

Ann-Kristin Achleitner  
Jörn Block  
Rupert Graf Strachwitz *Hrsg.*

# Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis

Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele



Springer Gabler

---

# Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis

---

Ann-Kristin Achleitner · Jörn Block ·  
Rupert Graf Strachwitz  
Hrsg.

# Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis

Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele

*Herausgeber*

Ann-Kristin Achleitner  
Technische Universität München  
München  
Deutschland

Rupert Graf Strachwitz  
Maecenata Institut für Philanthropie und  
Zivilgesellschaft  
Berlin  
Deutschland

Jörn Block  
Universität Trier  
Trier  
Deutschland

Die Darstellung von manchen Formeln und Strukturelementen war in einigen elektronischen Ausgaben nicht korrekt, dies ist nun korrigiert. Wir bitten damit verbundene Unannehmlichkeiten zu entschuldigen und danken den Lesern für Hinweise.

ISBN 978-3-658-18989-1                      ISBN 978-3-658-18990-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-18990-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort der Herausgeber

In den letzten Jahren ist ein merklicher Anstieg an Stiftungsunternehmen in Deutschland zu beobachten. Gleichzeitig ist ein wachsendes Interesse der Öffentlichkeit zu sehen.

Die Wirtschaftspresse beschreibt Stiftungsunternehmen in einigen Fällen als „gute Kapitalisten“ (vgl. Wirtschaftswoche, 20.01.2012), die auf Kontinuität setzen und gemeinwohlorientiert handeln. In anderen Berichten ist eher konträr von Intransparenz und mangelnder Unternehmenskontrolle die Rede. Dies liegt auch, aber nicht nur daran, dass es unterschiedliche Ausformungen von Stiftungsunternehmen gibt. Nicht immer hat der Ausdruck Stiftungsunternehmen die gleiche Bedeutung. Schon das sorgt immer wieder für Verwirrung. Und auch aus wissenschaftlicher Perspektive existiert über Stiftungsunternehmen wenig belastbares und fundiertes Wissen. Der hier vorgelegte Herausgeberband „Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis“ soll dazu beitragen, dies zu ändern. Er will das Phänomen Stiftungsunternehmen praktisch zugänglich machen und gleichzeitig Ansätze für eine weitere wissenschaftliche Beschäftigung mit dieser Thematik aufzeigen.

Zur Förderung des Austauschs zwischen Wissenschaft und Praxis waren ausdrücklich Einreichungen „aus beiden Welten“ erwünscht. Wir freuen uns, dass diesem Aufruf gefolgt wurde. Neben Beiträgen aus der Wissenschaft enthält der Herausgeberband auch Beiträge aus der Unternehmens-, Beratungs-, und Stiftungspraxis. Zusätzlich zu der Verknüpfung von Theorie und Praxis sollte auch eine Verknüpfung zwischen den Disziplinen geschaffen werden. Das Phänomen Stiftungsunternehmen ist nämlich in der Tat vielfältig und lässt sich aus vielen Perspektiven betrachten. Der Herausgeberband enthält denn auch Beiträge aus den Wirtschafts-, den Rechts- und den Sozialwissenschaften und wird diesem Anspruch auf diese Weise gerecht.

Der Band gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird das Phänomen Stiftungsunternehmen definitorisch und konzeptionell betrachtet. Es werden zudem Vergleiche zu anderen Unternehmenstypen wie beispielsweise Familienunternehmen gezogen. Im zweiten Abschnitt stehen Gestaltungs- und Governance-Aspekte der Gründung, Organisation und regulatorischen Behandlung von Stiftungsunternehmen im Mittelpunkt. Der dritte Abschnitt beinhaltet konkrete Fallbeispiele von Stiftungsunternehmen und betrachtet anhand dieser Beispiele die Gründung und Entwicklung sowie das Scheitern des Unternehmenstypus Stiftungsunternehmen.

Einige Beiträge dieses Herausgeberbandes sind auf dem Workshop „Stiftungsunternehmen“, der von den Herausgebern im November 2015 an der Technischen Universität München ausgerichtet wurde, vorgestellt und diskutiert worden. Wir danken den Teilnehmern des Workshops für die interessanten und konstruktiven Diskussionen, den lokalen Organisatoren für die gute Organisation sowie dem Förderkreis Gründungs-Forschung e. V. (FGF) und der Jackstädt Stiftung für die großzügige Hilfe und Unterstützung bei der Planung, Vorbereitung und Durchführung des Workshops. Besonders hervorzuheben sind auch die spannenden Keynotes und Einblicke aus der unternehmerischen Praxis von Dr. Klaus Herberger (Carl-Zeiss-Stiftung), Alexander Möller (ADAC e.V.) und Tilman Todenhöfer (Robert Bosch Industrietreuhand KG).

Wir wünschen den Lesern aus Theorie und Praxis viel Freude bei der Lektüre und hoffen, dass der Herausgeberband die Diskussion zum Thema Stiftungsunternehmen befördert und das Thema auf die Agenda von Experten und Entscheidern in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft hebt.

Wir freuen uns über Ihr Feedback. Sie erreichen die Herausgeber per e-mail unter [block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de).

Im Herbst 2017

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner  
Prof. Dr. Jörn Block  
Dr. Rupert Graf. Strachwitz

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Diskurs

<b>1</b>	<b>Hybride Organisationen an der Schnittstelle zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung</b> .....	<b>3</b>
	Ann-Kristin Achleitner und Jörn Block	
<b>2</b>	<b>Stiftungen als Unternehmensträger – Grundsätzliche und praktische Fragestellungen aus Stiftungssicht</b> .....	<b>21</b>
	Rupert Graf Strachwitz	
<b>3</b>	<b>Familien- und Stiftungsunternehmen – same, same but different</b> .....	<b>37</b>
	Florian Hosseini und Svenja Jarchow	
<b>4</b>	<b>Gemeinnützigkeits- und stiftungsrechtliche Aspekte an der Schnittstelle zwischen Stiftungen und Unternehmen</b> .....	<b>49</b>
	Birgit Weitemeyer	
<b>5</b>	<b>Sind stiftungsgetragene Unternehmen „besser“?</b> .....	<b>69</b>
	Günter Franke	

## Teil II Gestaltung und Governance

<b>6</b>	<b>Stiftungsunternehmen – wie sie von Führungskräften, Unternehmern und der Bevölkerung gesehen werden</b> .....	<b>99</b>
	Arno Probst und Klaus Schweinsberg	
<b>7</b>	<b>Corporate Governance und Rechtswettbewerb bei unternehmensverbundenen Stiftungen – Boom deutscher Stiftungsunternehmen vs. Abnahme deutscher unternehmensverbundener Stiftungen?</b> .....	<b>121</b>
	Michael Hippeli	

