

onslage hier vielschichtig und situationsabhängig. Die Mehrstimmrechtsaktie ist daher nur ein weiteres Instrument, das möglicherweise flankierend zu anderen Schutzmechanismen den Einfluss der Altgesellschafter nach einem Börsengang bewahren kann.

Angesichts der vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten, die das deutsche Aktienrecht und auch das GmbH-Recht bereits bieten, stellt sich aber die Frage, ob die Einführung der Mehrstimmrechtsaktie auf einen echten Bedarf im Markt trifft und ob es sich tatsächlich um ein Schlüsselement<sup>54</sup> für die Erreichung der mit dem ZuFinG verfolgten Ziele der Bundesregierung, nämlich der Steigerung der Attraktivität des Kapitalmarkts handelt.

## VI. Weiterer Gesetzgebungsprozess

Am 21.9.2023 hat der Bundestag über den RegE des ZuFinG beraten und den Regierungsentwurf nun an die zuständigen Ausschüsse überwiesen.<sup>55</sup> Die Federführung liegt beim Finanzausschuss. Bei dessen Sitzung am 27.9.2023 steht das ZuFinG bereits auf der Tagesordnung.<sup>56</sup> Die Bundesregierung hat angekündigt das Gesetz noch im Laufe dieses Jahres zu verabschieden.

<sup>54</sup> „Schlüsselement“, vgl. J. Schmidt NZG 2021, 1617 (1618).

<sup>55</sup> <https://www.bundestag.de/dokumente/textarchiv/2023/kw38-de-zukunftfinanzierungsgesetz-965020>.

<sup>56</sup> <https://www.bundestag.de/resource/blob/966982/9863445fd325ee9bc2107473af3a5122/060-Sitz-data.pdf>.

Prof. Dr. Hermut Kormann und Prof. Dr. Michael Kaschke\*

# Gemeinnützige Stiftungen als Prinzipal des Unternehmens

Unternehmen, die sich – mehrheitlich – im Eigentum einer gemeinnützigen Stiftung befinden, sind eine Besonderheit in unserer Wirtschaftsordnung, die im Allgemeinen auf der Initiative und der Kontrolle durch Eigentümer beruht. Es sind relativ wenige Unternehmen, darunter aber sehr große und erfolgreiche Unternehmen. Es werden die Besonderheiten der Governance in solchen Konstellationen erörtert und dabei insbesondere auch die Gestaltungen in der Satzung der Carl-Zeiss-Stiftung dargestellt.

## I. Themenstellung

### 1. Die Prinzipalfunktion bei der Beteiligung gemeinnütziger Stiftungen

Die Johanneshofstiftung in Hildesheim wurde 1161 gegründet, das St. Johannis-Jungfrauen-Kloster in Lübeck 1177, diese und weitere 61 Stiftungen aus dem 12. bis 14. Jahrhundert sind heute noch aktiv.<sup>1</sup> Ihr Stiftungszweck war und ist die Fürsorge für Kranke und Arme und ihr Vermögen bestand – jedenfalls historisch – vorwiegend aus Landwirtschaft und Forsten. Sowohl Stiftungszwecke wie Vermögen behielten zeitübergreifend ihren Wert. Offensichtlich hat die Stiftung als Institution einer Zweckorganisation über Jahrhunderte überlebt.

Uns interessieren in diesem Beitrag gemeinnützige Stiftungen, die alleiniger oder doch mehrheitlicher Eigentümer eines Unternehmens sind. Denn selbst dann, wenn der Zweck der gemeinnützigen Mittelbereitstellung über die Zeit hinweg gleichbleibt, unterliegt die wirtschaftliche Einheit „Unternehmen“ einem unausweichlichen Anpassungserfordernis. Diese Dynamik verlangt Führung. Unter Governance verstehen wir das Gesamtsystem der „Führung der Führung“. Die oberste, hierarchische Instanz der Governance ist der Prinzipal, bei privatwirtschaftlichen Unternehmen ist dies die Gemeinschaft der Eigentümer.

Wir gehen hier der Frage nach, welche Besonderheiten sich bei der Governance ergeben können, wenn eine gemeinnützige Stiftung mehrheitlich der Eigner eines Unternehmens ist. In einer Ordnung der Wirtschaft, die auf dem Privateigentum begründet ist, ist diese Konstellation per se eine Besonderheit, denn Eigentümerin des Unternehmens ist die Stiftung. Die Stiftung wiederum ist aber ihre „eigene“ Eigentümerin, mit der Folge, dass in diesem Konstrukt keinerlei natürliche Person<sup>2</sup> als Eigentümer beteiligt sein muss. Dies unterscheidet dieses Konstrukt gegenüber einer Holding, an bzw. hinter deren Spitze immer jedenfalls mindestens eine natürliche Person stehen muss. Dies wirft unweigerlich die

\* Prof. Dr. Hermut Kormann ist seit 1999 Lehrbeauftragter an der Universität Leipzig und hält Honorarprofessuren in Leipzig, Friedrichshafen, Beijing Institut of Technology. Nach seiner Habilitation 2017 wurde er 2020 von der Zeppelin Universität, Friedrichshafen, zum Apl. Professor ernannt. – Prof. Dr. Michael Kaschke war über 30 Jahre beim Stiftungsunternehmen Carl Zeiss leitend tätig, zuletzt von 2011–2020 als Vorstandsvorsitzender. Er übte zahlreiche Aufsichtsratsmandate in börsennotierten und Familienunternehmen aus und ist heute Mitglied in der Robert Bosch Industrietreuhand KG. Seit 2022 ist er Präsident des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft und seit 2019 Aufsichtsratsvorsitzender des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT).

<sup>1</sup> Bundesverband Deutscher Stiftungen (Hrsg.) Verzeichnis Deutscher Stiftungen Bd. 1, 2014, S. 18.

<sup>2</sup> Als neue, sehr abstrakte, modelltheoretische Analyse zu den Auswirkungen der Eigentümerlosigkeit siehe Mühlbauer Stiftungsverbundene Unternehmen und Agency-Theorie, 2018.

Frage auf, wie ein rechtliches Gebilde in Form der Stiftung die Rolle eines Ersatzprinzipals (Mühlbauer), eines Eigentümers, einnehmen kann.

