

## STIFTUNGSVERWALTUNG

## Wege zur Sicherung der Handlungsfähigkeit: Kooperation – Fremdverwaltung – Ersatzvorstand

von RA Dr. Christoph Mecking, Geschäftsführender Gesellschafter des  
Instituts für Stiftungsberatung, Berlin ([www.stiftungsberatung.de](http://www.stiftungsberatung.de))

| Ohne satzungsgemäß besetzten Vorstand ist eine Stiftung nach außen nicht wirksam handlungsfähig und auf längere Sicht sogar in ihrer Existenz bedroht. Probleme bei der Vorstandsnachfolge haben gerade die vielen mittleren Stiftungen, die zu klein oder zu finanzschwach für ein hauptamtliches Management, aber zu groß oder zu arbeitsaufwendig für eine rein ehrenamtliche Betreuung sind. Der folgende Beitrag zeigt, wie eine gemeinsame Verwaltung mit einer anderen Stiftung oder eine Fremdverwaltung hier helfen können bzw. welche Szenarien ansonsten drohen. |

### 1. Gemeinsame Stiftungsverwaltung

Eine denkbare Gestaltungsoption ist die in enger Kooperation mit einer anderen Organisation realisierte Leitung und Administration. Sie kann – unter Wahrung der rechtlichen Selbstständigkeit – bis zur vollständigen personellen Identität der Führungspersonen beider Körperschaften führen.

#### 1.1 Übereinstimmung der Zwecksetzungen

Voraussetzung hierfür ist, dass die Zwecksetzungen beider Stiftungen inhaltlich übereinstimmen oder zumindest deutliche Parallelen aufweisen und beide Organisationen im Zeitpunkt der verbindlichen Verabredung durch nach außen hin uneingeschränkt handlungsfähige Vorstände agieren.

#### 1.2 Positive Nebeneffekte und mögliche Fusion

Mit einer Stiftungsgemeinschaft lassen sich zusätzliche Synergien und günstigere Konditionen – etwa bei Dienstleistern – erzielen. Es können Verwaltungskosten gesenkt, sowie eine effizientere und effektivere Zweckverwirklichung durch die Bündelung von Know-how, eine Abstimmung der Vergabe von Fördermitteln oder die Koordination der operativen Arbeit erreicht werden. Eine solche Zusammenarbeit kann die Grundlage für eine spätere Fusion sein.

- Bei einer Zusammenlegung würden die bestehenden Stiftungen zu einer neuen Stiftung vereinigt;
- bei einer Zulegung würde das Vermögen der einen Stiftung unter Verlust ihrer Rechtspersönlichkeit auf die andere übergehen.

#### 1.3 Gestaltung der Kooperationsvereinbarung

Um passende Partner zu finden die Zusammenarbeit vorzubereiten, ist ein ausreichender zeitlicher Vorlauf zur Prüfung der Rahmenbedingungen sowie für die Verhandlung und Formulierung der tragenden Vereinbarungen zu berücksichtigen. Eine entsprechende Kooperationsvereinbarung ist formfrei gültig. Sie sollte regelmäßig die folgenden Punkte berücksichtigen. Die Formulierungsbeispiele sind selbstverständlich auf den jeweiligen Einzelfall entsprechend anzupassen und zu ergänzen.

Zwecke der  
Kooperationspartner  
müssen kompatibel  
sein

Vorteile der  
Zusammenarbeit

Kooperations-  
vereinbarung  
ist formfrei gültig

## VERTRAGSMUSTER / Kooperationsvereinbarung

### ■ Inhalt und Art der Zusammenarbeit

Die Partner sind sich einig, dass für die erfolgreiche Fortsetzung ihrer Tätigkeit in einem sich wandelnden Umfeld die Bündelung der Kräfte in ihren Tätigkeitsfeldern erforderlich ist. Daher haben die Vorstände beider Stiftungen beschlossen, zukünftig ihre Leitungs- und Verwaltungsstrukturen aufeinander abzustimmen, in den Förderbereichen strategisch und operativ eng zusammenzuarbeiten und ihre maßgeblichen wirtschaftlichen und personellen Entscheidungen miteinander zu beraten und aufeinander abzustimmen.

### ■ Zusammenführung der Managementstrukturen

Die Mitglieder des Vorstands der einen Stiftung werden Mitglieder des Vorstands der anderen Stiftung. Die Sitzungen finden in unmittelbarem örtlichen und räumlichen Zusammenhang und auch gemeinsam für beide Stiftungen statt. Die Management-Infrastruktur, die Vermögensanlage, das Rechnungs- und Berichtswesen, die Materialbeschaffung sowie die Kommunikation werden weitgehend aufeinander abgestimmt, Räumlichkeiten gemeinsam genutzt.

### ■ Koordination der Maßnahmen zur Zweckverwirklichung

Die Programme zur Zweckverwirklichung werden schrittweise zusammengeführt und einvernehmlich neu strukturiert. Dabei bringen beide Partner ihre Kenntnisse und Erfahrungen ein. Es ist vorgesehen, dass mittelfristig die Förderprojekte gemeinsam finanziert und verantwortet werden.

### ■ Abstimmung in finanziellen und personellen Angelegenheiten

Die wirtschaftlichen und personellen Angelegenheiten werden von jeder Stiftung getrennt entschieden und umgesetzt. Ein finanzieller Ausgleich ist grundsätzlich ausgeschlossen. Die Jahresabschlüsse werden getrennt gefertigt. Die Erbringung wechselseitig erbrachter administrativer Leistungen werden in einer Geschäftsbesorgungsvereinbarung geregelt, entstehende Kosten möglichst saldiert.

Präambel

Zusammenführung  
der Funktionsträger

Erhalt der  
Unabhängigkeit in  
finanziellen Fragen

## 2. Fremdverwaltung

Eine weitere Handlungsoption ist die Fremdverwaltung. Dabei werden das Vorstandsamt oder die Geschäftsführung auf eine andere Stiftung oder einen Dienstleister übertragen. Diese Lösung kann den Vorteil besonderer Stabilität und Kompetenz der Stiftungsorganisation bieten.

Übertragung von  
Vorstandsamt oder  
Geschäftsführung

**PRAXISHINWEIS** | Anbieter entsprechender Dienste sind steuerbegünstigt oder gewerblich tätig. Ein entscheidender Unterschied liegt in den Konditionen:

- Banken und andere gewerbliche Stiftungsverwaltungen berechnen für ihre Leistungen Entgelte in unterschiedlicher Höhe.
- Die Verwaltung durch gemeinnützige Organisationen, Kirchen, Städte oder andere Stiftungen wird häufig auch unentgeltlich durchgeführt, weil diese Träger sich durch die Treuhandverwaltung einer Verstärkung ihrer Wirksamkeit versprechen. Eigen- und Zusatzkosten außerhalb von Grundleistungen bleiben gleichwohl auch in solchen Konstellationen bei der verwalteten Stiftung.

## 2.1 Vertragsgestaltung

Die Fremdverwaltung lässt sich über einen spezifischen Geschäftsbesorgungsvertrag an die jeweiligen Bedürfnisse und Erwartungen der Partner anpassen. So kann etwa die mühsame Verwaltungsarbeit abgegeben, die attraktive Entscheidungstätigkeit aber nach wie vor beim Vorstand verbleiben. Durch die Auslagerung des Tagesgeschäfts kann erreicht werden, dass ein zuvor unattraktiv gewordenes Amt erneut Anziehungskraft gewinnt und sich wieder Verantwortliche finden lassen. Zu beachten ist, dass die Verwaltungskosten in einem angemessenen Rahmen bleiben (AEAO Nr. 17 zu § 55 Abs. 1 Nr. 1).

Steigerung der Attraktivität des Vorstandsamts durch Aufgabenteilung

## 3. Satzungsänderung

Die Stiftungssatzung kann die Gestaltung der Nachfolge ermöglichen, erschweren oder verhindern. So ist eine Fremdverwaltung auf Vorstandsebene nur möglich, wenn die Satzung die Übernahme des Vorstandsamts nicht ausdrücklich auf natürliche Personen beschränkt. Bei einer gemeinsamen Stiftungsverwaltung sollten die Satzungen der Partner in Bezug auf Rekrutierungsverfahren, Ladungsfristen, Anzahl der Gremienmitglieder usw. kompatibel sein. Insofern bedarf es gegebenenfalls der Vorbereitung einer Satzungsänderung. Diese muss wegen der erforderlichen Genehmigung der Stiftungsaufsichtsbehörde ausreichend begründet werden. Insofern kommt es auf den ursprünglichen – erklärten oder mutmaßlichen – Stifterwillen an.

Notfalls ist eine Satzungsänderung erforderlich

**PRAXISHINWEIS** | Angesichts der nachgewiesenen schwierigen tatsächlichen Situation wird sich begründen lassen, dass dem Stifter die Aufrechterhaltung der Stiftungsarbeit – und sei es in Partnerschaft – wichtiger wäre, als eine sonst gegebenenfalls drohende Auflösung der Stiftung.

Schilderung der schwierigen Situation wird Stiftungsaufsicht überzeugen

## 4. Krisenmanagement

„Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“. Gelingt es einer Stiftung nicht, für eine ordnungsgemäße Besetzung ihres Vertretungsorgans zu sorgen, stehen zwei Lösungswege bereit: Not- und Ersatzvorstand.

### 4.1 Notvorstand

Die Notbestellung ist in § 29 i.V. mit § 86 S. 1 BGB geregelt: „Soweit die erforderlichen Mitglieder des Vorstands fehlen, sind sie in dringenden Fällen für die Zeit bis zur Behebung des Mangels auf Antrag eines Beteiligten von dem Amtsgericht zu bestellen, das für den Bezirk, in dem die Stiftung ihren Sitz hat, das Vereinsregister führt.“

- Beteiligte sind diejenigen, die aufgrund einer unmittelbaren Beeinflussung ihrer Rechte und Pflichten ein schutzwürdiges rechtliches Interesse an der Notbestellung haben. Dazu zählen die übrigen Vorstandsmitglieder, die Stiftungsaufsicht sowie Gläubiger und Destinatäre, wenn sie klagbare Ansprüche auf Stiftungsleistungen oder Mitwirkungsrechte geltend machen können. Das Antragsrecht ist darüber hinaus auch dem Stifter zumindest dann zuzugestehen, wenn er sich die Kontrolle der Stiftung satzungsgemäß vorbehalten hat und die Handlungsunfähigkeit des Vorstands den Bestand

Beteiligte sind: Vorstände, Stiftungsaufsicht, Gläubiger und Destinatäre

der Stiftung gefährdet. Umstritten ist, ob auch ein zweites Stiftungsorgan antragsbefugt ist. Wenn es satzungsgemäß Kontrollrechte hat und z.B. von seinem Auskunftsrecht Gebrauch machen will, der Vorstand aber mangels Besetzung nicht reagieren kann, wird es kaum zu verweigern sein.

- Ein dringender Fall ist gegeben, wenn ohne die Notbestellung der Stiftung oder einem Beteiligten Schaden durch eine rechtliche oder faktische Beeinträchtigung von Rechtspositionen droht. Klassisch sind der Entzug der Gemeinnützigkeit wegen Untätigkeit der Stiftung oder die Überwindung des Selbstkontrahierungsverbots (§ 181 BGB).
- Um ein Notbestellungsverfahren einzuleiten, muss der Beteiligte einen Antrag beim zuständigen Amtsgericht stellen.

Die Auswahl des Notvorstands obliegt dem Gericht. Es muss sich dabei nicht auf die von den Beteiligten vorgeschlagenen Personen beschränken. Im Bestellungsbeschluss legt es – unter Berücksichtigung der satzungsgemäßen Anforderungen – den Umfang der Vertretungsmacht des Notvorstands sowie ggf. seine Amtsdauer fest. Diese endet entweder mit Erreichen des bestimmten Endzeitpunkts oder automatisch mit der Behebung der Vakanz. Beteiligte haben die Möglichkeit, gegen die Entscheidung des Gerichts Beschwerde einzulegen oder einen Antrag auf Abberufung des Notvorstands zu stellen. Im ungünstigsten Fall – wenn das Gericht keine geeignete und zur Übernahme des Amts bereite Person findet – lehnt es den Antrag ab.

#### 4.2 Ersatzvorstand

In der Praxis ist die Einsetzung eines Ersatzvorstands der häufigste Fall. Die meisten Landesstiftungsgesetze erlauben es der Stiftungsaufsicht – mit unterschiedlichen Voraussetzungen – einen entsprechenden Sachverwalter einzusetzen, um die Handlungsfähigkeit der Stiftung sicherzustellen. So lautet z.B. § 4 Abs. 2 des Berliner Stiftungsgesetzes: „Fehlen einem Organ Mitglieder, die zur Erfüllung seiner gesetzlichen oder satzungsmäßigen Aufgaben erforderlich sind, so kann die Aufsichtsbehörde bis zur Behebung des Mangels Ersatzmitglieder bestellen; sie ist dabei nicht an die Zahl der satzungsgemäß vorgesehenen Mitglieder gebunden.“

**FAZIT** | Mit der Bestellung eines Not- oder Ersatzvorstands ist der Stiftung das Heft des Handelns aus der Hand genommen. Stifter sollten daher bereits bei der Satzungsgestaltung besondere Sorgfalt auf die innere Stabilität der Stiftungsorganisation und die Handlungsfähigkeit des Vorstands legen. Nach Errichtung ist es Teil der Führungs- und Gestaltungsaufgabe der Organe, eine kontinuierliche Nachfolge zu sichern. Besondere Chancen liegen in Kooperationsbeziehungen.

#### WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Zur Nachfolgeproblematik generell, Mecking, SB 13, 33
- Soeben erschienen: Sandberg, Berit (Hrsg.): Nachfolge im Stiftungsvorstand. Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für das Gremienmanagement (Personalmanagement in Stiftungen 2). Essen (Stiftung&Sponsoring) 2013 (276 S.) 39,90 EUR (ISBN 978-3-9812114-1-2), S. 142-155

**Dringender Fall: Es droht der Entzug der Gemeinnützigkeit**

**Findet das Gericht keine geeignete Person, kann es den Antrag ablehnen**

**Häufigster Fall: Einsetzung eines Ersatzvorstands durch die Behörde**



ARCHIV  
Ausgabe 2 | 2013  
Seite 33 – 37