

# & Stiftung Sponsoring

Das Magazin für Nonprofit-  
Management und -Marketing



**Kraftvoll:**  
Unternehmensnachfolge mit Stiftungen

**Rote Seiten:** Hybride Stiftungsmodelle:  
Die Allzweckstiftung als alternatives Gestaltungsmodell zur Doppelstiftung

**Herausgeber:** DSZ – Deutsches Stiftungszentrum GmbH, Erich Steinsdörfer  
Institut für Stiftungsberatung Dr. Mecking & Weger GmbH, Dr. Christoph Mecking  
[www.susdigital.de](http://www.susdigital.de)

**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG

## Akteure & Konzepte



© David Aussenhofer



### Was meint ... Michael Göring

Vorstandsvorsitzender der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius

## „Aufruf zur Wahrung der Mitte“

im Gespräch mit Christoph Mecking, Herausgeber von Stiftung&Sponsoring

**S&S:** Lieber Herr Professor Göring, Sie sind seit 34 Jahren im Stiftungssektor tätig, davon 25 Jahre im Vorstand der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius, überwiegend als deren geschäftsführender Vorsitzender. Mit dem Ende des Jahres werden Sie in den Ruhestand gehen. Wie geht es Ihnen mit diesem Wechsel und wie gehen Sie damit um?

**Göring:** Gut! Im Buch Kohelet heißt es: „Ein jegliches hat seine Zeit.“ Das habe ich sehr verinnerlicht. Natürlich gibt es eine gewisse Melancholie, aber ich habe ab Januar mehr Zeit zum Recherchieren und zum Schreiben. Das beflügelt.

**S&S:** Was hat Ihnen in Ihrer Tätigkeit besonders viel Freude bereitet, was war das schönste, das prägendste Erlebnis?

**Göring:** Viel Freude hatte ich immer dann, wenn wir mit Stipendien oder ähnlichen Förderungen jungen Menschen Chancen bieten konnten, die ihnen ansonsten versagt geblieben wären. Prägend für mich war insbesondere der 12-jährige Mentee in unserem WEICHENSTELLUNGS-Programm, der nach nur einem halben Jahr in Deutschland und einem halben Jahr Förderung mich unterbricht und mir erklärt, dass im Nebensatz das Verb doch ans Ende gehört.

### Zur Person

**Prof. Dr. Michael Göring**, geboren am 30.7.1956 im westfälischen Lippstadt, war nach dem Studium der Anglistik, Geographie, Amerikanistik und Philosophie und anschließender Promotion im Fach englische Literaturwissenschaften 1986 zunächst an der LMU in München tätig. 1988 wechselte er zur Studienstiftung des deutschen Volkes, deren Stipendiat er war. Ab 1993 war er Leiter der Förderabteilung der Alfred Krupp von Bohlen und Hallbach-Stiftung; in 1997 wurde er geschäftsführendes Vorstandsmitglied, 2005 Vorstandsvorsitzender der ZEIT-Stiftung Ebelin und Gerd Bucerius. Michael Göring ist Kuratoriumsmitglied mehrerer Stiftungen und seit 2000 Honorarprofessor am Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg. Seit 2008 war er Mitglied des Vorstands des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, von 2014 bis 2018 als Vorsitzender. Neben drei Sachbüchern u. a. zum Stiften hat Prof. Göring bereits fünf Romane veröffentlicht. Von 1997 bis 2005 war er Mitglied des Redaktionsbeirats von Stiftung&Sponsoring. 2006 erhielt er das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse für seine Verdienste in der Stiftungsarbeit.

**S&S:** Jedenfalls ist es eine gute Gelegenheit, um die Entwicklungen im Stiftungswesen der letzten Jahrzehnte etwas Revue passieren zu lassen und einige Perspektiven für die Zukunft zu benennen. Wie hat sich der Sektor in den letzten Jahren verändert?