Wir betrachten die Unternehmen, die einer normalen, auf Gewinn ausgerichteten, erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen. Nur ihr Eigentümer ist eine Stiftung, die die ihr aus dem Unternehmen zufließenden Mittel für gemeinnützige Zwecke zu verwenden hat. Es gibt aber auch Stiftungen, die als Eigentümer von auf gemeinnützige Aktivitäten ausgerichteten Betriebsstätten oder selbständigen Rechtseinheiten fungieren. Dies sind zB Krankenhäuser, Pflegeheime uÄ.<sup>3</sup> Dieser letztere Fall wird als gemeinnütziger Zweckbetrieb bezeichnet. Die Aktivitäten dienen selbst gemeinnützigen Zwecken und sind daher steuerbefreit.<sup>4</sup> Der von uns behandelte Fall ist ein Unternehmen, das Gewinn erzielen will und muss, um zu investieren und zu wachsen. Diese Aktivitäten können – schon aus Gründen des Wettbewerbsrechts – nicht steuerbefreit sein. Der Eigentümer, die Stiftung, muss allerdings ihre Mittel für gemeinnützige Zwecke einsetzen. Damit entsteht ein offensichtliches Spannungsverhältnis: Eine auf das Gemeinwohl orientierte Stiftung als Eigner und eine auf die Interessen einer Einzelinstitution ausgerichteten, wirtschaftlichen Tätigkeit.<sup>5</sup>

Wir nehmen in einigen Gestaltungsfragen Bezug auf die Architektur der Stiftung Carl Zeiss und ihre Unternehmen ZEISS und SCHOTT.<sup>6</sup> Diese 1889 gegründete Stiftung war das Unternehmen, was zu mancherlei Erschwernissen führte und insbesondere im internationalen Raum Geschäftspartnern nur schwer zu erklären war: „Carl Zeiss Foundation doing business as Carl Zeiss ...“. Die in den Jahren zwischen 1996 und 2004 vollzogene Neugestaltung ist unseres Wissens die jüngste Neufassung einer Stiftungssatzung für den alleinigen Träger eines großen Unternehmens mit wesentlichen und interessanten Neuerungen gegenüber der historischen Verfassung dieser Stiftung und ihres Unternehmens.

In der Gestaltung der Struktur einer gemeinnützigen Stiftung müssen miteinander unverbundene und teilweise widersprüchliche Interessen zusammengeführt werden.

- Der Staat und die Öffentlichkeit hegen Erwartungen an die Förderprojekte der Stiftung. Der Stifter selbst, die Führung und die Mitarbeiter sehen hingegen die Funktion der Stiftung als Träger eines erfolgreichen Unternehmens als vorrangig an.
- Diese unterschiedlichen Interessen verlangen unterschiedliche Promotoren, Persönlichkeiten als Vertreter von gesellschaftlichen Interessen (Kultur uÄ) für die Förderprojekte; Unternehmer für die Unternehmensentwicklung.
- Bewahren des Vermögens für die Förderprojekte gegenüber Investitions- und Risikobereitschaft für die Unternehmensentwicklung.
- Zudem können persönliche Interessen einzelner Akteure zum Tragen kommen, zB das Festhalten an prestigeträchtigen Mandaten oder ansehnlichen Einkünften.

Bei all diesen möglichen Besonderheiten ist aber von vornherein evident, dass diese Konstellation zumindest ebenso erfolgreich sein kann wie andere Unternehmenstypen – wenn auch nicht im Durchschnitt, aber in besonders herausragenden Exemplaren.<sup>7</sup>

Da wir die Principal-Funktion erforschen wollen, erfassen wir, um der Eindeutigkeit der Abgrenzung willen, nur Fälle, in denen die gemeinnützige Stiftung die Mehrheit der Kapitalanteile mit oder ohne Mehrheit der Stimmen hat. Wir nennen die Unternehmen, deren Mehrheit der stimmberechtigten Anteile bei einer gemeinnützigen Institution (Stiftung, gemeinnützige GmbH uÄ) liegt verkürzt Unternehmen in gemeinnützigem Eigentum. Natürlich ist hier nicht das *Unternehmen selbst gemeinnützig*. Wir beziehen – um der Eindeutigkeit der Abgrenzung willen – nur die Fälle ein, bei denen die Stimmenmehrheit bei der Stiftung liegt.

## 2. Genese und Merkmale der Unternehmen im gemeinnützigem Eigentum

Wir zählen 104 Unternehmen in gemeinnützigem Eigentum<sup>8</sup> plus 17 Doppelstiftungen (siehe hierzu unten II.3.) Das ist keine große Anzahl. Es fällt aber die Besonderheit auf, dass darunter sehr große und sehr erfolgreiche Unternehmen sind. Reine Familienunternehmen (unter Industrieunternehmen) treten heutzutage in nennenswerter Anzahl erst unter 10 Mrd. EUR Umsatz auf, die Masse der Familienunternehmen hat unter 5 Mrd. EUR Umsatz. (Bei den wenigen Handelsunternehmen werden freilich höhere Größenordnungen erreicht.) Bei den Unternehmen im gemeinnützigem Eigentum finden wir aber sehr große Unternehmen mit Umsätzen (Umsatzangabe für 2022) wie:

Robert Bosch	88 Mrd. EUR
ZF Friedrichshafen	44 Mrd. EUR
Mahle	12 Mrd. EUR
Carl Zeiss	9 Mrd. EUR

## 3. Motive zur Errichtung gemeinnütziger Stiftungsunternehmen

Der Hauptzweck, eine gemeinnützige Stiftung als Eigentümer eines Unternehmens einzusetzen, liegt darin, das Unternehmen zu sichern und zu fördern. Im Einzelnen können sehr unterschiedliche Anlässe dazu führen:

- Keine nahestehenden Erben; entferntere Erben gibt es meistens doch. Wenn der Stifter aber überzeugt ist, keinen

<sup>3</sup> Vgl. zu den Fragen dieser gemeinwirtschaftlichen Unternehmen Schauhoff/Ufer Gemeinnützige Unternehmen und Konzerne, 2022.

<sup>4</sup> Schauhoff/Ufer Gemeinnützige Unternehmen und Konzerne S. 222 ff.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu eingehend Kaufmann Stiftung und Konflikt, 2021.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Demel Auf dem Weg zur Verantwortungsgesellschaft – Ernst Abbe und die Carl Zeiss-Stiftung im deutschen Kaiserreich, 2014; Pahlow/Steiner Die Carl-Zeiss-Stiftung in Wiedervereinigung und Globalisierung 1989–2004. 2017; Plumpe Eine Vision. Zwei Unternehmen. 125 Jahr Carl Zeiss-Stiftung, 2014.

<sup>7</sup> Wir verweisen auf den Vergleich verschiedener Performance-Indikatoren, wonach von gemeinnützigen Stiftungen beherrschte Unternehmen im Durchschnitt etwas schwächere Renditen und schwächere Wachstumsraten erzielen als von Familienstiftungen beherrschte Unternehmen, vgl. Block/Kormann/Fathollahi FuS 2023, 52. Zu den gemischten Ergebnissen verschiedener Performance-Vergleiche siehe die Übersicht bei Mühlbauer Stiftungsverbundene Unternehmen und Agency-Theorie S. 84 ff.

<sup>8</sup> Block/Kormann/Fathollahi FuS 2023, 52.

geeigneten Nachfolger zu haben, kann er die Stiftung als Option sehen, eine dauerhafte Governance des Unternehmens sicherzustellen.