---

<b>8 Checks and Balances einer unternehmensverbundenen Familienstiftung – Die Satzungsgestaltung als Grundstein für den langfristigen Erfolg der Stiftung nach den individuellen Vorstellungen des Stifters</b> .....	141
Thorsten Klinkner, Martin Buß und Mattheo Dominik Ens	
<b>9 Weshalb machen Unternehmerfamilien eine Stiftung zur Eigentümerin des eigenen Unternehmens? Analyse der Motivationen an vier Fallbeispielen</b> .....	165
Rena Haftlmeier-Seiffert	
 <b>Teil III Fallbeispiele</b>	
<b>10 Das Stiftungsunternehmen als Instrument zur Nachhaltigkeit einer Stiftung – Der Modellfall Carl-Zeiss-Stiftung</b> .....	181
Klaus Herberger	
<b>11 Auch Stiftungsunternehmen können scheitern – Lehren aus zwei historischen Fällen</b> .....	217
Martin Beck	
<b>12 Vom Gelben Engel zur ADAC Stiftung – Bericht aus der Werkstatt</b> .....	225
Alexander Möller	

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Drei-Kreis-Modell. . . . .	40
Abb. 3.2	Stiftungsunternehmen Typ I . . . . .	42
Abb. 3.3	Stiftungsunternehmen Typ II. . . . .	43
Abb. 3.4	Stiftungsunternehmen Typ III . . . . .	44
Abb. 3.5	Stiftungsunternehmen Typ IV . . . . .	45
Abb. 3.6	Typen von Stiftungsunternehmen . . . . .	45
Abb. 6.1	Aufsichtsgremien in Stiftungsunternehmen . . . . .	104
Abb. 6.2	Prinzipien der Unternehmensführung in Stiftungsunternehmen. . . . .	106
Abb. 6.3	Vorteile von Stiftungsunternehmen . . . . .	107
Abb. 6.4	Ausgestaltung von Stiftungsunternehmen und unternehmenstragenden Stiftungen . . . . .	109
Abb. 6.5	Nachfolge als Herausforderung für Familienunternehmen . . . . .	113
Abb. 6.6	Varianten der Nachfolge in Familienunternehmen. . . . .	114
Abb. 6.7	Gemeinnützige Stiftung als Möglichkeit der Vermögensnachfolge . . . . .	115
Abb. 6.8	Bedenken im Hinblick auf gemeinnützige Stiftungen als Nachfolgeinstrument. . . . .	116
Abb. 6.9	Vorteile von Stiftungsunternehmen und unternehmenstragenden Stiftungen . . . . .	118
Abb. 6.10	Rigidität von Stiftungskonstruktionen als Problem . . . . .	119
Abb. 7.1	Anzahl Stiftungsunternehmen . . . . .	124

---

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Die Hybridität von Stiftungsunternehmen . . . . .	13
Tab. 1.2	Skala zur Abschätzung des Ausmaßes an Hybridität in einem Stiftungsunternehmen . . . . .	14
Tab. 5.1	Personalpolitik stiftungsgetragener Unternehmen . . . . .	83
Tab. 5.2	Finanzielle Performance stiftungsgetragener Unternehmen . . . . .	86

---

**Teil I**

**Diskurs**

---

# Hybride Organisationen an der Schnittstelle zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung

1

Ann-Kristin Achleitner und Jörn Block

---

## Zusammenfassung

Bedeutende deutsche Unternehmen wie Aldi, Bosch, Bertelsmann oder Zeiss befinden sich im Eigentum von Stiftungen. Diese Stiftungen sind in vielen Fällen gemeinnützig. Solche Unternehmen in Stiftungshand werden als Stiftungsunternehmen bezeichnet. Stiftung und Unternehmen verfolgen oft multiple, sich zum Teil stark unterscheidende Ziele und Aktivitäten und können als hybride Organisationen betrachtet werden. In diesem Beitrag diskutieren wir das Ausmaß an Hybridität in Stiftungsunternehmen auf den Ebenen der Gewinnverwendung und Gewinnentstehung und entwickeln eine Skala zur Messung von Hybridität in Stiftungsunternehmen. Der Beitrag schließt mit Praxisimplikationen für die Steuerung und Governance von Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen.

---

A.-K. Achleitner (✉)  
Lehrstuhl für Entrepreneurial Finance,  
Technische Universität München, München, Deutschland  
e-mail: [ann-kristin.achleitner@tum.de](mailto:ann-kristin.achleitner@tum.de)

J. Block  
Professur für Unternehmensführung, Universität Trier, Trier, Deutschland  
e-mail: [block@uni-trier.de](mailto:block@uni-trier.de)

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Einleitung	4
1.2	Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen auf Ebene der Gewinnverwendung	5
1.3	Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen auf Ebene der Gewinnentstehung	6
1.4	Zwischenfazit und Skala zur Messung der Hybridität von Stiftungsunternehmen	11
1.5	Implikationen für Theorie und Praxis	12
1.6	Zusammenfassung und Fazit	17
	Literatur	19

### 1.1 Einleitung

Die Grenzen zwischen gewinnorientierten („for-profit“) und gemeinnützigen („non-profit“) Organisationen verschwinden zunehmend. Befördert von der durch Friedensnobelpreisträger Muhammad Yunus im Jahre 1983 in Bangladesch gegründeten Grameen Bank sind inzwischen viele Organisationen an der Schnittstelle zwischen Gemeinwohl- und Gewinnorientierung entstanden.<sup>1</sup> Sozialunternehmen (engl. „social enterprises“ oder „social ventures“<sup>2</sup>) nehmen eine wichtige Rolle in unserem Wirtschaftssystem ein und sind aus vielen Bereichen unseres Systems der sozialen Marktwirtschaft nicht mehr wegzudenken [27].

Die Organisationsforschung betrachtet Sozialunternehmen als hybride Organisationen.<sup>3</sup> Battilana und Lee definieren „hybrides Organisieren“ (engl. „hybrid organizing“) als „the activities, structures, processes and meanings by which organizations make sense of and combine aspects of multiple organizational forms“ [2].

In unserem Beitrag diskutieren wir, inwieweit und unter welchen Bedingungen Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen an der Schnittstelle zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung klassifiziert werden können und welche Auswirkungen eine solche Hybridität auf die Steuerung und Governance von Stiftungsunternehmen hat. Dabei verstehen wir Stiftungsunternehmen als eine Organisation, bei der eine gemeinnützige oder (private) Familienstiftung bzw. stiftungsähnliche Konstruktion<sup>4</sup> mindestens 25 % der Eigentumsanteile an einem Unternehmen hält [12, S. 66]. Wir betrachten Stiftungsunternehmen demnach als ein Verbund aus Stiftung und stiftungsgetragenen Unternehmen. Bekannte Beispiele für Stiftungsunternehmen in Deutschland sind z. B. Bosch, Zeiss und Bertelsmann (jeweils im Eigentum einer gemeinnützigen Stiftung) und Würth (im Eigentum einer Familienstiftung).

