



# **Risk Governance von unternehmensverbundenen Stiftungen**

Prof. Dr. Andreas Dutzi

4. Risk Governance Konferenz  
Siegen, 12. Oktober 2016



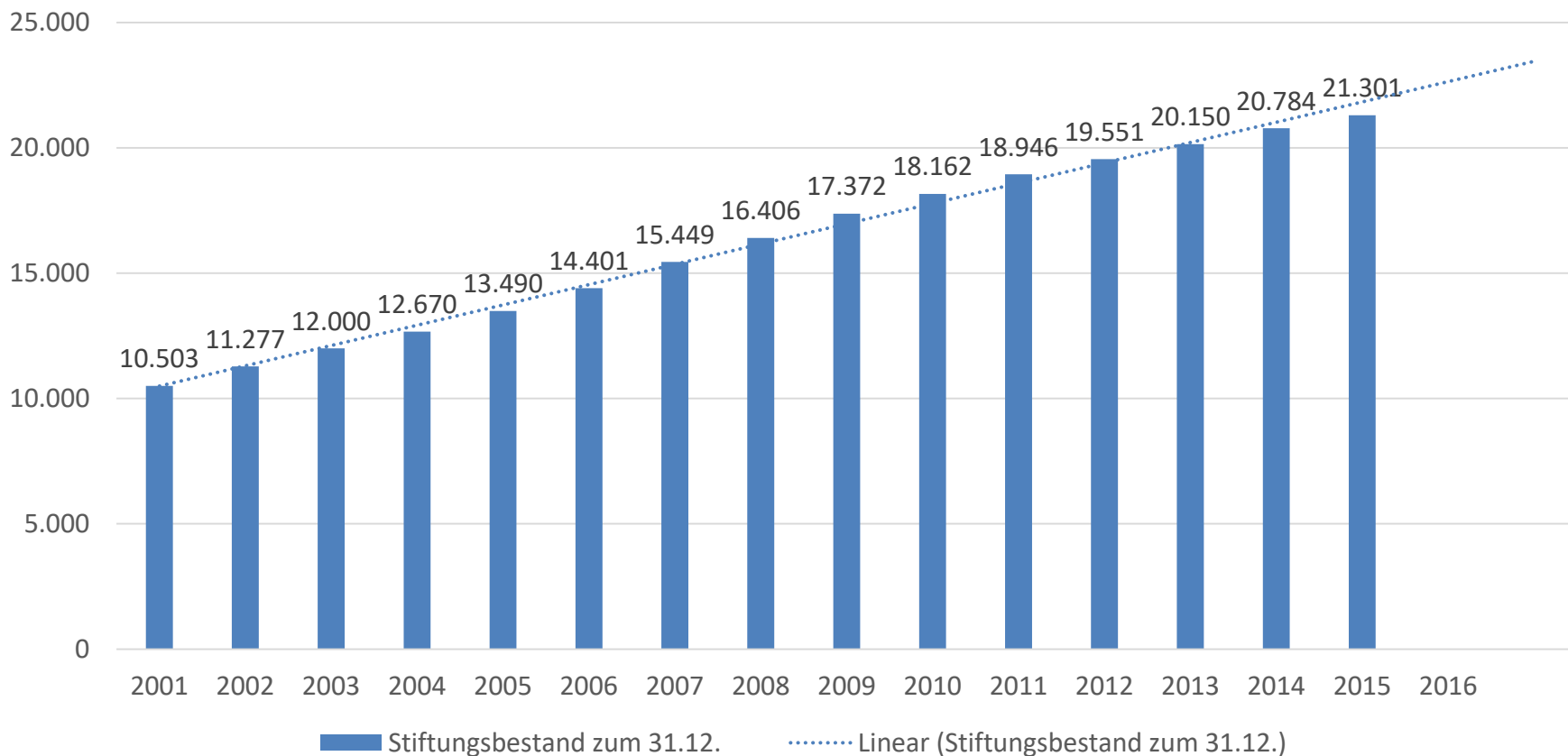
## Gliederung

1. Problematik & Motivation
2. Grundlagen des Stiftungsmanagements
3. Fallstudien
4. Implikationen

## Nutzung von Stiftungen im Unternehmenskontext

- Stiftungen sind in Deutschland sehr populär
- Dezember 2015: 21,301 Stiftungen  
(95% non-profit, ~3-6% unternehmensverbundene Stiftungen)
- Ursprung: Widmung von Vermögen einem **bestimmten Zweck** über einen **bestimmten oder unbestimmten Zeitraum** hinaus
- Anwendungsmöglichkeiten reichen von der Gewährleistung nachhaltiger wirtschaftlicher Aktivität, über die Gewährleistung der Unternehmensfinanzierung, bis hin zur Lösung von Nachfolgeproblemen
- Ebenso: Werkzeug zur Sicherung von Macht und Kontrolle innerhalb von (Familien-)Unternehmen

# Stiftungsbestand in Deutschland



Vgl. [https://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Forschung\\_und\\_Statistik/Statistik\\_2016/Stiftungsbestand\\_2015.pdf](https://www.stiftungen.org/fileadmin/bvds/de/Forschung_und_Statistik/Statistik_2016/Stiftungsbestand_2015.pdf)