**Göring:** Erstens ist das Stiftungswesen viel bunter geworden und vielfältiger, aber es spiegelt unsere gesellschaftliche Heterogenität weiterhin nur bedingt wider. Ich sehe hier eine besondere Aufgabe für alle Stiftungen, insbesondere für die mehr als 400 Bürgerstiftungen im Land. Wir alle sollten uns der kulturellen Breite der Bevölkerung noch stärker widmen. Zweitens beobachten wir unter den Stiftungen eine deutliche Hinwendung zu Bildungsthemen – Hilfe für Kinder aus weniger privilegierten Familien, Formate zur Stärkung der Demokratie, Antidiskriminierung, Inklusion. Aber da ist noch viel Luft nach oben. Drittens schärfen neue Formen von Philanthropie den Blick auf Stärken und Schwächen der Rechtsform Stiftung.

**S&S:** In der Tat hat sich die Zahl der Stiftungen in den letzten Jahrzehnten vervielfältigt, aber viele von ihnen gelten als nicht lebensfähig; die Rahmenbedingungen scheinen einer Stärkung entgegenzustehen. Damit verbunden ist die Enttäuschung von Erwartungen der Öffentlichkeit. Wie schätzen Sie die gesellschaftliche Bedeutung von Stiftungen in Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft ein?

**Göring:** Stiftungen waren immer wieder Ausdruck einer selbstbewussten Bürgerschaft. Davon zeugen die zahlreichen von Bürgern gegründeten Hospizstiftungen im Mittelalter ebenso wie die von Privatpersonen wie Unternehmerinnen und Unternehmern errichteten Stiftungen der letzten 150 Jahre. Ich hoffe sehr, dass dieser Elan in der Zukunft nicht nur anhält, sondern zunimmt. Denn es gibt einen schleichenden Hang in Deutschland zu immer mehr Staatsleistungen. Dem hat die Enquête-Kommission „Bürgerschaftliches Engagement“ schon vor über 20 Jahren entgegenwirken wollen. Wir brauchen mutige verantwortungsbereite Bürgerinnen und Bürger, die sich einbringen, wenn es um die Zukunft unseres Landes geht. Stiftungen sind hierfür die geeigneten rechtlichen Instrumente mit breitem Gestaltungsspielraum.

**S&S:** Bereits 2009 haben Sie das Sachbuch „Unternehmen Stiftung – Stiften mit Herz und Verstand“ publiziert; nur ein Jahr später folgte eine Neuauflage. Warum haben Sie dieses Buch geschrieben und was steckt hinter dem Titel, der den einen oder anderen Leser möglicherweise verwundert hat?



Michael Göring setzt auf Herz und Verstand.

**Göring:** Stiftungen müssen professionell vorgehen, sich klare Ziele setzen, Strategien zur Zielerreichung entwickeln, Ergebnisse evaluieren und optimieren.

**S&S:** Zwar schreitet die Professionalisierung auch im Stiftungswesen voran, jedoch ist die Errichtung insbesondere einer gemeinnützigen Stiftung für manchen Stifter vielfach eben eine Herzensangelegenheit. Wieviel Herz und wieviel Verstand braucht ein Stifter, um eine langfristig erfolgreiche Stiftung zu errichten bzw. zu führen?

**Göring:** Es braucht eben beides – Herz und Verstand. Denken Sie an den Paulus-Brief an Timotheus: Gott hat uns nicht gegeben den Geist der Verzagtheit, sondern Kraft, Liebe und Besonnenheit. Eine Stifterpersönlichkeit sollte über dieses Trias verfügen, dessen Stiftung soll dann mit sauberer Arbeit und guten Projektförderungen Vorbild sein. Jede Stiftung ist mit ihrem Tun verantwortlich für die gesamte Stiftungsfamilie.

**S&S:** Wird der Social Entrepreneur die klassische Stifterpersönlichkeit ablösen?

**Göring:** Er wird sie ergänzen, immer mal wieder herausfordern, man wird voneinander lernen, sich befreunden. Es gibt viele Wege, um die Welt durch private, gut durchdachte Initiativen ein Stück weit besser zu machen.