- Sicherung der Unabhängigkeit als Unternehmen erforderlichenfalls ohne Familiengeschafter. Die Unabhängigkeit erlaubt eigenständige Werte und „Philosophie“ zur richtigen Unternehmensentwicklung. Das Streben nach langfristigem Bestand ist in aller Regel mit der selbständigen Führung verbunden. Dies wird auch als „Konzernunabhängigkeit“, Unabhängigkeit von Banken uÄ formuliert.
- Ersparnis von Erbschaftssteuer, dabei ist daran zu erinnern, dass die Erbschaftssteuer am Anfang der Bundesrepublik deutlich höher war.<sup>9</sup> Die vorstehend genannten Unternehmen mit zweistelligen Umsatzmilliarden konnten diese Größe nur erreichen, weil die Unternehmen von der Erbschaftssteuer befreit waren.
- Bewahrung des Unternehmens vor den Ausschüttungsbedürfnissen zahlreicher Gesellschafter oder der Börsenaktionäre.

Die Förderung gemeinnütziger Aufgaben durch die Gewinnausschüttung an die Stiftung ist kein Hauptzweck, sondern eher eine unvermeidliche Rückwirkung, um die genannten Hauptzwecke zu verfolgen. Wenn ein Unternehmer eine Stiftung mit finanziellen Mitteln ausstatten will, kann er eine Stiftung völlig unabhängig vom Unternehmen errichten und in diese in (fast) beliebiger Höhe Zustiftungen einzahlen. So kann dann gleichwohl das Eigentum am Unternehmen für etwaige Erben erhalten bleiben.

Auch nur ein geringes Einlesen in die Begleitumstände der Entstehung der großen Stiftungen zeigt eine jeweils sehr individuelle Pfadabhängigkeit, wie sich bei den einzelnen Familien und Unternehmen der Weg zur Stiftung entwickelt hat. Die Pläne werden bei den Stiftern oft über Jahre entworfen, angepasst und dann doch nicht rechtzeitig fixiert. Daher treten hierbei immer wieder Testamentsvollstrecker als maßgebliche Gestalter und Kuratoren der neu geschaffenen Stiftungsstrukturen auf.<sup>10</sup>

#### 4. Schwierigkeiten im Verständnis von Stiftungen

Da es relativ wenige Unternehmen im gemeinnützigen Eigentum gibt, gibt es auch nicht so viel Literatur zur Funktionsweise und praktischer Erprobung dieses Unternehmenstypus. Offenbar ist es für Forscher auch nicht leicht, die Vielzahl der Erscheinungsformen von Stiftungen richtig zu verstehen und zu gliedern, wie irriige Interpretationen selbst in veritablen Forschungsarbeiten zeigen.<sup>11</sup>

- Stiftung GmbH & Co. KG ist keine Stiftung, sondern eine normale Personengesellschaft, die als Komplementär keine GmbH, sondern eine – privatnützige (oder gemeinnützige) – Stiftung hat, der aber keine großen Wertanteile am Unternehmen oder Ausschüttungen zukommen.<sup>12</sup>
- Börsengang einer Tochter wie bei Carl Zeiss ist noch kein börsennotiertes Stiftungsunternehmen.
- Die Absicht eines Unternehmers, wie die von Herrn Schwarz von der Lidl-Gruppe, dereinst sein Vermögen in eine Stiftung einzubringen, macht das betreffende Unternehmen heute noch nicht zu einem Stiftungsunternehmen.

- Eine kleine Beteiligung einer gemeinnützigen Stiftung an einem Familienunternehmen hat vermutlich keinen Einfluss auf deren Unternehmenspolitik. So gesehen sind Henkel oder TRUMPF kein Unternehmen im Eigentum von gemeinnützigen Stiftungen.

Wenn Forscher beim Aufbau ihrer Datenbasis nicht sorgfältig differenzieren, wird die Anzahl der „stiftungsverbundenen Unternehmen“ aufgebläht und die Aussagen über die Spezifika der Unternehmen im Einfluss von gemeinnützigen Stiftungen verwischt.

## II. Gestaltungsparameter der Governance bei Unternehmen in gemeinnützigem Eigentum

### 1. Die Bedeutung der Governance-Gremien

Wir gehen davon aus, dass der Stifter oder die Stifterfamilie einer gemeinnützigen Stiftung für ein Unternehmen die Erwartung hat, die Langlebigkeit des Unternehmens zu sichern. Wir sollten also die Voraussetzungen für die Langlebigkeit daraufhin überprüfen, inwieweit das gemeinnützige Eigentum diese Langlebigkeit in besonderem Maße oder auf spezielle Weise fördert. Der Ersatz einer Eigentümerfamilie befreit das Unternehmen von dem Risiko der Anteilsrücknahme durch einzelne Gesellschafter oder der Lähmung der Strategieentwicklung durch Konflikte. Die Stiftung wirkt auch in der Regel abschreckend auf potenzielle Käufer. Befreit von diesen Risiken hängt die Langlebigkeit des Stiftungsunternehmens im Wesentlichen „nur“ von der Qualität der Unternehmensführung ab. Damit kommt die Governance des Stiftungsunternehmens in den Focus. Es gibt keine Langlebigkeit ohne gute Unternehmensführung und gute, angestellte Unternehmensführung setzt eine gute Governance voraus. Und welche inhaltlichen Strategien muss diese gute Führung im Interesse der Langlebigkeit verfolgen? Sicherlich sind folgende Maximen mit einzuschließen:

- Anpassungsfähigkeit an die Dynamik der Märkte und Technologien.
- Investitionen für die Unternehmensentwicklung, einschließlich der Vorwärts-Entwicklung und der Experimente mit unsicheren Rückfluss-Erwartungen.
- Entwicklung und Bindung eines qualifizierten Führungsnachwuchses.
- Bildung von Finanzreserven, um unvorhersehbare Verluste auszugleichen. Für die Investitionsstrategie und die Bildung der Finanzreserven ist eine angemessene Gewinnsaurierung bzw. Zurückhaltung in der Gewinnausschüttung erforderlich.

<sup>9</sup> Zur Bedeutung, die die Steuerfragen bei der Genese der Stiftungsarchitektur bei Bosch hatten, siehe Bähr & Erker Bosch: Geschichte eines Weltunternehmens, 2013, S. 276 ff.

<sup>10</sup> Es sei hier nur auf die bei Bähr/Erker beschriebene Genese des gemeinnützigen Stiftungsunternehmens Robert Bosch GmbH verwiesen oder auch die aktuellen Geschehnisse bei Knorr-Bremse.

<sup>11</sup> Diese Interpretationen finden sich bei Hosseini-Görge Foundation-owned firms in Germany, 2018, und Kaufmann Stiftung und Konflikt, 2021.