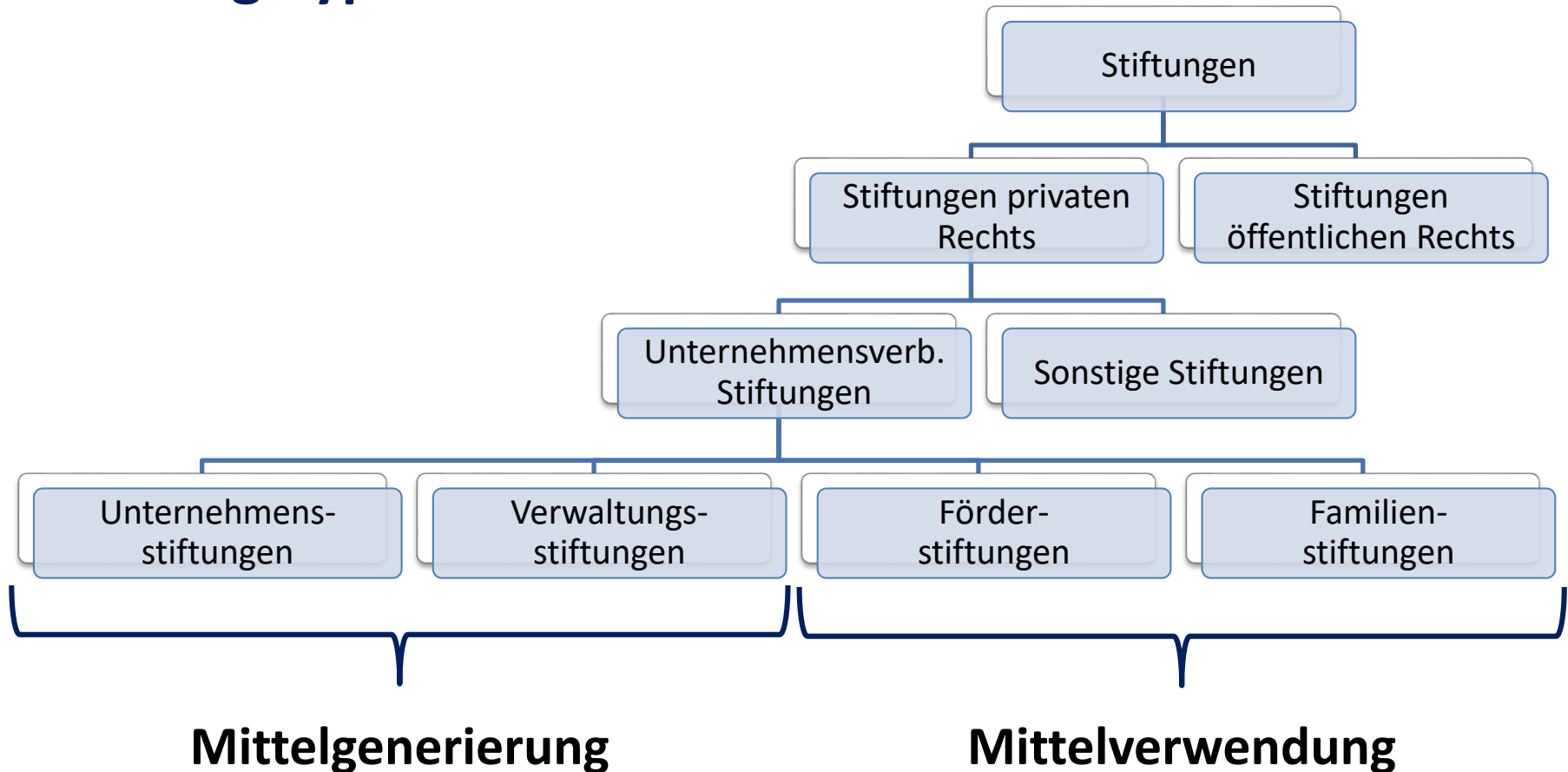
## Risk Governance

- Transfer von Substanz und Kernprinzipien der Governance in den Kontext risikobezogener Entscheidungsfindung
- Globalisierte Welt charakterisiert durch zunehmende Verwobenheit, sozialem Netzwerken und hochfrequentem technischen Fortschritt
- Gefahr steigender Verwundbarkeiten
- Gefahr neue Risiken zu schaffen, welche weitreichende Folgen haben und über längere Zeit wirken können