<sup>1</sup> Die Grameen Bank vergibt nach unternehmerischen Prinzipien Mikrokredite an arme Menschen und lindert somit die Armut der Bevölkerung. Die Kredite werden fast ausnahmslos bedient, sodass die Bank nachhaltig am Markt bestehen kann.

<sup>2</sup> Vgl. [8] sowie [18] zu einer ausführlichen Diskussion über die Definition und die verschiedenen Typen von Sozialunternehmen.

<sup>3</sup> Weitere bedeutende Gruppen von hybriden Organisationen sind Krankenhäuser, Sportvereine und Unternehmen in öffentlicher Hand wie z. B. Stadtwerke und Versorgungsunternehmen.

<sup>4</sup> Denkbar wäre z. B. eine gemeinnützige GmbH wie im Falle der Robert Bosch Stiftung GmbH [21].

In der Wirtschaftspresse werden Stiftungsunternehmen als eine Organisationsform beschrieben, die zugleich eigennützige und wohltätige Ziele verfolgt. Die Wirtschaftswoche schreibt gar von „guten Kapitalisten“ [20], die auf Kontinuität setzen und gemeinnützig handeln. Dementsprechend glauben laut einer Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach und der Unternehmensberatung BDO 71 % der Deutschen, dass Stiftungsunternehmen die „besseren“ Unternehmen sind [26].

Bei der Betrachtung des Ausmaßes an Hybridität von Stiftungsunternehmen gehen wir zweistufig vor und diskutieren im ersten Schritt die Hybridität von Stiftungsunternehmen auf der Ebene der Gewinnverwendung. Im zweiten Schritt betrachten wir die Hybridität von Stiftungsunternehmen auf der Ebene der Gewinnentstehung. Bezüglich letzterem lehnen wir uns an der o.g. Definition von [2] an und diskutieren die Ziele und Aktivitäten, Strukturen und Prozesse, die Organisationskultur sowie die Außenwahrnehmung von Stiftungsunternehmen. Ein hohes Maß an Hybridität auf der Ebene der Gewinnentstehung liegt dann vor, wenn sich Stiftung und stiftungsgetragenes Unternehmen in Bezug auf diese vier Dimensionen von Hybridität in einem hohen Maße unterscheiden oder sogar widersprechen. Aufbauend auf diesen vier Dimensionen von Hybridität entwickeln wir eine Skala, anhand derer sich das Ausmaß an Hybridität in Stiftungsunternehmen abschätzen lässt und sich Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen (sub-)klassifizieren lassen.

Unser Beitrag hat wichtige Implikationen für Forschung und Praxis. In Bezug auf Forschungsimplicationen trägt unser Beitrag zur Literatur über hybride Organisationen und zur Literatur über Stiftungsunternehmen bei. Hinsichtlich Praxisimplikationen diskutieren wir die Schwierigkeiten der Governance bzw. Steuerung von Stiftungsunternehmen unter dem Blickwinkel des Vorhandenseins von Konflikten, die sich aus der Hybridität von Stiftungsunternehmen auf den Ebenen der Gewinnverwendung und -entstehung ergeben.

---

## 1.2 Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen auf Ebene der Gewinnverwendung

Unternehmen in Stiftungshand haben wie alle Unternehmen mehrere Möglichkeiten der Gewinnverwendung. Sie können die Gewinne an die Eigentümer ausschütten, zu den Rücklagen zuführen und mit Verlustvorträgen verrechnen. Auf Ebene der Gewinnverwendung kann sich bei Stiftungsunternehmen eine Hybridität der Ziele ergeben. Im Falle einer gemeinnützigen Stiftung als Eigentümer werden die ausgeschütteten Gewinne für soziale Projekte verwendet und dienen dem Gemeinwohl. Die im Unternehmen verbleibenden Gewinne hingegen haben das Ziel, das Unternehmen zu erhalten und fortzuentwickeln. Sie verbleiben somit im „normalen“ Wirtschaftskreislauf. Aus dieser Situation kann sich ein Zielkonflikt zwischen den gemeinwohlorientierten Interessen der Stiftung und dem Interesse des Unternehmens an Stabilität, Sicherheit und Fortentwicklung ergeben. Die Frage der Ausschüttungshöhe ist in jedem Unternehmen ein Konfliktpunkt zwischen den Unternehmens- und Eigentümerinteressen. Das Besondere bei Stiftungsunternehmen mit einer gemeinnützigen Stiftung als Eigentümer ist jedoch, dass bei der Frage der Ausschüttungshöhe gemeinwohlorientierte Ziele mit Unternehmenszielen kollidieren.

Anders ist dies bei Familienstiftungen als Eigentümer von Unternehmen. Familienstiftungen sind ein Beispiel für Stiftungen, die vorwiegend privaten Zwecken dienen. Die Würth Familienstiftungen als Eigentümer der Würth Unternehmensgruppe verfolgen zum Beispiel den Zweck der Versorgung der Familie und des Unternehmenserhalts [29]. Eine Hybridität auf Ebene der Gewinnverwendung zwischen gemeinwohlorientierten und nicht-gemeinwohlorientierten Zielen (z. B. Unternehmenserhalt, Versorgung der Familie) gibt es nicht.<sup>5</sup>

Ein besonders interessanter Fall ist das Modell der Doppelstiftung, bei der das Kapital des Unternehmens von einer gemeinnützigen Stiftung gehalten wird, die Stimmrechte hingegen von einer gewöhnlichen Stiftung oder Familienstiftung ausgeübt werden [21]. Hier kann von einer Hybridität zwischen den beiden Stiftungen gesprochen werden. Die gemeinnützige Stiftung als Kapitalgeber und Empfänger der Gewinnausschüttung verfolgt gemeinwohlorientierte Ziele, während die gewöhnliche Stiftung oder Familienstiftung die Interessen des Unternehmens im Blick hat.

---

### **1.3 Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen auf Ebene der Gewinnentstehung**

In diesem Abschnitt diskutieren wir das Ausmaß an Hybridität von Stiftungsunternehmen auf der Ebene der Gewinnentstehung anhand einzelner Dimensionen von Hybridität.