**S&S:** Die Stiftung wird als Instrument der Unternehmensnachfolge immer beliebter. Sie haben schon früh als Leiter der Förderabteilung der Alfred Krupp von Bohlen und Halbach-Stiftung eine unternehmensverbundene Stiftung intensiv kennengelernt. Auch die ZEIT-Stiftung sollte nach den ersten Vorstellungen von Gerd Bucerius einmal diese Rolle einnehmen. Warum eignet sich die Rechtsform der Stiftung besonders?

**Göring:** Die unternehmensverbundene Stiftung zeigt über die gemeinnützige Gewinnverwendung eine besonders willkommene Seite der sozialen Marktwirtschaft, vor allem in Zeiten wirtschaftlicher Prosperität. Sie kommt auch dem Wunsch von Stiftern, das Lebenswerk dauerhaft zu bewahren, entgegen. Doch darf die „Herrschaft der toten Hand“ nicht zu einschränkend wirken oder gar lähmen. Hier ist gelungene Satzungsgestaltung und die Verantwortung der Handelnden gefragt. Unternehmensbeteiligungen können gerade bei der nachhaltigen Schwäche des Kapitalmarkts eine verlässliche Finanzierung der Stiftung sicherstellen. Doch sollte mit Blick auf eine Krise der Firma auf eine weitere Diversifizierung des Vermögens geachtet werden, um mögliche Krisen des Unternehmens zu überstehen.

**S&S:** Heute wird über die Einführung einer „Gesellschaft in Verantwortungseigentum“ diskutiert. Ist das überhaupt sinnvoll? Sollte die Stiftung als Instrument der Nachfolgegestaltung für Unternehmer ggf. noch interessanter gestaltet werden?

**Göring:** Die „Gesellschaft in Verantwortungseigentum“ sagt noch nichts darüber aus, wie denn die Rendite verwendet werden soll. Dient sie etwa nur dazu, das Unternehmen zu erhalten? Die unternehmensverbundene Stiftung legt dagegen schon in ihrer Satzung dar, welche gemeinnützigen gesellschaftlichen Zwecke mit dem Unternehmensgewinn verfolgt werden sollen. Das ist mir sympathischer.

**S&S:** Wie bewerten Sie in diesem Zusammenhang das jüngst beschlossene neue Stiftungsrecht?

**Göring:** Die Möglichkeiten für die Zulegung und Zusammenlegung von Stiftungen, die allein nicht mehr oder kaum noch tätig sein können, halte ich für sinnvoll, sollten aber Ermessenssache bleiben. Stiftungen sind – i. d. R. jeden-

## Akteure & Konzepte



© David Aussenhofer

Gedanken zum Gemeinwohlauftrag der Stiftungen.

falls – sehr persönliche Einrichtungen. Sie verdienen es, dass Reglementierungen und Einschränkungen auf ein Mindestmaß beschränkt bleiben, wobei der Missbrauch einer liberalen Stiftung aber wirksam ausgeschlossen bleibt.

**S&S:** Ein Bestandteil der Reform ist das Stiftungsregister, welches 2026 eingeführt sein soll. Auch ein Gemeinnützigkeitsregister soll entstehen. Wird damit die Forderung nach mehr Transparenz im Stiftungssektor umgesetzt?

**Göring:** Das Stiftungsregister ist ein sinnvoller Schritt zu mehr Rechtssicherheit und ein kleiner Schritt zu mehr Transparenz.

**S&S:** In der Diskussion um Transparenz spielt auch der Aspekt der Wirkung eine Rolle: Output, Outcome und Impact der Stiftungstätigkeit gilt es zu messen und zu kommunizieren. Welche Chancen und Gefahren sehen Sie hier?

**Göring:** Es ist wichtig, Ziele vor Augen zu haben und für die Stiftung zu formulieren, welchen Beitrag einzelne Vorhaben zum Gemeinwohlauftrag erbringen. Aber Stiftungen können einen sehr langen Atem zeigen – Welch ein Glück! Der Zielhorizont kann und muss oftmals ein weiter sein. Ist er zu knapp gewählt, kann er den Blick unnötig verengen und dazu führen, dass nicht die großen Herausforderungen, sondern lediglich schnell lösbare Probleme angegangen werden.