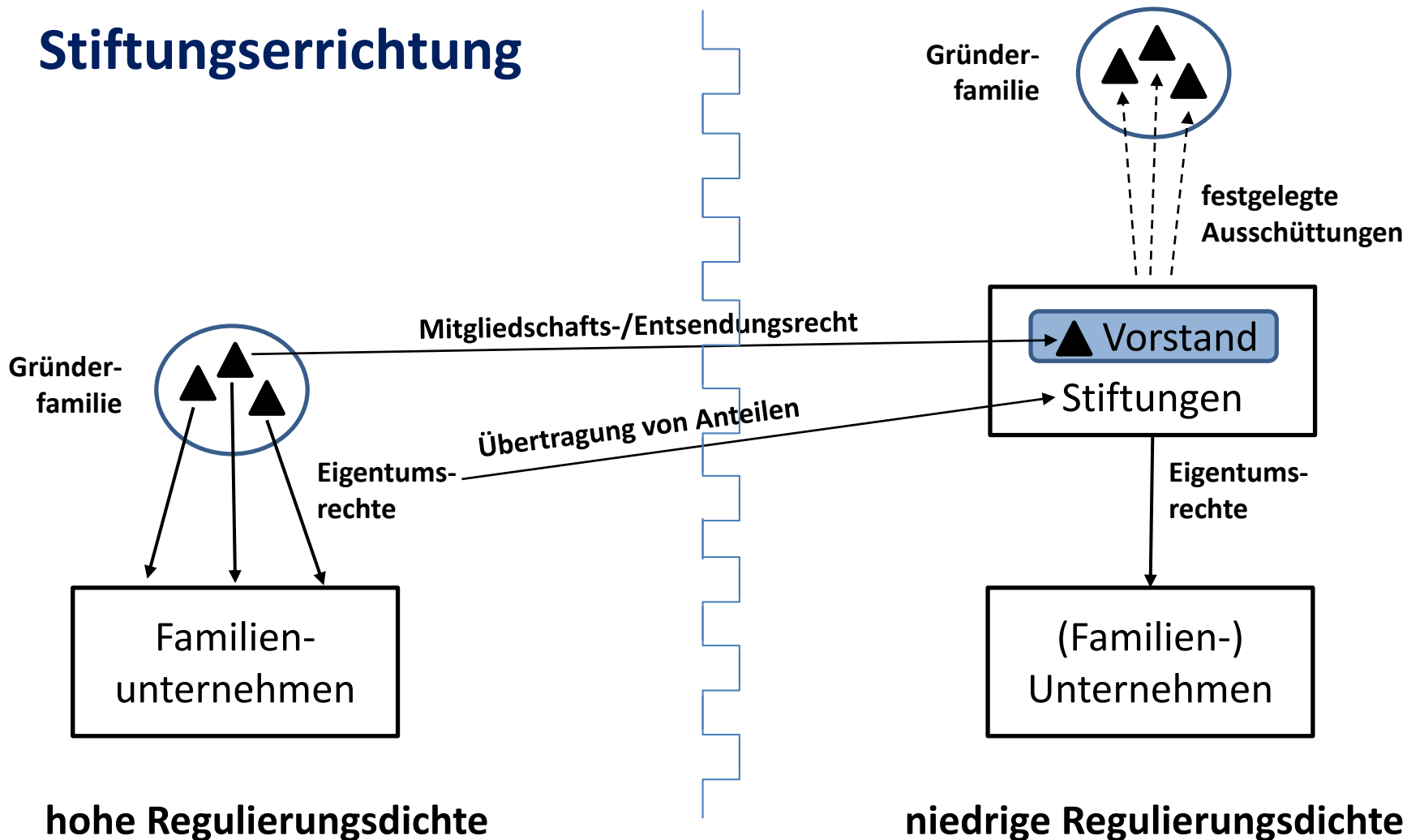


### **Stiftungen als Problemlösungsmodell?**

# Stiftungstypen



# Stiftungserrichtung

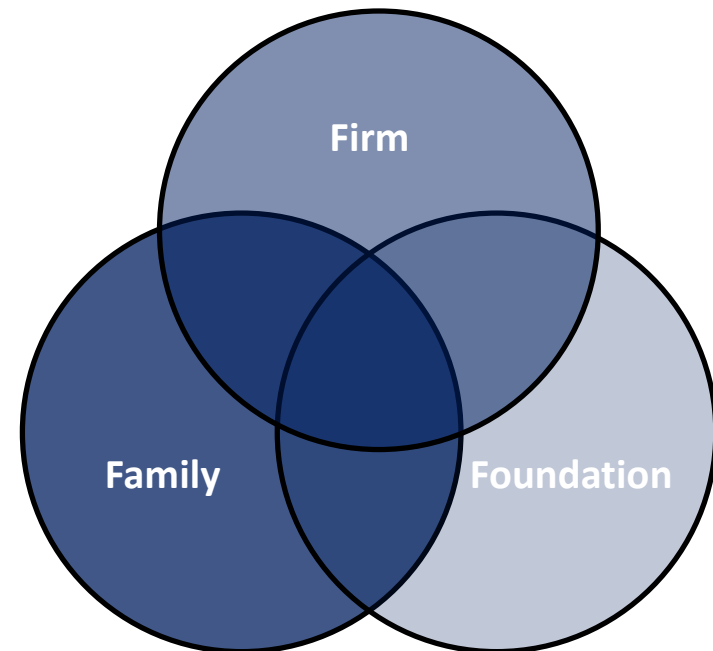


## Analyseraster

- Stiftungen sind sehr vielseitig und können auf unterschiedlichste Art und Weise genutzt werden
- Daraus resultieren sehr heterogene Risikostrukturen
  - Strategische Ebene
  - Operative Ebene
  - Personelle Ebene