#### **1.3.1 Die Ziele und Aktivitäten von Stiftung versus (stiftungsgetragenen) Unternehmen**

Die Ziele und Aktivitäten von Stiftung und stiftungsgetragenen Unternehmen können sich stark voneinander unterscheiden, müssen es aber nicht zwangsläufig. Sie leiten sich jeweils aus den Unternehmens- bzw. Stiftungszielen ab. Wir unterscheiden hier explizit zwischen den Aktivitäten der Stiftung bzw. stiftungsähnlichen Konstruktion als Eigentümer und den Aktivitäten des stiftungsgetragenen Unternehmens.<sup>6</sup> Hybridität liegt dann vor, wenn die Ziele und Aktivitäten der beiden Organisationseinheiten in unterschiedliche oder gar gegensätzliche Richtungen gehen. Dies kann der Fall sein wenn die Stiftung gemeinwohlorientierte Ziele und Aktivitäten verfolgt und das Unternehmen gewinnorientiert

---

<sup>5</sup> Gleichwohl können solche „Familien-Stiftungsunternehmen“ eine gewisse Hybridität zwischen den Familien- und den Unternehmenszielen aufweisen. Diese Form von Hybridität steht aber nicht im Fokus unseres Beitrags.

<sup>6</sup> Bekannte gemeinnützige Stiftungen, die ihr Kapital in einem Unternehmen investiert haben, sind die Carl-Zeiss-Stiftung, die Robert Bosch Stiftung GmbH, die Zeppelin-Stiftung und die Körber-Stiftung; Die dazugehörigen stiftungsgetragenen Unternehmen sind die Robert Bosch GmbH, die Carl Zeiss AG, die Schott AG, die ZF Friedrichshafen AG und die Körber AG.

arbeitet.<sup>7</sup> Die Ziele und Aktivitäten der Stiftung sind in der Stiftungssatzung bestimmt. So heißt es in der Satzung der (gemeinnützigen) Carl-Zeiss Stiftung, dass die Stiftung ihre „Zwecke außerhalb des Stiftungsunternehmens durch die Förderung naturwissenschaftlicher und mathematischer Studien in Forschung und Lehre [...]“ verfolgt.<sup>8</sup>

Neben dem Aspekt der Gemeinwohl- versus Gewinnerorientierung können sich die Aktivitäten von Stiftung und Unternehmen aber auch in ihrem geografischen Fokus unterscheiden. Die Stiftung könnte aufgrund ihres in der Satzung beschriebenen Stiftungszwecks ausschließlich oder vornehmlich in bestimmten Regionen fördernd oder operativ tätig sein, während hingegen das Unternehmen global agiert. Ein Beispiel hierfür wäre die Zepelin-Stiftung, die als Eigentümer des global agierenden Automobilzulieferers ZF Friedrichshafen AG ihre Förderung auf die Stadt Friedrichshafen am Bodensee konzentriert.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist, inwieweit die Stiftung ausschließlich fördernd oder auch operativ tätig ist. Die Bertelsmann Stiftung kommt ihrer Gemeinnützigkeit ausschließlich durch operativ von ihr selbst durchgeführten Tätigkeiten nach und nimmt keine Anträge auf Förderung entgegen. Von der Art der Aktivitäten und ihrem operativen Charakter ist sie der Bertelsmann SE nicht unähnlich. Kritiker bemängeln dies auch und zweifeln daher an der Gemeinnützigkeit der Stiftung.<sup>9</sup>

Die Hybridität ist insbesondere dann in einem hohen Ausmaß gegeben, wenn die Aktivitäten der Stiftung und die Aktivitäten des stiftungsgetragenen Unternehmens nicht nur ihrer Art nach verschieden sind (gemeinwohlorientiert versus gewinnorientiert), sondern sich in ihrem konkreten Inhalt sogar konkret widersprechen. Theoretisch ist es z. B. denkbar, dass die Aktivitäten des Unternehmens stark klimaschädlich sind, während hingegen die Stiftung (gemeinnützige) Projekte im Bereich Klimaschutz finanziell unterstützt.

Neben der Hybridität zwischen Stiftung und Unternehmen gibt es auch in vielen Fällen eine Hybridität innerhalb der Stiftung. Die Motive von Stiftungsgründern,<sup>10</sup> die ihr Unternehmen in eine Stiftung einbringen, sind in der Mehrzahl der Fälle nicht ausschließlich sozialer Natur [10, 14]. Häufig soll über die Stiftungslösung das Unternehmen als Ganzes erhalten bleiben und vor (feindlichen) Übernahmen geschützt werden. Ein weiteres Motiv ist die Vermeidung von Familienstreitigkeiten zulasten des Unternehmens. Inwieweit diese unternehmensbezogenen Motive vorrangig sind oder eher als Nebenbedingungen anzusehen sind, ist von Fall zu Fall verschieden. Hätte der Gründer der Stiftung jedoch ausschließlich soziale Beweggründe als Motiv zur Stiftungsgründung gehabt, so hätte

---

<sup>7</sup>Der umgekehrte Fall, dass das Unternehmen gemeinwohlorientiert arbeitet und die Stiftung private Ziele verfolgt ist zwar theoretisch denkbar, jedoch in der Praxis nur selten anzutreffen.

<sup>8</sup> Vgl. [http://www.carl-zeiss-stiftung.de/files/de\\_carl\\_zeiss\\_stiftung\\_statut.pdf](http://www.carl-zeiss-stiftung.de/files/de_carl_zeiss_stiftung_statut.pdf) (eingesehen am 30.9.2016).

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/enthuellungsbuch-schlimme-vorwuerfe-gegen-bertelsmann-stiftung/3513246.html> (eingesehen am 16.9.2016).

<sup>10</sup>Der klareren Lesbarkeit halber verwenden wir in unserem Beitrag die männliche Form. Sämtliche Ausführungen beziehen sich natürlich auch auf Stiftungs- bzw. Unternehmensgründerinnen.

er das Unternehmen auch verkaufen und den Verkaufserlös in eine Stiftung einbringen können. Beispiele hierfür gibt es zuhauf, z. B. in Form des Unternehmers Karl Schlecht, der sein Unternehmen Putzmeister an den chinesischen Konkurrenten Sany verkauft hat und den Verkaufserlös der gemeinnützigen Karl Schlecht Stiftung<sup>11</sup> zukommen lassen hat. Weitere Beispiele sind die Dr. Werner Jackstädt-Stiftung<sup>12</sup> (gegründet aus den Erlösen des Verkaufs des Unternehmens Jac) und die Wolfgang-Ritter-Stiftung<sup>13</sup> (gegründet aus den Erlösen des Verkaufs des Unternehmens Brinkmann).