<sup>12</sup> Zur Stiftung als Komplementär eingehend, aber auch mit Hinweis auf die Probleme für die Unternehmensentwicklung bei zu starrer Regelung in der Satzung, siehe Wigand/Haase-Theobald/Heuel/Stolte Stiftungen in der Praxis, 4. Aufl. 2015, S. 235 ff.

Eine offene Frage sehen wir darin, ob eine Stiftung eine bestimmte Unternehmenskultur entwickeln kann. Die Stiftung als rechtliches Konstrukt kann selbst keine Kultur hervorbringen. Es geht allenfalls darum, die von der Gründerpersönlichkeit geschaffene Kulturen zu bewahren. In der Tat beziehen sich die Unternehmensführungen bei Unternehmen wie Bosch oder Carls Zeiss in ihrer internen und externen Kommunikation immer wieder auf die Visionen der Gründer. Es bedarf zweckmäßiger Strukturen, sowie geeigneter Personen, um dann gute Prozesse der Strategieentwicklung zu ermöglichen. Da die Stiftung keine Eigentümer hat, gibt es keinen Prinzipal, der seine Vertreter benennen könnte. Der Stifter als der letzte natürliche Prinzipal regelt in der Satzung wie künftig die Governance in dem Gebilde von Stiftung und Stiftungsunternehmen gestaltet sein soll. Dabei hat der Stifter auch die Gestaltungsfreiheit, die Organe der Stiftung und die des Unternehmens zu bestimmen und – sofern es sich nicht um eine AG als Unternehmensform handelt – die Bezeichnung der Organe zu regeln. Bezeichnungen wie „Kuratorium“, „Stiftungsrat“, „Beirat“ sind nicht durch Gesetz oder Handelsbrauch definiert; es bedarf daher der fallspezifischen Erläuterung. Die Stifter haben eine große Gestaltungsfreiheit in ihrer Governance. Diese Freiheit ist ähnlich derjenigen bei Familienunternehmen. Hierbei können Machtpositionen entstehen, die heute als unzeitgemäß angesehen werden. So mag die Machtposition des Vorsitzenden des Kuratoriums einer Stiftung als suspekt erscheinen: „Der Mann kontrolliert alles, es gibt allerdings keinen, der ihn kontrolliert.“<sup>13</sup>

Die oben genannten strategischen Ziele setzen allerdings eine nachhaltige Governance voraus und ebenso verlangen dies langfristige Partnerschaften, damit der Partner in die strategischen Intentionen seines Geschäftspartners vertrauen kann. Es ist vielleicht kein Zufall, dass ASML für das sehr anspruchsvolle Entwicklungsprojekt der EUV-Optik für die neuesten Halbleiter-Generationen ein Unternehmen im Besitz einer gemeinnützigen Stiftung wie ZEISS und ein Familienunternehmen wie TRUMPF ausgewählt hat. In einem privatwirtschaftlichen Unternehmen sind der oder die Eigentümer die Träger des Unternehmens. Sie haben die letzte Entscheidungsbefugnis (zB qua Weisungsrecht); dies ist gerechtfertigt, weil sie auch die Konsequenzen ihrer Entscheidungen zu tragen haben. Bei der Publikums-Aktiengesellschaft hat der einzelne Aktionär sicher keinen Einfluss. Aktionärsvereinigungen, auch Berater zur Ausübung des Stimmrechts, und schließlich die „Governance durch den Markt“ haben jedoch Einfluss. Bei einem zu stark fallenden Kurs der Aktien droht das Engagement eines Hedgefonds oder ein feindliches Übernahmeangebot. Dem gegenüber fehlt es beim Unternehmen in Stiftungseigentum an diesem persönlichen Eigner. Die Willensäußerungen der juristischen Person sind die seiner Organe. Diese selbst unterliegen nur einer sehr begrenzten Aufsicht, haben die Machtposition eines Eigentümers, ohne freilich die Konsequenzen des eigenen Tuns oder Unterlassens tragen zu müssen. Die Usancen zur Besetzung der wesentlichen Organe oder die Einflussnahme von Gremien der Stiftung auf die Führungsgremien des Unternehmens sind nicht vollständig dokumentiert, wie dies auch bei einem Familienunternehmen der Fall ist. Mangels eines öffentlichen Interesses müssen sie auch nicht offengelegt werden und sie werden auch nicht öffentlich evaluiert.

## 2. Funktion der Gremien

Bei einem Unternehmen in gemeinnützigem Eigentum muss man fragen, wer die Funktionen des Eigentümers übernehmen kann. Dies sind die Personen oder Gremien, die letztentscheidend über die Berufung (und Entlassung) bevollmächtigter Akteure entscheiden und über die Zuteilung finanzieller Mittel zu Zwecken befinden. Dies ist in aller Regel das Aufsichtsgremium der Stiftung, die den Vorstand der Stiftung bestellt. Die Macht dieses Gremiums ergibt sich aus seinen Aufgaben und den Regeln, die für die Amtsdauer der einzelnen Mitglieder bzw. deren Verlängerung oder Beendigung gelten.

Die Beschreibung und Analyse der Governance eines Unternehmens in gemeinnützigem Eigentum sollte bei der obersten Instanz beginnen. In den häufig gewählten Ordnungen für die Konstellation (nicht aber in unserem Fall der Carl-Zeiss-Stiftung) trägt ein Kuratorium aus mehreren Personen diese Funktion. Die Unabhängigkeit und die Macht dieses Gremiums werden dadurch institutionell abgesichert, dass es durch Kooptation selbst bestimmt, wer zu dem Gremium gehören kann. Damit wird aber nur ein Rahmen gesetzt, der in höchst unterschiedlicher Weise ausgefüllt werden kann. Und durch diese Details wird die Art und Weise bestimmt, wie das durch die Absenz von Eigentümerpersonen entstehende Machtvakuum ausgefüllt wird. Dabei gehen wir davon aus, dass ein Machtvakuum immer ausgefüllt wird.

## 3. Struktur der Gremien

Hinsichtlich der Gestaltung der Governance in Bezug auf das Unternehmen und in Bezug auf die Stiftung gibt es grundsätzlich drei Ansätze:

- Integrierter Ansatz: Ein Governance-Gremium deckt Stiftung wie auch Unternehmen ab. Dies ist bei kleineren und älteren Unternehmen in gemeinnützigem Eigentum das übliche Muster.
- Horizontale Trennung in zwei Governance-Bereiche durch ein Doppelstiftungsmodell, wofür die Architektur bei BOSCH vielfach als Muster zitiert wird.
- Vertikale Trennung zwischen der Stiftung als oberste Governance-Institution in der Eigentümerfunktion und einer zweiten Ebene mit der unternehmensbezogenen Governance, wofür die Architektur bei ZEISS herangezogen werden kann.