### 3F-Modell

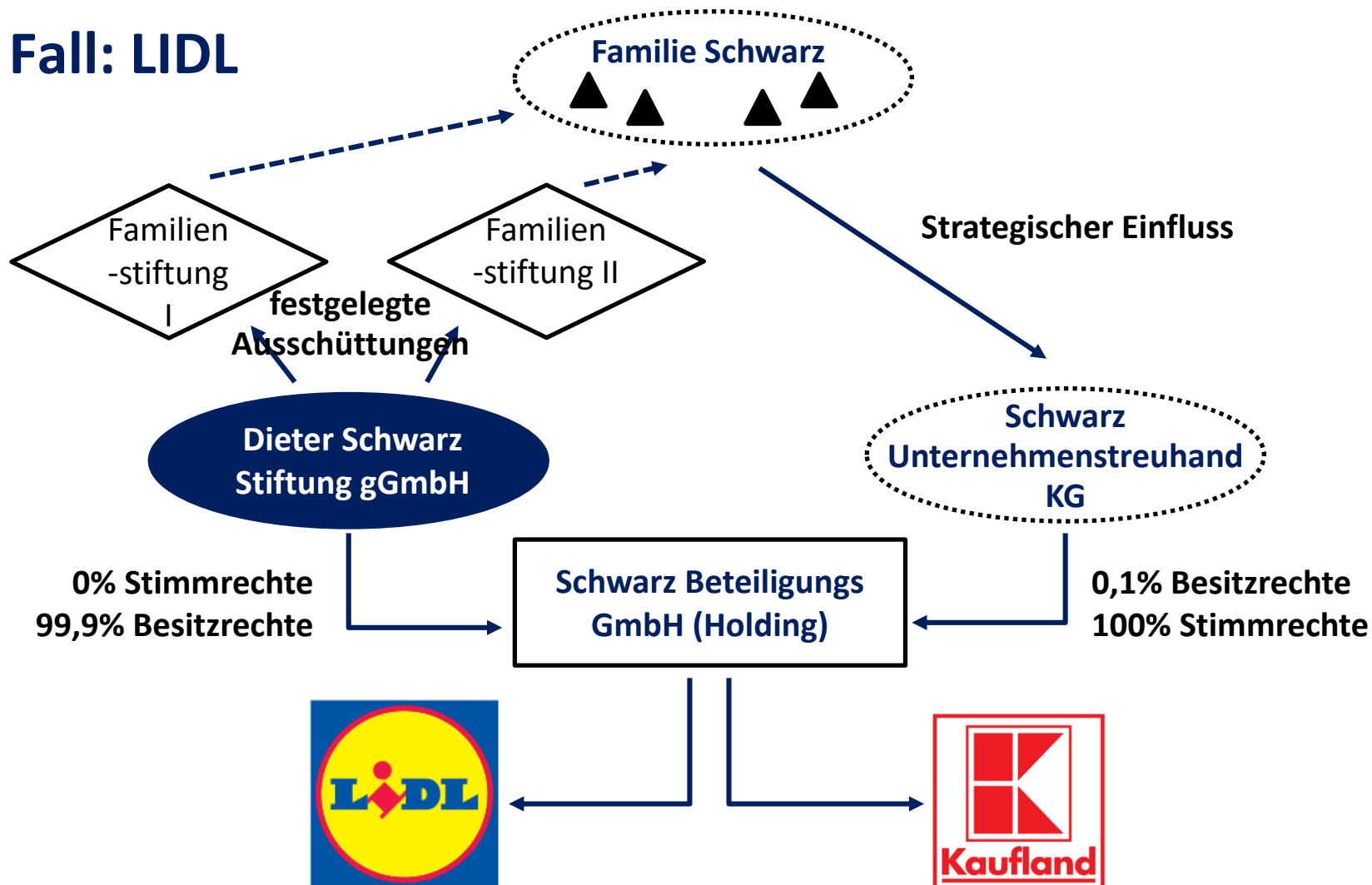




## Fall: LIDL

- Gründungsjahr: 1972, Gründer: Josef Schwarz
- 1977: Dieter Schwarz übernahm nach dem Tod seines Vaters die Kontrolle über das Unternehmen (zu diesem Zeitpunkt 30 Niederlassungen)
- Regionale Aufteilung in zwei Geschäftsbereiche: Lebensmitteldiscounter (LIDL) und klassische Kaufhäuser (Kaufland)
- 1988 LIDL: 460 Niederlassungen in Deutschland und Beginn der internationalen Expansion
- 1999 Dieter Schwarz zieht sich aus der Geschäftsführung zurück und transferiert seine Besitzrechte an die „Dieter Schwarz Stiftung gmbH“
- 38 Regionalgesellschaften, 3.300+ LIDL Niederlassungen, 600+ Zweckgesellschaften

