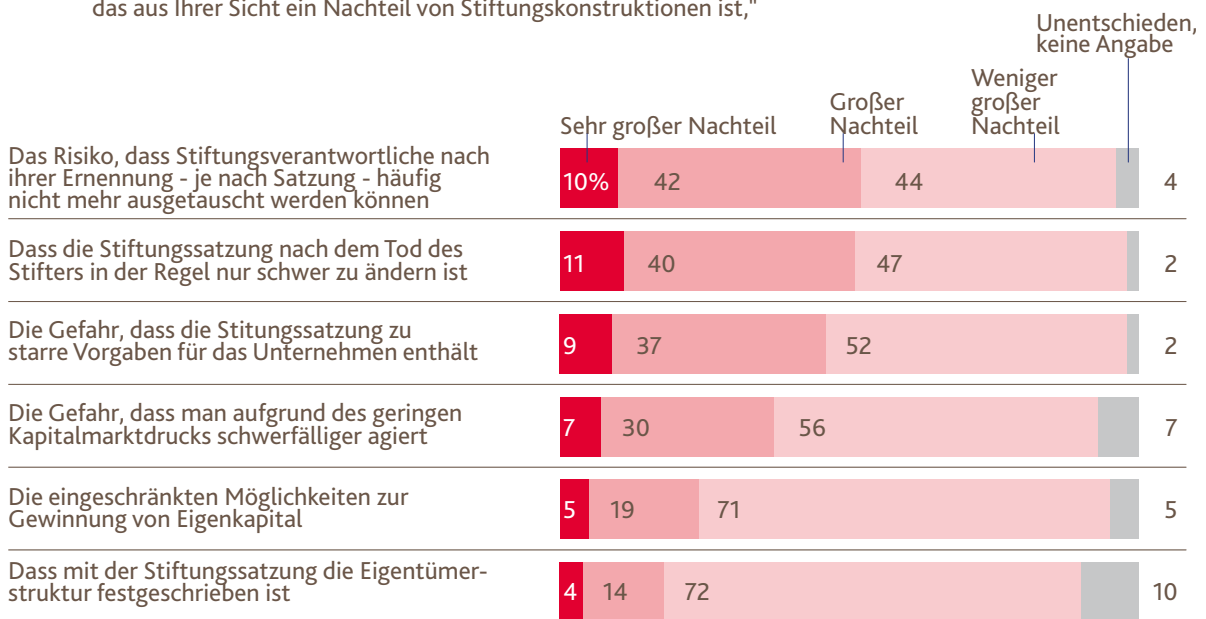
© IfD-Allensbach

Während es eine Reihe von ausgeprägten Vorteilen für Stiftungsunternehmen gibt, gibt es keine ausgeprägten Nachteile. Keine der zur Diskussion gestellten potentiellen Nachteile wurde von mehr als 11 Prozent der Führungskräfte als sehr groß beschrieben. Einige Nachteile wurden gleichwohl als groß eingestuft. Als größte Gefahr werden die starren Rahmenbedingungen gesehen, die mit einer Stiftungslösung für das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Stiftung geschaffen werden. So stufen 52 Prozent der Führungskräfte das Risiko, dass Stiftungsverantwortliche nach ihrer Ernennung – je nach Satzung – häufig nicht mehr ausgetauscht werden können, als sehr großen oder großen Nachteil ein. 51 Prozent sehen darin, dass eine Modifikation der Stiftungssatzung nur schwer möglich ist, eine sehr große oder große Schwäche von Stiftungslösung, auch wenn – wie oben dargestellt – an vielen Stiftungskonstruktionen in Zeitverlauf durchaus Modifikationen vorgenommen wurden. Die Gefahr, dass die Stiftungssatzung zu starre Vorgaben für das Unternehmen enthält, sehen 46 Prozent der Führungskräfte als größere Schwäche an. Ein Defizit besteht für 37 Prozent der Führungskräfte in der Gefahr, dass das Stiftungsunternehmen aufgrund des geringeren Kapitalmarktdrucks schwerfälliger agiert. Hier wurde bereits auf die besondere Bedeutung der Persönlichkeit des Managements hingewiesen. Die eingeschränkten Möglichkeiten zur Gewinnung von Eigenkapital werden nur von 24 Prozent als sehr großer oder großer Nachteil betrachtet. Als geringer Nachteil wird auch gesehen, dass mit der Stiftungssatzung die Eigentümerstruktur dauerhaft festgeschrieben würde (Schaubild 38). Anders als bei den Vorteilen gibt es bei der Bewertung der Nachteile kaum Unterschiede zwischen Führungskräften aus Stiftungsunternehmen und Stiftungen.