### a) Integrierte Struktur

Bei kleineren und nicht börsennotierten Unternehmen könnte es – vermeintlich ganz einfach – geregelt werden, dass das Kuratorium der Stiftung – als Gesellschaftervertreter – die Geschäftsführung des Unternehmens einsetzt und beaufsichtigt. Der Vorteil ist die Übersichtlichkeit der Struktur. Das Kuratorium – quasi als Gesellschafterversammlung – hat alle Macht. Es gibt nur wenige Akteure mit jeweils hoher Gestaltungsmöglichkeit und Verantwortung. In der integrierten Struktur gibt es sehr unterschiedliche Gestaltungsmöglich-

<sup>13</sup> Manager Magazin v. 20.7.2022: Die Helden von gestern.

keiten dafür, wie die Macht in der Governance – Architektur verteilt wird.

Die Satzung der Stiftungen kann dem Kuratorium der Stiftung und darin wiederum dessen Vorsitzenden eine große Machtfülle verleihen. Bspw. kann ihm oder ihr die Kompetenz zum Stichtentscheid oder sogar eines Vetorechts für die Berufung von Geschäftsführern des Unternehmens erteilt werden. Diese Einflussmöglichkeiten können durch Zustimmungsvorbehalte der Stiftung gegenüber der Unternehmensführung bzw. deren Aufsichtsgremium auch in die Unternehmensführung hineingetragen werden. Hierzu können folgende Instrumente eingesetzt werden:

- Weisungsrecht der GmbH-Gesellschafter,
- Entsendungsrechte in den Aufsichtsrat auch börsennotierter Unternehmen,
- Konstruktion der KGaA oder Kapitalgesellschaft & Co. KGaA, wobei die Stiftung als Governance-Gremium der persönlich haftenden Gesellschafter wiederum ein direktes und starkes Einwirkungsrecht auf die Unternehmensführung hat.

**b) Horizontal gegliederte, spezialisierte Governance Institutionen: Die Doppelstiftung**

Für größere Unternehmen und damit auch größere Stiftungen ist heute eine Doppelstiftung das erwägenswerte Modell. Hier hat man ein Gremium, das die Governance über das Unternehmen ausübt, und ein anderes Gremium, das die Governance über die Stiftung ausübt. Die Strukturierung der Governance der Robert Bosch GmbH war ein frühes Beispiel für eine Doppelstiftung. Die Governance-Institution, die das Unternehmen beaufsichtigt, erhält die Mehrheit der Stimmrechte, die Stiftung erhält fast alle Kapitalanteile, die eben zum Teil ohne Stimmrecht ausgestattet sind. Erfüllt das Unternehmen die Voraussetzungen für ei-

nen Aufsichtsrat und die Mitbestimmung auf Unternehmensebene, so ist zwischen der Governance-Einheit mit den Stimmrechten und dem Unternehmen noch ein Aufsichtsrat verankert.

**c) Vertikal gegliederte, spezialisierte Governance-Institutionen**

Eine andere Möglichkeit, die Governance für das Unternehmen und die Stiftung jeweils gesonderten Aufgabenträgern zuzurechnen, ist in der Strukturierung der Carl-Zeiss-Stiftung und der Carl Zeiss AG (und völlig identisch dem Schwesterunternehmen Schott AG) verwirklicht. Es gibt hier eine Struktur für die Stiftung in ihrer Eigenschaft als Gesellschafter des Unternehmens und als gemeinnützige Institution sowie eine Governance-Struktur, wie sie für große Aktiengesellschaften durch das Gesetz weitgehend vorgeprägt ist.

- Die Governance der Stiftung besteht aus einer Stiftungsverwaltung, die den Vorstand der Stiftung bildet. Ihr gehören die in der Satzung bestimmten Minister der Länder, in denen die Stiftung ihren Sitz hat, also Baden-Württemberg und Thüringen, an.
- Die laufenden Geschäfte der Stiftungsverwaltung, u. a. zur Auswahl und zum Monitoring der Stiftungsprojekte, werden durch eine Geschäftsstelle wahrgenommen.
- Es gibt sodann einen dreiköpfigen Stiftungsrat, der die Funktionen der Stiftung als Gesellschafter der Carl Zeiss AG (bzw. der Schott AG) wahrzunehmen hat.
- Für wesentliche Entscheidungen der Stiftungsverwaltung bilden die Vorstände beider Unternehmen den „Vorstandsbeirat“, der zu bestimmten Themen anzuhören ist. Der Vorstandsbeirat ist so also in dieser spezifischen Architektur ein Organ der Carl-Zeiss-Stiftung.

Die folgende Darstellung veranschaulicht diese Struktur auf Seite der Stiftung im linken Teil der Abbildung.