### 1.3.2 Die Strukturen und Prozesse von Stiftung versus (stiftungsgetragenen) Unternehmen

Hinsichtlich der Strukturen und Prozesse von Stiftungsunternehmen betrachten wir, inwieweit die Strukturen und Prozesse von Stiftungen und stiftungsgetragenen Unternehmen sich organisatorisch und personell voneinander unterscheiden.

Unternehmen und Stiftung können sich neben ihrer Rechtsform auch organisatorisch voneinander unterscheiden. Hier sind vor allem die Organisationsgröße und das Ausmaß der Internationalisierung interessant. Die Stiftung ist in der Tendenz im Vergleich zum Unternehmen kleiner, weniger hierarchisch und weniger stark internationalisiert. So kommt die Carl-Zeiss-Stiftung mit einem Fördervolumen von ca. neun Mio. Euro pro Jahr mit einer Geschäftsstelle von zwei Mitarbeitern aus, die im Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg angesiedelt ist.<sup>14</sup> Es gibt aber auch Stiftungen mit einer deutlich größeren Organisation und einem höheren Grad an Internationalität. Die Bertelsmann Stiftung z. B. beschäftigt mehr als 300 Mitarbeiter bei einem Projektvolumen von ca. 60 Mio. Euro pro Jahr und hat neben Gütersloh als Hauptsitz der Stiftung auch Zweigniederlassungen bzw. Repräsentanzen in Berlin, Brüssel, Barcelona und Washington. Im Gegensatz zur Carl-Zeiss-Stiftung ist die Bertelsmann Stiftung ausschließlich operativ und nicht fördernd tätig. Das heißt sie initiiert, konzipiert und setzt ihre (gemeinnützigen) Projekte selbstständig um. Die Bertelsmann Stiftung ist von ihrer Organisation dem Unternehmen Bertelsmann nicht unähnlich und es liegt in Bezug auf die Organisationsform und -struktur ein geringes Ausmaß an Hybridität vor.

Von hoher Bedeutung ist auch, inwieweit sich die Mitarbeiter von Stiftung und Unternehmen bzgl. ihres fachlichen Hintergrunds, ihrer Ausbildung und anderer sozio-demografischer Merkmale wie Alter und Geschlecht unterscheiden. Bei dem Stiftungsunternehmen Körber arbeiten in dem Unternehmen viele Ingenieure, während hingegen in der gemeinnützigen Stiftung viele Geistes- und Sozialwissenschaftler beschäftigt sind. Beim

---

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.ksfn.de> (eingesehen am 15.9.2016).

<sup>12</sup> Vgl. <http://www.jackstaedt-stiftung.de> (eingesehen am 15.9.2016).

<sup>13</sup> Vgl. <http://www.wolfgang-ritter-stiftung.de> (eingesehen am 15.9.2016)

<sup>14</sup> Vgl. <http://carl-zeiss-stiftung.de> (eingesehen am 1.10.2016).

Stiftungsunternehmen Bosch verhält es sich ähnlich. Bei Dienstleistungs- und Medienunternehmen wie Bertelsmann sind im Unternehmen vorwiegend Betriebswirte beschäftigt, während in der Stiftung Geistes- und Sozialwissenschaftler die Mehrheit stellen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist auch, ob Stiftung und Unternehmen sich in räumlicher Nähe zueinander befinden und ob ein personeller Austausch zwischen den beiden Institutionen stattfindet. Die Bertelsmann Stiftung mit Sitz in Gütersloh und das Unternehmen Bertelsmann SE befinden sich in unmittelbarer räumlicher Nähe zueinander. Die Hybridität eines Stiftungsunternehmens nimmt zu, je stärker sich die Mitarbeiter und Führungskräfte von Stiftung und Unternehmen voneinander unterscheiden und je geringer der personelle Austausch zwischen den beiden Institutionen ist.

### **1.3.3 Die Organisationskultur von Stiftung versus (stiftungsgetragenem) Unternehmen**

Organisationskultur beschreibt den Kanon gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Mitglieder eines Unternehmens prägen.<sup>15</sup> Viele Stiftungsunternehmen wie z. B. Baur Versand, Körber, Würth und Zeiss sind auf Initiative des Unternehmensgründers entstanden. Die Motive des Unternehmensgründers, sein Unternehmen in eine Stiftung einzubringen, sind vielfältig und umfassen familiäre Gründe (z. B. Kinderlosigkeit, Vermeidung von Familienstreit), unternehmensbezogene Gründe (z. B. Möglichkeit der langfristigen Planung durch stabile Eigentümerstruktur), steuerliche Gründe (Vermeidung oder Reduzierung der Erbschaftsteuer) oder in der Person und dem Ego des Gründers liegende Gründe (Möglichkeit, das Unternehmen nach dem eigenen Tod über die Stiftung weiterhin zu prägen). Die Stiftung ist insbesondere in den Anfangsjahren stark von den Werten und Vorstellungen des Gründers geprägt. Diese Prägung kann über die Satzung der Stiftung und die darin beschriebenen Stiftungszwecke sowie über regelmäßigen Austausch von Mitarbeitern aber auch nach dem Tod des Gründers noch stark ausgeprägt sein. Durch die enge Verbindung des Unternehmensgründers zu Unternehmen und Stiftung können Stiftung und Unternehmen ein hohes Maß an gemeinsamen Werten, Normen und Einstellungen aufweisen, was ein geringes Maß an Hybridität implizieren würde. Die Situation ist anders bei Stiftungen, die von Anfang an ein hohes Maß an Unabhängigkeit aufweisen und eine eigene Identität nach innen und außen entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist die Friedrich-Baur-Stiftung (Miteigentümer des Baur Versands), die aufgrund schwieriger Marktverhältnisse sich im Jahre 1997 von 51 % der Anteile am Unternehmen Baur trennte und mit der OTTO Gruppe einen strategischen Mitaktionär und vormaligen Konkurrenten ins Boot holte.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11090/organisationskultur-v8.html> (eingesehen am 1.10.2016).

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.baur-stiftung.de/index.php/stiftung.html> (eingesehen am 1.10.2016).

Eine spannende Frage im Zusammenhang mit der Organisationskultur von Stiftungsunternehmen ist, inwieweit die Stiftung und ihre Werte und Aktivitäten für die Mitarbeiter des stiftungsgetragenen Unternehmens erkennbar sind und ihr Denken und Handeln beeinflussen bzw. beeinflussen sollen. Je stärker die Stiftung in der Unternehmenskultur des stiftungsgetragenen Unternehmens verankert ist und dessen Kultur beeinflusst, desto geringer ist das Ausmaß an Hybridität in einem Stiftungsunternehmen.

### **1.3.4 Die Außenwahrnehmung von Stiftung versus (stiftungsgetragenen) Unternehmen**

Während die [Abschn. 3.1.](#) bis [3.3](#) sich auf die Innensicht von Stiftungsunternehmen beziehen, betrachtet [Abschn. 3.4](#) Stiftungsunternehmen aus einer externen Perspektive. Die Außenwahrnehmung eines Unternehmens umfasst die Wahrnehmung des Unternehmens durch externe Stakeholder wie z. B. Kunden, Zulieferer, potenzielle Mitarbeiter oder auch die allgemeine Öffentlichkeit.

Die Außenwahrnehmung von Stiftungsunternehmen und die Betonung der Stiftungsunternehmenseigenschaft darin variiert sehr stark. Manche Stiftungsunternehmen wie Staedtler betonen gegenüber ihren Kunden und anderen externen Stakeholdern ihren Charakter als Stiftungsunternehmen, während andere Stiftungsunternehmen wie z. B. ZF Friedrichshafen den Stiftungsunternehmenscharakter weniger stark in die externe Unternehmens- und Kundenkommunikation einbinden. In vielen Fällen wie z. B. bei den Stiftungsunternehmen Bosch, Bertelsmann, Staedtler und Körber tragen Stiftung und stiftungsgetragenes Unternehmen den gleichen oder ähnliche Namen. In solchen Fällen kann es – gewollt oder ungewollt – zu Übertragungseffekten (sog. Spillover-Effekten) in Bezug auf Außenwahrnehmung und Reputation kommen. Die Öffentlichkeit vermischt die Aktivitäten von Stiftung und Unternehmen, was insbesondere auf Unternehmensseite als disziplinierende Kraft wirken kann. Ähnlich wie bei Familienunternehmen, bei denen das Unternehmen oft den Namen des Gründers oder der Gründerfamilie trägt, hat die (gemeinnützige) Stiftung als Eigentümer ein Interesse daran, dass das Unternehmen mit seinen Aktivitäten ein positives Bild in der Öffentlichkeit einnimmt ([\[5, 6, 9\]](#) für Forschung zur Reputation von Familienunternehmen). Die Stiftung wird bestrebt sein, dieses Interesse im Rahmen ihrer als Eigentümer zustehenden Rechte und Möglichkeiten durchzusetzen.

Hybridität liegt vor, wenn die Außenwahrnehmung und Reputation von Stiftung und stiftungsgetragenen Unternehmen sich stark voneinander unterscheiden. Das Unternehmen Bosch als ein bekanntes und viel zitiertes Beispiel für ein Unternehmen in Stiftungshand.<sup>17</sup> betont in seiner aktuellen Kommunikation gegenüber dem Kunden die Verbindung zur Robert Bosch Stiftung kaum bis gar nicht. Rund um den Slogan „Technik fürs Leben“ stellt sich das Unternehmen als ein hochinnovatives Technologieunternehmen dar,

---

<sup>17</sup> Vgl. [\[1\]](#) für ein sehr ausführliches Werk zur Geschichte des Unternehmens Bosch.

das technische Lösungen für Probleme der Menschen anbietet. Dass die Gewinne und Dividenden des Unternehmens Bosch über die Stiftung gemeinnützigen Zwecken zugeführt werden, steht nicht im Vordergrund der Außenkommunikation. Die Robert Bosch Stiftung wiederum hat eine eigene Marke mit eigenem Markenimage aufgebaut, welches sich in seinem Inhalt klar vom Unternehmen Bosch abgrenzt und vor allem die Aktivitäten der Stiftung betont, welche wiederum kaum Überlappung mit den Aktivitäten des Unternehmens Bosch haben.<sup>18</sup> Die Stiftung möchte in der Öffentlichkeit als eigenständige und unabhängige Institution wahrgenommen werden. Das Stiftungsunternehmen Bosch ist in Bezug auf die Außenwahrnehmung durch ein hohes Maß an Hybridität gekennzeichnet.

Anders war dies bei der Carl-Zeiss-Stiftung und der zur ihr gehörenden Unternehmen Zeiss und Schott.<sup>19</sup> Im Zeitraum vor der Stiftungsreform im Jahre 2004 waren die Unternehmen Zeiss und Schott in die Stiftung eingegliedert und bildeten nach außen hin eine Einheit aus Stiftung und Unternehmen. Erst die (kontrovers diskutierte) Stiftungsreform führte zur Ausgliederung der beiden Unternehmen in eigenständige Aktiengesellschaften und somit auch zu einer, nach außen hin erkennbaren Selbstständigkeit der Carl-Zeiss-Stiftung als Institution und Eigentümer der beiden Unternehmen Zeiss und Schott. Erst diese Stiftungsreform führte in der Außenwahrnehmung zu einer Form von Hybridität.

Auffällig ist, dass viele Stiftungsunternehmen anders als z. B. Familienunternehmen<sup>20</sup> beim Aufbau ihrer Arbeitgebermarke (engl. „employer brand“) bewusst darauf verzichten, die Stiftungsunternehmenseigenschaft in den Vordergrund zu stellen oder sie überhaupt zu erwähnen. Dies erstaunt, da Mitglieder der Generation Y und jüngerer Generationen bei der Wahl des Arbeitgebers auf Aspekte wie Sinnstiftung der eigenen Arbeit und Selbstverwirklichung einen hohen Wert legen [24]. Empirische Forschung zum Thema Arbeitgebermarke von Stiftungsunternehmen existiert noch nicht, erscheint aber für Stiftungsunternehmen höchst relevant.

---

## 1.4 Zwischenfazit und Skala zur Messung der Hybridität von Stiftungsunternehmen

Die Diskussion über die Hybridität von Stiftungsunternehmen in den vorangegangenen Abschnitten zeigt, dass es schwierig ist, eine dichotome Einteilung in hybride und nicht-hybride Stiftungsunternehmen vorzunehmen. Vielmehr erscheint eine kontinuierliche Einteilung sinnvoll, in der das Ausmaß an Hybridität für jedes Stiftungsunternehmen im Einzelfall zu prüfen ist.

---

<sup>18</sup> Vgl. zu den Aktivitäten der Robert Bosch Stiftung: <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/was-wir-tun.asp> (eingesehen am 30.9.2016).

<sup>19</sup> Vgl. [15] und [25] für ausführliche Darstellungen der Geschichte und Besonderheiten der Carl-Zeiss-Stiftung sowie der sich in ihrem Eigentum befindlichen Unternehmen Zeiss und Schott.

<sup>20</sup> Vgl. [7] und die darin zitierte Literatur zur aktuellen Forschung über Familienunternehmen als (Wunsch)Arbeitgeber.

**Tab. 1.1** fasst die Diskussion über die Hybridität von Stiftungsunternehmen noch einmal überblicksartig zusammen und gibt für jede Dimension von Hybridität ein Beispiel für eine stark ausgeprägte und ein Beispiel für eine schwach ausgeprägte Form von Hybridität.

Im nächsten Schritt haben wir aufbauend auf der Diskussion in den [Kap. 3](#) und [4](#) und der zusammenfassenden Darstellung in [Tab. 1.1](#) eine beispielhafte Skala zur Messung des Ausmaßes an Hybridität in Stiftungsunternehmen entwickelt ([Tab. 1.2](#)). Die Skala besteht aus 17 Teilskalen in Form von Likert-Skalen. Der Befragte muss der in dem jeweiligen Statement enthaltenen Aussage zustimmen oder sie ablehnen. Aus der Stärke der Zustimmung oder Ablehnung der einzelnen Statements lässt sich dann im Anschluss ein quantitatives Maß für die Hybridität eines Stiftungsunternehmens ermitteln. Unklar bleibt allerdings die Gewichtung der einzelnen Teilskalen bei Aggregation zu einem Gesamtwert anhand dessen sich das Ausmaß an Hybridität ablesen und eine Klassifikation als hybride Organisation vornehmen lässt.

Im Folgenden illustrieren wir kurz die Anwendung der Skala an einem konkreten fiktiven Beispiel.

Mehrere Befragte aus einer Stiftung und dem dazugehörigen stiftungstragendem Unternehmen haben für ihr Stiftungsunternehmen jeweils den oben aufgeführten Fragebogen ausgefüllt. Die arithmetischen Mittel für die jeweiligen Teilskalen sind 3,6 (Skala 1.1), 3,9 (Skala 2.1), 4,4 (Skala 2.2), 4,1 (Skala 2.3), 4,2 (Skala 2.4), 5 (Skala 3.1), 4 (Skala 3.2), 2,1 (Skala 3.3), 4,1 (Skala 3.4), 2,1 (Skala 3.5), 4,1 (Skala 4.1), 1,9 (Skala 4.2), 2 (Skala 4.3), 3,9 (Skala 5.1), 3,4 (Skala 5.2), 2,2 (Skala 5.3), und 2 (Skala 5.4). Nach Umkodierung der Teilskalen 3.3, 3.4, 4.2, 4.3, 5.3 und 5.4 werden im nächsten Schritt aus den arithmetischen Mitteln der Teilskalen ein Gesamtmittelwert für die vier Dimensionen von Hybridität ermittelt. Gewichtet man jede der vier Dimensionen von Hybridität mit 25 %, so ergibt sich ein Gesamtwert von 3,6, der dann zum Vergleich mit anderen Stiftungsunternehmen herangezogen werden kann. Erst aus dem Vergleich und der Betrachtung einer hinreichenden Zahl von Stiftungsunternehmen lassen sich sinnvollerweise verschiedene Gruppen an Stiftungsunternehmen bilden: z. B.

- Stiftungsunternehmen mit einem geringem Maß an Hybridität (1–2,4),
- Stiftungsunternehmen mit einem mittleren Maß an Hybridität (2,5–3,5) und
- Stiftungsunternehmen mit einem hohen Maß an Hybridität (3,6–5).

Die Skala lässt sich in vielerlei Hinsicht erweitern und in den jeweiligen Formulierungen der Teilskalen abändern. Weitere Forschung zur empirischen Validierung der Skala ist vonnöten.

---

## 1.5 Implikationen für Theorie und Praxis

### 1.5.1 Theorieimplikationen

Die Forschung zu hybriden Organisationsformen betrachtet bisher vor allem Sozialunternehmen [[2](#), [3](#), [22](#)]. Wie in den [Kap. 2](#) und [3](#) dargestellt, können Stiftungsunternehmen bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen als hybride Organisationen klassifiziert

**Tab. 1.1** Die Hybridität von Stiftungsunternehmen anhand der von uns betrachteten Dimensionen von Hybridität

Dimension von Hybridität	Hybridität liegt vor, wenn ...	Beispiel für stark ausgeprägte Form von Hybridität	Beispiel für schwach ausgeprägte Form von Hybridität
Ebene der Gewinnverwendung	... die an die Stiftung ausgeschütteten Gewinne des stiftungstragenden Unternehmens gemeinnützig verwendet werden.	Die Stiftung ist gemeinnützig und es entsteht über die Höhe der Gewinnausschüttung ein Konflikt über den Anteil des Unternehmensgewinns, der in gemeinnützige Projekte fließt.	Die Stiftung ist eine Familienstiftung und verwendet die Gewinne vorrangig zur Versorgung der Familie.
Ebene der Gewinnentstehung			
Ziele und Aktivitäten von Stiftung versus Unternehmen	... die Ziele und Aktivitäten von Stiftung und Unternehmen in Art und Inhalt in unterschiedliche bzw. in entgegengesetzte Richtungen gehen.	Das Unternehmen ist auf dem Gebiet der Rüstungsindustrie tätig, während die Stiftung gemeinnützige Projekte der Friedensarbeit finanziell fördert.	Das Unternehmen ist im Medienbereich tätig. Die Stiftung unterstützt nichtkommerzielle Projekte im Kultur- und Filmbereich.
Strukturen und Prozesse von Stiftung versus Unternehmen	... die Strukturen und Prozesse von Stiftung und Unternehmen sich stark voneinander unterscheiden bzw. in entgegengesetzte Richtungen gehen.	Die Mitarbeiter in der Stiftung haben hauptsächlich einen geistes- und sozialwissenschaftlichen Hintergrund, während die Mitarbeiter im Unternehmen vorwiegend Ingenieure sind.	Die Stiftung und das Unternehmen tauschen regelmäßig Führungskräfte aus und betreiben ein gemeinsames Rekrutierungsprogramm zur Gewinnung neuer Mitarbeiter.
Organisations-kultur von Stiftung versus Unternehmen	... die Organisationskultur von Stiftung und Unternehmen sich stark voneinander unterscheiden bzw. in entgegengesetzte Richtungen gehen.	Das Unternehmen hat eine stark nach innen gerichtete, hierarchische Unternehmenskultur, während hingegen die Stiftung aufgrund ihrer gemeinnützigen Förderprojekte stark mit der Außenwelt verflochten ist und einen regelmäßigen Austausch mit verschiedenen Institutionen der Zivilgesellschaft pflegt.	Die Werte des Unternehmens- und Stiftungsgründers prägen sowohl Stiftung als auch Unternehmen und führen zu einer ähnlichen Unternehmenskultur.
Außenwahrnehmung von Stiftung versus Unternehmen	... die Außenwahrnehmung von Stiftung und Unternehmen sich stark voneinander unterscheiden bzw. in entgegengesetzte Richtungen gehen.	Die Stiftung und das Unternehmen werden von außen als zwei unterschiedliche unabhängige Institutionen mit einem eigenen Markenimage wahrgenommen.	Die Stiftung und das Unternehmen werden von außen als eine Einheit wahrgenommen. Die Stiftung hat keine eigene Marke mit eigenem Markenimage.