**S&S:** Was muss passieren, damit Stiftungen noch stärker wirken können?

**Göring:** Auch hier ist der Wettbewerb ein Schlüssel, denke ich. Und der Wettbewerb unter Stiftungen lebt. Das ist gut so!

**S&S:** Die Verbrauchsstiftung ist seit 2013 als Gestaltungsoption explizit im Gesetz verankert und wird zunehmend als eine Sonderform neben der „Ewigkeitsstiftung“ konturiert, die ihre Zwecke nur ausschließlich aus den Erträgen der Vermögensanlage verwirklicht. Gerade in Zeiten niedriger Zinsen an den Finanzmärkten mag sie – zumindest theoretisch – eine attraktive Alternative sein. So richtig scheint sich das Konzept in der Praxis jedoch noch nicht durchgesetzt zu haben. Welche Gründe sehen Sie dafür?

**Göring:** Mich überrascht, dass sich die Verbrauchsstiftung, auf die ich in meinen Jahren als Vorstandsvorsit-

zender des Bundesverbandes sehr viel Energie verwandt habe, noch nicht stärker durchgesetzt hat. Das Ewigkeitsversprechen hat offenbar weiterhin eine große Attraktivität.

**S&S:** Wohin sollte sich der Sektor Ihrer Ansicht nach entwickeln?

**Göring:** Sinnvoll wäre aus meiner Sicht etwa der Abbau des Hangs zur kompletten Staatsversorgung. Wichtig ist zudem die Lust an der Entwicklung von Modellen, gerade jetzt in Zeiten der sozial-ökologischen gesellschaftlichen Transformation; durchaus Lust am Streit. Und es bedarf der Kraft, Positionen zu erarbeiten und zu vertreten, um der Zivilgesellschaft in ihrer Vielseitigkeit Stimmen zu geben.

**S&S:** Die Corona-Pandemie hat auch den Stiftungssektor auf vielfältige Art und Weise getroffen. Welche Lehren haben Sie aus dieser besonderen Situation für die Stiftungsarbeit gezogen?

**Göring:** Für mich in der Stiftung und in der Bucerius Law School war besonders wichtig, in dieser Situation das persönliche Gespräch mit unseren Studierenden, unseren Mentorinnen und Mentoren sowie unseren Mentees zu suchen. Persönlich habe ich mich schwer getan in der Abschätzung zwischen kollektivem Gesundheitsschutz und Abgabe von Freiheitsrechten, denke aber, dass es richtig war, dem Schutz die höhere Priorität einzuräumen.

**S&S:** Zusammenhalt der Gesellschaft und Schutz der Demokratie – warum sind das Stiftungsaufgaben, wo doch die Stiftung eher individualistisch ausgestaltet ist?

**Göring:** Der Gemeinwohlauftrag leitet unmittelbar über zur Wahrung der Mitte.

**S&S:** Es gibt heftige Auseinandersetzung um den Status der Gemeinnützigkeit bei politisch wirksamem Handeln. Wo sehen Sie eine geeignete Grenzziehung?

**Göring:** Die beste Advokatur für gewisse Änderungen ist noch immer das Handeln, das Einbringen von Modellen, das Reformprojekt. Im demokratischen freien Spiel von Äußerungen ist die Stiftung eine von vielen Akteuren, aber sie ist Handelnde und ihr Leitstern ist der Beitrag zum Wohl der Allgemeinheit.

**S&S:** Bald beginnt für Sie also eine neue Lebensphase. Was haben Sie für die Zeit nach der Stiftung geplant?

**Göring:** Ich bin weiterhin in einer ganzen Reihe von Stiftungen im Vorstand, Beirat oder Kuratorium aktiv. Ich freue mich auf mehr Zeit für meine Romane, für Lesungen im In- und Ausland, fürs Joggen und Schwimmen; und für meine drei Enkel.

**S&S:** Ich danke Ihnen für das Gespräch! ■

Das Gespräch führte Dr. Christoph Mecking, Herausgeber von *Stiftung&Sponsoring* und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung