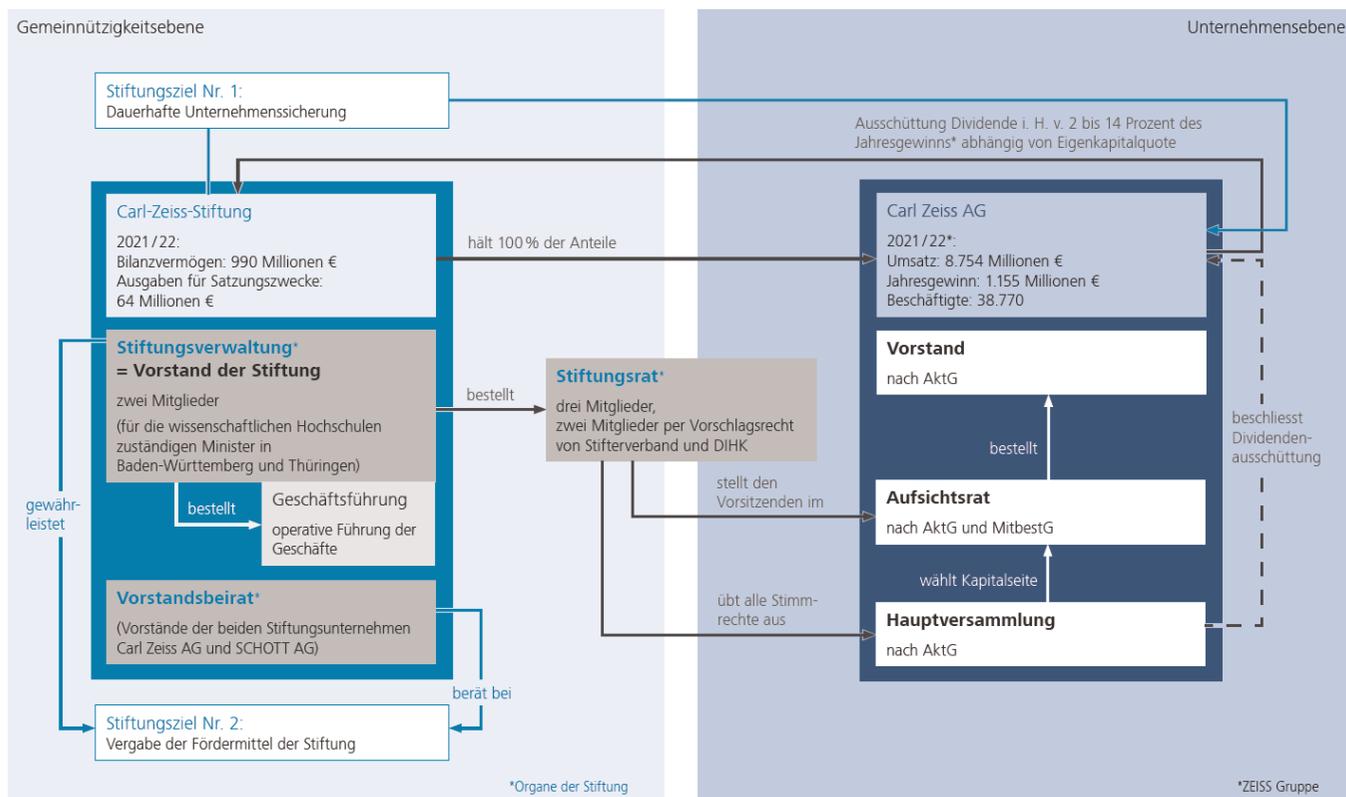


Abbildung: Organe der Carl-Zeiss-Stiftung (eigene Darstellung auf Grundlage ihrer Statuten)

Die Governance des Unternehmens berücksichtigt Aktienrecht und Mitbestimmungsrecht. Das Bindeglied zwischen der Governancestruktur der Stiftungsseite und der des Unternehmens ist der oder die Vorsitzende des Stiftungsrates, die den Vorsitz des Aufsichtsrats einnehmen soll. Die beiden weiteren Mitglieder des Stiftungsrates dürfen keine Position im Aufsichtsrat einnehmen. Es sind also diese beiden Mitglieder, die ausschließlich die Interessen der Stiftung als Eigentümer zu vertreten haben und dabei an die Ordnung des Aktienrechts gebunden sind. Der Aufsichtsrat ist – wiederum im Rahmen der normalen Strukturvorgaben des Aktiengesetzes – ausschließlich mit den unternehmensbezogenen Governance-Aufgaben befasst. Er ist kein Organ der Stiftung.

Die Governance der Unternehmensseite ist in Abbildung 1 im rechten Teil dargestellt.

#### d) Die Größe des Gremiums

Das Kuratorium der Stiftung (der Stiftungsrat bei Zeiss) ist tendenziell ein kleineres Gremium, während die unternehmensbezogenen Gremien eher mehr Mandatsträger haben. Sofern bei dem Unternehmen die Mitbestimmung auf Unternehmensebene greift, ergeben sich die vom Gesetz vorgesehenen großen Gremien.

Da bei der integrierten Governance-Struktur sowohl die Mandate mit Stiftungsbezug wie auch die für Unternehmensbezug zusammenfallen, ergibt sich – insbesondere bei großen, komplexen Unternehmen – ein großes Gremium. Da große Gremien Nachteile für die Zusammenarbeit mit sich bringen, spricht auch dies für eine Struktur, die Stiftungsinteresse und Unternehmensinteresse in einer horizontalen oder vertikalen Gliederung gesondert verankert.

## 4. Besetzung der Mandate

Eine der Schlüsselfragen bei der Gestaltung der Governance-Architektur eines Unternehmens in gemeinnützigem Eigentum ist das Verfahren nach dem die Mandatsträger der Stiftung ausgewählt werden.

Zur Zusammensetzung der Kuratorien sind uns keine Untersuchungen bekannt. Es gibt wohl folgende Gruppen von Persönlichkeiten, aus denen die Mandatsträger für die Organe der Stiftung rekrutiert werden können:

- die Berater oder Testamentsvollstrecker, die das Konstrukt entwickelt haben,
- die Mitglieder der Familie,
- die Repräsentanten bestehender Institutionen des Staates, der Wissenschaft oder Wirtschaft,
- die Führungskräfte der Wirtschaft,
- die Repräsentanten der Destinatäre der Stiftung.

Die erste Besetzung des Kuratoriums einer neu errichteten Stiftung wird vom Stifter selbst entschieden oder nach seinem Ableben vom Testamentsvollstrecker. Im Falle der Entscheidung durch den Testamentsvollstrecker dürfte es relativ häufig vorkommen, dass der oder die Testamentsvollstrecker sich selbst als Kuratoren der Stiftung – eventuell auch als Vorstände – einsetzen.

Die kritische Frage tritt erst beim Auslauf dieser Erstbesetzungs-Mandate auf. Wer entscheidet anstelle einer Gesell-

schafterversammlung, wer die Befugnisse eines Gesellschafters ausüben soll. Das muss natürlich im Statut der Stiftung bereits geregelt sein. Es kann offensichtlich nicht fallweise ausgehandelt werden. Es gibt hier vier Ansätze: Einmal können Repräsentanten vorhandener, dritter Institutionen „gesetzte“ Mandatsträger sein. Dann gibt es häufig die Konzeption, dass sich ein Gremium durch die Kooptation von neuen Gremiumsmitgliedern perpetuieren. Sodann können Repräsentanten der Nutznießer der Stiftung – so sich solche identifizieren lassen – einen maßgeblichen Einfluss auf die Besetzung ausüben. Und schließlich wäre es möglich, anderen, dritten Institutionen einen maßgeblichen Einfluss zu geben. Bei allen Ansätzen kann letztlich nicht ausgeschlossen werden, dass Fehlentwicklungen vorkommen. Der plausible Fall von Fehlentwicklungen liegt zB darin, dass Gremienmitglieder „Friends & Family“ kooptieren und dabei die qualitativen Anforderungen vernachlässigt werden. Die Gefahr besteht deshalb, weil keiner der Akteure die wirtschaftlichen Konsequenzen von Fehlentwicklungen tragen müsste. Es ist daher bei jeder Gestaltungsoption anzumerken, welche Vorkehrung gegen Fehlentwicklungen getroffen werden. Gegen mögliche Fehlentwicklungen bei der Besetzung bewährt sich die Beauftragung sowohl neutraler, wie auch kompetenter Instanzen. Eine ausgefeilte Struktur von Einflussrechten zeigt hier die Satzung der Carl-Zeiss-Stiftung.

Als die obersten Entscheidungsträger sind die Minister bestimmter Ministerien der Länder Baden-Württemberg und Thüringen, in denen die Stiftung ihren Sitz hat, durch die Satzung festgelegt. Sie bestimmen den Vorsitzenden des Stiftungsrates. Der Vorsitzende des Stiftungsrates ist der Anker der unternehmensbezogenen Governance, da er zugleich den Vorsitz des Aufsichtsrates einnimmt. Der Vorsitzende des Stiftungsrates hat zwar als Aufsichtsratsvorsitzender Einfluss auf die Ausschüttungen des Unternehmens an die Stiftung, er hat aber keinen Einfluss auf die Verwendung dieser Mittel (s. unten). Das persönliche Engagement für bestimmte Förderprojekte, das für die Ära Beitz bei der Stiftung Friedrich Krupp kennzeichnend war, kann bei Zeiss also nicht die Ausschüttungspolitik des Unternehmens beeinflussen. Die zwei weiteren Mitglieder des Stiftungsrates werden aber nicht durch eine von ihm beeinflussbare Kooptation berufen, sondern hierfür werden Vorschläge des Stifterverbands für die Deutsche Wissenschaft und des Deutschen Industrie- und Handelstages erbeten. Zudem wird der Rat des Vorstandsbeirats eingeholt.

Freilich können solche hochrangigen Institutionen wie diese Verbände nicht für jedes kleinere Stiftungsunternehmen vorgesehen werden. Es sind aber Anpassungen dieser Konzeption an Größe und regionaler Bedeutung des Unternehmens denkbar. So kann zB dem Präsidenten der regionalen Handelskammer ein Vorschlagsrecht gegeben werden. Insbesondere erscheint uns aber die Beratungspflicht mit dem Vorstand/Geschäftsführung als ein gutes, übertragbares Konzept.

## 5. Amtszeiten der Mandatäre

Die Unabhängigkeit und damit die Macht der Mandatsträger für die Stiftung wird gestärkt, wenn zumindest einige Mandatsträger länger im Amt sind als die Geschäftsführer des Unternehmens. Das verlangt lange Amtszeiten mit Option

der Wiederbestellung bzw. eine hohe Altersgrenze.<sup>14</sup> Bei der Carl-Zeiss-Stiftung wurde die ehemals auf 70 Jahre festgesetzte Altersgrenze durch Satzungsänderung unter bestimmten Voraussetzungen auf 73 Jahre erhöht.

### III. Abstimmung zwischen den gemeinnützigen Stiftungsinteressen und den Unternehmensinteressen

#### 1. Instanzen und Instrumente

Bei einem Stiftungsunternehmen wie bei einem Familienunternehmen können die finanziellen Interessen der „Eigentümer“ (Familiengeschafter oder Stiftung) nur über eine Ausschüttung von Gewinnen erfüllt werden – nicht über eine Veräußerung der Anteile. Dadurch sind die Stiftungsunternehmen davon befreit, ihre Strategie an der Shareholder Value-Steigerung und der hierfür erforderlichen Kurspflege ausrichten zu müssen. Die Frage, wie diese Ausschüttung zu gestalten sei, steht im Spannungsfeld sehr unterschiedlicher Interessen: Die Stiftung braucht Ausschüttungen für die Finanzierung ihrer gemeinnützigen Aktivitäten. Das Management des Unternehmens braucht hingegen die Steigerung des Eigenkapitals durch Gewinnthesaurierung, um die Unternehmensentwicklung solide finanzieren zu können. Beide Interessengruppen gemeinsam sind freilich in gleicher Weise an der Krisenfestigkeit und dem Wachstumspotenzial des Unternehmens interessiert, da die Voraussetzung sowohl für das unternehmerische, wie auch für das gemeinnützige Wirken sind.

Die langfristig nachhaltige Lösung dieses Spannungsfeldes kann entweder darin liegen, dass ein eindeutiger Machttträger entscheidet: Das ist in jedem Fall der Stifter als Vorsitzender des Stiftungskuratoriums. Es ist auch sein Nachfolger in einem integrierten Governance-Gremium. Sobald, wie oben dargelegt wurde, Stiftungsinteressen und Unternehmensinteressen in – horizontal oder vertikal – gegliederten Institutionen (und Mandatsträgern) verankert sind, gilt es die Interessen aufeinander abzustimmen. Es ist ein Vorteil, wenn eine solche Abstimmung von vornherein durch Regeln geordnet ist.

#### 2. Größenordnung der finanziellen Dotierung

Für die Gewinnausschüttung in eine Gesellschafterfamilie lassen sich Logiken entwickeln, über die Einvernehmen erzielt werden kann.<sup>15</sup> Diese Regeln setzen auch eine plausible obere Grenze für den Bedarf der Gesellschafter. Der Bedarf einer Stiftung für gemeinnützige Projekte ist tendenziell unbegrenzt. Man kann immer noch mehr Gutes tun. Gleichwohl braucht es natürlich eine Obergrenze für die Ausschüttung, aber eben auch eine Untergrenze, kurzum, es braucht eine Logik für eine Regel.

Die erste Festlegung für eine Regel liegt darin, ob die Stiftung einen Festbetrag als Quasi-Rente erhalten soll oder eine Quote von dem immer schwankenden Ist-Gewinnen. Natürlich ist der Festbetrag an die Inflation anzupassen. Er ist ebenso natürlich an das langfristige Wachstum des Unternehmens anzupassen. Die Logik des Festbetrages deckt das Interesse der Stiftung ab, eine feste Planungsgrundlage zu haben und so langlaufende Förderprojekte zuverlässig unterstützen zu

können. Eine am Festbetrag orientierte Ausschüttung kann eine im Durchschnitt niedrigere Quote am Gewinn betragen, denn dafür trägt das Unternehmen das Schwankungsrisiko. Das Management und die unternehmensbezogene Governance-Institution fühlen sich freilich in der Regel wohler, wenn der Gesellschafter „Stiftung“ das Risiko von Ertragsschwankungen mitträgt und dafür eine – tendenziell – höhere Quote des Gewinns auszuschütten ist.

Bei der Suche nach einer „geschäftüblichen“ Ausschüttungsquote sind folgende plausible Orientierungspunkte abzufragen:

- Die Ausschüttungsquote ist niedriger als die von Börsenunternehmen, da diese ja gegebenenfalls Kapitalerhöhungen durchführen können. Die DAX-Ausschüttungsquote liegt zwischen 30 % und 40 % vom Konzernjahresüberschuss.
- Familienunternehmen haben daher eine niedrigere Ausschüttungsquote, zwischen 20 % und 30 %.
- Stark wachsende Unternehmen brauchen – tendenziell – eine höhere Gewinnthesaurierung, um das Wachstum solide zu finanzieren. Das führt dann eher zu einer Ausschüttungsquote von 15 % bis 25 %.
- Zur Absicherung von existenziellen Bedrohungen sollte ein Familienunternehmen über ein „Sekundärvermögen“ außerhalb des Kernunternehmens verfügen. Bei den Stiftungsunternehmen würde dieses „Sicherungsvermögen“ eher innerhalb des Unternehmens (statt außerhalb) aufzubauen sein. Auch dies erhöht die Thesaurierungsquote und reduziert die Ausschüttungsquote.