**Tab. 1.2** Skala zur Abschätzung des Ausmaßes an Hybridität in einem Stiftungsunternehmen

	<b>Dimension von Hybridität</b>		<b>Teilskala</b> mit den Ausprägungen „stimme nicht zu“ (1) bzw. „stimme zu“ (5)
1.	Gewinnverwendung	1.1	Die Stiftung verwendet die durch das Unternehmen ausgeschütteten Gewinne ausschließlich gemeinnützig.
2.	Ziele und Aktivitäten	2.1	Stiftung und Unternehmen unterscheiden sich deutlich in ihren Zielen.
		2.2	Stiftung und Unternehmen unterscheiden sich deutlich im Inhalt ihrer Aktivitäten.
		2.3	Die Stiftung ist vor allem operativ und weniger fördernd tätig.
		2.4	Stiftung und Unternehmen unterscheiden sich deutlich im geografischen Fokus ihrer Aktivitäten.
3.	Strukturen und Prozesse	3.1	Stiftung und Unternehmen haben unterschiedliche Organisationsformen.
		3.2	Die Leitungsgremien von Stiftung und Unternehmen sind mit unterschiedlichen Personen besetzt.
		3.3	Stiftung und Unternehmen tauschen regelmäßig Führungskräfte aus.*
		3.4	Die Stiftung ist mit dem Unternehmen und dessen wirtschaftlichem Umfeld bestens vertraut.*
		3.5	Die Mitarbeiter von Stiftung und Unternehmen unterscheiden sich deutlich hinsichtlich Ausbildung und fachlichem Hintergrund.
4.	Organisationskultur	4.1	Stiftung und Unternehmen haben unterschiedliche Organisationskulturen.
		4.2	Die Stiftung und ihre Ziele prägen die Kultur des stiftungsgetragenen Unternehmens.*
		4.3	Der Stiftungs- und Unternehmensgründer prägt die Werte von Stiftung und Unternehmen.*
5.	Außenwahrnehmung	5.1	Stiftung und Unternehmen unterscheiden sich stark in ihrer Reputation in der Öffentlichkeit.
		5.2	Stiftung und Unternehmen haben jeweils eigene Marken und Markenidentitäten.
		5.3	Stiftung und Unternehmen tragen den gleichen oder einen ähnlichen Namen.*
		5.4	Das Unternehmen kommuniziert aktiv die Tatsache, dass es ein Stiftungsunternehmen ist.*

\* muss bei Aggregation umkodiert werden.

werden. Damit erweitert unser Beitrag die Forschung zu hybriden Organisationsformen um eine Organisationsform, die bisher noch nicht betrachtet wurde und im Vergleich zu den anderen hybriden Organisationsformen einige Besonderheiten aufweist. Im Unterschied zu Sozialunternehmen haben Stiftungsunternehmen ein explizites Gewinnziel. Die Wohltätigkeit und die Verwirklichung der sozialen Ziele findet weniger auf Ebene des

stiftungsgetragenen Unternehmens, sondern vor allem auf Ebene der Gewinnverwendung statt. Dies ist ein deutlicher Unterschied zu vielen Formen von Sozialunternehmen, die im Normalfall keine Dividenden an ihre Eigentümer ausschütten. Stiftungsgetragene Unternehmen hingegen, die sich im Eigentum von gemeinnützigen Stiftungen befinden, schütten im Regelfall Dividenden aus. Ansonsten würde die Stiftung als Eigentümer riskieren den Status der Gemeinnützigkeit zu verlieren.

Die von uns vorgeschlagene Skala zur Messung von Hybridität ist ein wichtiger Schritt zur Messung von Hybridität in (Stiftungs-)unternehmen. Die Forschung zu hybriden Organisationen ist hauptsächlich qualitativ-empirischer Natur. Die von uns vorgestellte Skala für den Spezialfall Stiftungsunternehmen lässt sich in adaptierter Form auch für andere Gruppen von hybriden Organisationen (z. B. Sozialunternehmen, Krankenhäuser und Sportvereine) verwenden und kann so helfen, die quantitativ-empirische Forschung zu hybriden Organisationen voranzubringen.

Neben der Forschung zu hybriden Organisationsformen hat der vorliegende Beitrag Implikationen für die Literatur zu Stiftungsunternehmen [4, 10, 11, 12, 16, 17, 28]. Draheim findet u. a., dass deutsche Stiftungsunternehmen eine leicht geringere finanzielle Performance als vergleichbare Unternehmen aufweisen und mehr Mitarbeiter beschäftigen [10].<sup>21</sup> Die Arbeitsplätze sind auch vergleichsweise sicherer [13]. Diese Ergebnisse lassen sich mit dem Vorhandensein von Hybridität erklären, die den Mitarbeitern als interne Stakeholdergruppe mehr Macht als in vergleichbaren kapitalmarktorientierten Unternehmen gibt, was zulasten der finanziellen Performance gehen kann. Des Weiteren können stiftungsgetragene Unternehmen durch die Stiftung als stabilen Anteilseigner nur schwer durch ein anderes Unternehmen übernommen werden, was zu einer erhöhten Arbeitsplatzsicherheit der bei ihnen beschäftigten Mitarbeiter führt [13].

## 1.5.2 Praxisimplikationen

Das Vorhandensein von Hybridität in der Organisation kann zu Konflikten in der Steuerung und Überwachung von Stiftungsunternehmen führen. Aufgrund der unterschiedlichen Ziele kann es zu Ziel- und Interessenskonflikten kommen. Denkbar ist z. B., dass die Stiftung als Eigentümer des Unternehmens langfristig angelegte Förderprojekte angeschoben hat und auf stabile Dividendenzahlungen angewiesen ist, das Unternehmen jedoch aufgrund einer schwierigen Marktsituation keine Dividenden ausschütten kann bzw. möchte. Auch innerhalb der Stiftung kann es zu Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Stiftungszwecken kommen. Der Rechtsstreit um die Aufgaben und Ziele der Else-Kröner-Fresenius-Stiftung als Eigentümer des DAX Unternehmens Fresenius SE ist ein gutes Beispiel hierfür. Else Kröner, als frühere Fresenius-Unternehmensinhaberin, hatte

---

<sup>21</sup> Die relativ niedrige finanzielle Performance von Stiftungsunternehmen verschwindet allerdings bei Betrachtung einer risikoadjustierten Performance.