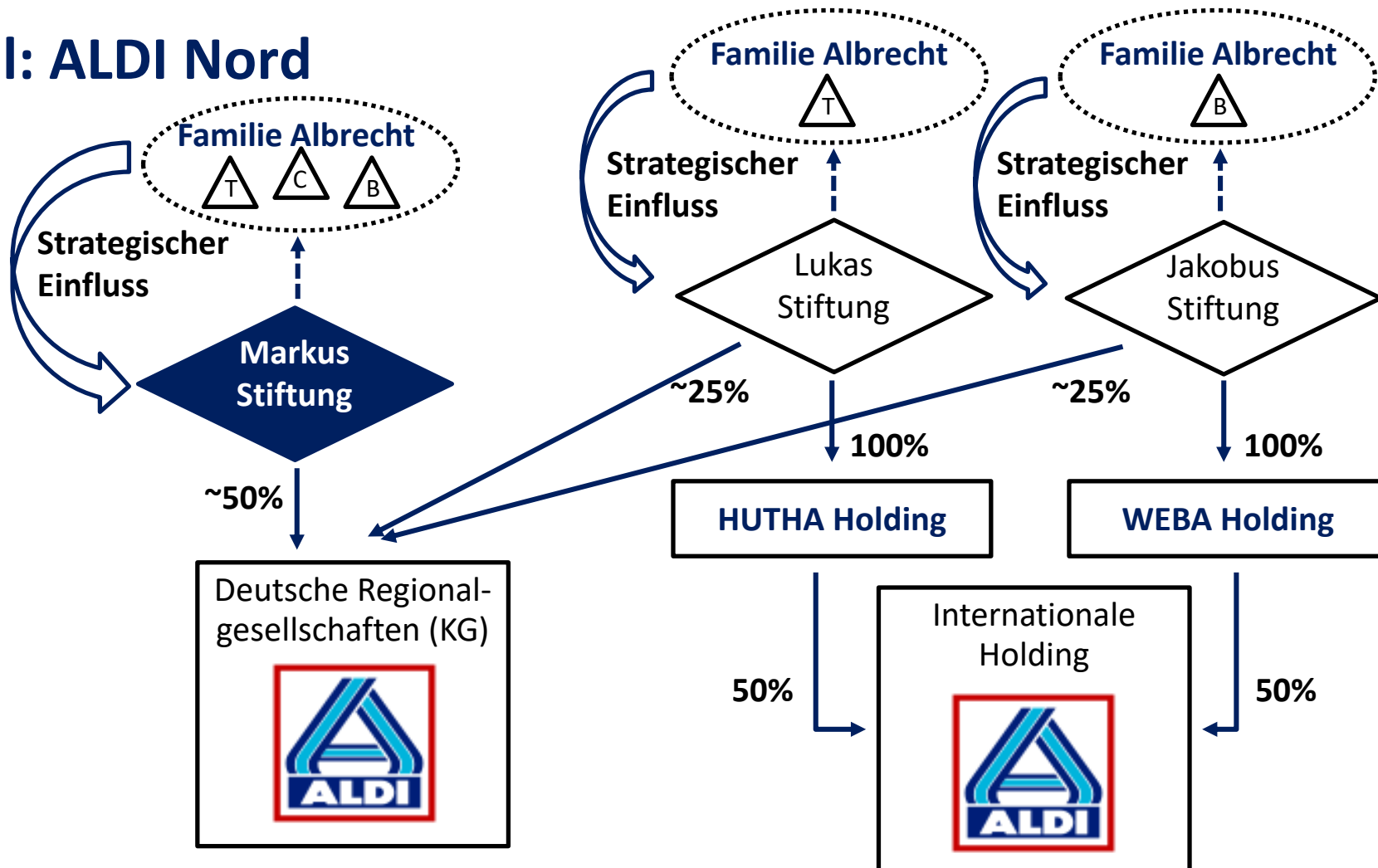
## Fall: LIDL



## Fall: ALDI Nord

- Gründungsjahr 1948 (Albrecht KG), Gründer: Karl und Theo Albrecht
- Umsetzung des Discountermarktkonzepts in Deutschland
- Hohe Wachstumsraten: (1954: 77; 1955: 100; 1961: 300 Niederlassungen)
- 1961: Spaltung der Gesellschaft in Aldi-Nord (Theo Albrecht) und Aldi-Süd (Karl Albrecht)
- 35 dezentrale Regionalgesellschaften mit ca. 2,400 Märkten in Deutschland
- 1973: Übertragung der Gesellschafteranteile in eine Unternehmensstiftung
- Seit 1970: Internationale Expansion (Niederlande, Belgien, Dänemark...)

## Fall: ALDI Nord



## Ergebnisse aus den Fallstudien (I)

- Strategische Ebene
  - Nutzung von teilweise sehr komplexen Organisationsstrukturen, um regulative Vorteile (z.B. Publizität) nutzbar zu machen (ALDI, LIDL)
  - Steuerung der Unternehmen durch eine Stiftung/Doppelstiftung (ALDI) oder einer Stiftung & Co. (LIDL), um feindliche Übernahmen zu verhindern
  - Strategische Entscheidungen verbleiben trotz Stiftungsmodelle in der Hand der Gründer/-familien (ALDI, LIDL)
  - Klassische interne Governance-Mechanismen (z.B. Beiräte) werden nicht bzw. kaum genutzt (ALDI, LIDL)
  - Wettbewerb auf den Gütermärkten als stärkster externer Governance-Mechanismus (ALDI, LIDL)

## Ergebnisse aus den Fallstudien (II)

- Operative Ebene
  - Sicherstellung einer nachhaltigen Finanzierung des Unternehmens erfolgt primär durch organisches Wachstum (ALDI, LIDL)
  - Unternehmensvermögen verbleibt durch Satzungsgestaltungen in den unternehmensverbundenen Stiftungen und kann nicht vollständig ausgekehrt werden (ALDI, LIDL)
  - (Gründer-)Familien erhalten durch entsprechende Vorgaben in den Stiftungssatzungen definierte Ausschüttungen (ALDI, LIDL)
  - Aktuelles Niedrigzinsumfeld beeinträchtigt das Spektrum der Investitionsmöglichkeiten

## Ergebnisse aus den Fallstudien (III)

- Personelle Ebene
  - Spillover-Effekte aus der (Gründer-)familie in die Stiftung bzw. Unternehmen (ALDI)
  - Omnipräsenz der (Gründer-)familie in den Organen der einzelnen Unternehmenseinheiten (LIDL)
  - Kaum (LIDL) bzw. keine (ALDI) externe Besetzung von Stiftungsgremien
  - Risiko der Entfremdung im Zeitablauf durch Nutzung eines Stiftung & Co.-Modells (LIDL)

## Fazit

- Einsatz von Stiftungsmodellen im unternehmerischen Kontext weist einige nennenswerte Vorteile für (Familien-)Unternehmen auf
- Praxis von unternehmensverbundenen Stiftungen zeigt gleichsam Problem-bereiche auf strategischer, operativer und personeller Ebene auf, die bislang nicht in allen Fällen berücksichtigt werden
- Kenntnis von Langzeiteffekten sind in diesem Kontext nicht vollständig bekannt