Schaubild 38

Nachteile von Stiftungskonstruktionen

Frage: "Ich lese Ihnen nun auch einige mögliche Nachteile vor, und Sie sagen mir bitte jeweils, inwiefern das aus Ihrer Sicht ein Nachteil von Stiftungskonstruktionen ist,"



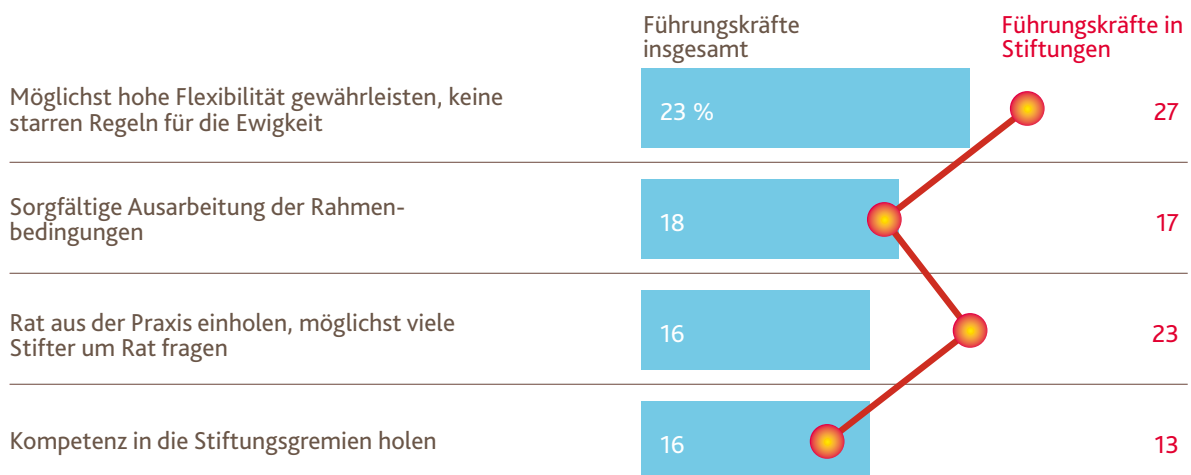
Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

Am Ende des Interviews wurden die Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen und Stiftungen offen – also ohne die Vorgabe von Antwortalternativen – danach gefragt, welchen Rat sie anderen Stiftern oder Unternehmen geben würden, die über eine Stiftungslösung nachdenken. An erster Stelle steht die Empfehlung, für die Stiftungskonstruktion ein hohes Maß an Flexibilität zuzulassen. 23 Prozent der Führungskräfte insgesamt, 27 Prozent der Führungskräfte aus Stiftungen haben spontan diesen Hinweis gegeben. Darin spiegelt sich offensichtlich auch der Wunsch, das zuvor geäußerte potentielle Risiko zu verringern, durch zu starre Vorgaben und Regelungen bei notwendigen und vorteilhaften Veränderungen eingeschränkt zu werden. Zu einer sorgfältigen Ausarbeitung der Rahmenbedingungen, insbesondere der Satzung und damit verbunden beispielsweise auch der Gremienstruktur, raten 18 Prozent der Führungskräfte. 16 Prozent finden es wichtig, im Vorfeld der Stiftungsgründung Rat aus der Praxis und von anderen Stiftern einzuholen. Die Empfehlung, die Stiftungsgründung durch externe Ratgeber und andere Stifter zu begleiten, wird besonders seitens der Stiftungsvertreter betont. Eine mit 16 Prozent ebenfalls relativ häufig geäußerte Anregung war, bei der Besetzung der Stiftungsgremien auf ausreichende Kompetenz der Mitglieder zu achten (Schaubild 39).

Schaubild 39

Ratschläge für Stifter oder Unternehmer, die über eine Stiftungslösung nachdenken

Frage: "Welchen Rat würden Sie anderen Stiftern oder Unternehmern, die über eine Stiftungslösung nachdenken, geben, wenn es um die Ausgestaltung der Stiftungskonstruktion geht?"
(offene Ermittlung, ohne Antwortvorgaben)



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Führungskräfte in Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen
Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 6236 (Juli/August 2012)

© IfD-Allensbach

ANHANG: STUDIENDESIGN IM ÜBERBLICK

1. Befragung von Führungskräften aus Stiftungsunternehmen und unternehmensverbundenen Stiftungen

Stichprobe: 27 Führungskräfte aus Stiftungsunternehmen
 30 Führungskräfte aus unternehmensverbundenen Stiftungen

Die 57 Führungskräfte sind in der Regel Vorstände oder Geschäftsführer in Stiftungsunternehmen oder Stiftungen. In 12 Stiftungskonstruktionen wurde sowohl ein Vertreter aus dem Stiftungsunternehmen wie auch der unternehmensverbundenen Stiftung befragt.

Für weitere Erläuterungen zu Grundgesamtheit und Stichprobe vgl. Einführung ab Seite 9

Methode: Telefonische Interviews

Befragungszeitraum: 26. Juni bis 14. August 2012

2. Bevölkerungsrepräsentative Befragung

Stichprobe: 1.615 Personen, repräsentativ für die deutsche Wohnbevölkerung ab 16 Jahren

Methode: Persönlich-mündliche (Face-to-Face-) Interviews

Befragungszeitraum: 1. bis 12. Juli 2012

Herausgeber:

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Konzeption und Durchführung der Studie:

Prof. Dr. Renate Köcher
Dr. Oliver Bruttel
Institut für Demoskopie Allensbach
am Bodensee

Prof. Dr. Klaus Schweinsberg
Centrum für Strategie und Höhere Führung
Bodman am Bodensee

Ansprechpartner:

Dr. Arno Probst
Prof. Dr. Klaus Schweinsberg



BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ferdinandstraße 59
20095 Hamburg
Telefon: +49 40 30293-0
Telefax: +49 40 337691
hamburg@bdo.de
www.bdo.de

Sitz der Gesellschaft: Hamburg
Amtsgericht Hamburg – HR B 1981