In der Summe begründen diese Punkte den empirischen Befund, dass Stiftungsunternehmen eine höhere Eigenkapitalquote als Familienunternehmen oder gar Nicht-Familienunternehmen haben. In der Satzung der Carl-Zeiss-Stiftung ist eine Regel für die Ausschüttungen verankert. Die Ausschüttung setzt an der Eigenkapitalquote (der Bilanzsumme) an: Bis 20 % Eigenkapitalquote wird das gesamte Ergebnis thesauriert, bei über 40 % Eigenkapitalquote wird eine maximale Ausschüttung von 14 % des Konzernjahresüberschusses der Zeiss-Gruppe vorgesehen. Es soll hier nur die grundsätzliche Logik vorgestellt werden und nicht die Prozentsätze diskutiert werden.

Bei gewinnabhängigen Schwankungen des Mittelzuflusses der Stiftung muss diese selbst Reserven anlegen, um ihre Förderprojekte gleichmäßig dotieren zu können. Dies bedarf einer professionellen Vermögensanlage.

Bei der Ausschüttung für die Dotierung der gemeinnützigen Aufgaben haben die Unternehmen vor allem die Intentionen der Stifter zu berücksichtigen. So war ein Kernpunkt in dem Konflikt zwischen Gabriele Kröner, ehemals Vorstand der Else-Kröner-Fresenius-Stiftung, und den Testamentsvollstreckern bzw. dem Aufsichtsrat bei Fresenius SE, dass die Ausschüttung an die Stiftung zu niedrig sei. (Sie betrug 0,8 % des anteiligen Börsenwertes und damit würde die Intention ihrer Eltern nicht erfüllt.)<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Zu diesen Instrumenten siehe Kormann Governance des Familienunternehmens, 2017, S. 445 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Kormann Gewinnverwendung und Vermögen – Zukunftssicherung für das Familienunternehmen und seine Inhaber, 2013.

<sup>16</sup> Handelsblatt v. 26.3.2010: Neuer Streit um Fresenius Stiftung.

Bei der Carl-Zeiss-Stiftung berät der Vorstandsbeirat die Stiftungsverwaltung in der Vergabe der Fördermittel, die laut Satzung insbesondere Hochschulen und anderen Einrichtungen der Forschung und Lehre in den Bundesländern gewährt werden sollen, in denen die Stiftung oder die Stiftungsunternehmen ihren Sitz haben (Baden-Württemberg, Thüringen und Rheinland-Pfalz). So können auch die Interessen des Unternehmens an Forschungsprojekten berücksichtigt werden.

Es sollte ferner auch bedacht werden, dass Dotationen für Gemeinnützigkeit eine indirekte Gegenleistung an die Zivilgesellschaft für die gewährten Steuervorteile bei der Erbschaftsteuer sind.

### 3. Governance und Transparenz der Verwendung der Stiftungsmittel

Dem Unternehmen fällt die Dotierung der unternehmensverbundenen Stiftung umso leichter, je mehr die Stiftungsaktivitäten auch aus der Perspektive der Unternehmensinteressen oder einer weiterhin beteiligten Gesellschafterfamilie sinnstiftend sind. Die „Socialeconomical Wealth“, die die Gesellschafterfamilie aus den Aktivitäten des Unternehmens gewinnt, wird sicherlich ergänzt und bestärkt durch die Aktivitäten einer gemeinnützigen Stiftung. Seitens des Unternehmens wird es sicher begrüßt, wenn die Stiftung in ihren Förderprojekten auch Anliegen des Unternehmens berücksichtigt. Hierfür gibt es mannigfache Anknüpfungspunkte, zB Unterstützung der Max-Planck-Förderstiftung für innovationssuchende Unternehmen oder der Wissensfabrik eV für Unternehmen, die den Ingenieur Nachwuchs fördern möchten, oder die regionalen Universitäten, oder Stiftungslehrstühle auf den Technologiebereichen des Unternehmens. Bei der Carl-Zeiss-Stiftung sind die Fördergebiete definiert:

- „Die Pflege der feintechnischen Industrie durch Fortführung der beiden Stiftungsunternehmen“
- Die Förderung von Wissenschaft und Forschung aus den Erträgen der Unternehmen
- Die Förderung und soziale Sicherung der Mitarbeitenden einschließlich des sozialen Umfelds.

Zur Formulierung der Förderstrategie trägt der Vorstandsbeirat, der – wie erwähnt – ein Organ der Stiftung ist, durch

Anregungen bei. Hingegen hat der Stiftungsrat in diesem Zuteilungsprozess keine Mitwirkungsrechte.

Der Nutzen aus dem Wirken der Stiftung für das Unternehmen wird unterstützt, wenn über ihre Aktivitäten transparent, aber auch Interessen weckend, berichtet wird. Und all dieses wird ferner unterstützt, wenn die Stiftung für ihre Aktivitäten sich einer ebenso professionellen Governance unterwirft, wie es heute für Unternehmen selbstverständlich ist.

### IV. Desiderat: Eine Typologie der Stiftungsarchitekturen

Die Architektur der Governance für die gemeinnützige Stiftung als Eigentümer eines Unternehmens kann in vielfältiger Weise ausgestaltet werden. Das Fehlen eines persönlichen Eigentümers verlangt eine besondere Governance-Architektur von einerseits Checks and Balances und andererseits eines klaren Zentrums für unternehmerische Initiative. Dieses unternehmerische Zentrum muss bei der Geschäftsführung liegen, nur dort ist das Know-how und die Energie für die Umsetzung von Strategien angesiedelt. Die praktische Erfahrung mit historisch gewachsenen Usancen und die Fortentwicklung der Konzepte der Governance weisen Wege zu neuen Gestaltungsoptionen. Da nur Gründer oder Inhaberfamilien (nicht die Börsenaktionäre) ein Unternehmen in das Eigentum einer gemeinnützigen (oder auch privatnützigen) Stiftung überführen können, sind diese Familienunternehmer die Adressaten von Forschungsergebnissen zur Governance dieser Art von Unternehmen. Die Themen der Governance in Unternehmen im Eigentum von Stiftungen sollten daher zum natürlichen Einzugsbereich der Forschung zu Familienunternehmen gehören.

Als erstes Desiderat einer für diesen Interessenkreis relevanten Forschung erscheint es uns erforderlich, die bestehende – zahlenmäßig mit circa 120 Einheiten sehr überschaubare – Kohorte der Unternehmen im gemeinnützigen Eigentum nach Zwecksetzungen und spezifischen Ausprägungen der Governance typologisch zu ordnen. Damit würde auch ein erstes Raster geschaffen, um die Überlebensfähigkeit von solchen Konstellationen empirisch zu überprüfen. Denn dies ist bei allen Übertragungen von Unternehmen der verfolgte Zweck: Die dauerhafte Existenz des Unternehmens zu sichern.